



**HAL**  
open science

## Les enjeux de management associés à la montée en compétence marketing des distributeurs

Pierre Volle, Philippe Moati

► **To cite this version:**

Pierre Volle, Philippe Moati. Les enjeux de management associés à la montée en compétence marketing des distributeurs. 14ième Colloque Etienne Thil, 2011, Roubaix, France. pp.1-29. halshs-00638653

**HAL Id: halshs-00638653**

**<https://shs.hal.science/halshs-00638653>**

Submitted on 6 Nov 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Les enjeux de management associés à la montée en compétence marketing des distributeurs**

Philippe Moati

Professeur d'économie

Université Paris-Diderot - Ladyss, Crédoc

moati@univ-paris-diderot.fr

Pierre Volle

Professeur de marketing & stratégie

Université Paris-Dauphine

Dauphine Recherche en Management - UMR CNRS 7088

pierre.volle@dauphine.fr

## **Les enjeux de management associés à la montée en compétence marketing des distributeurs**

**Résumé :** Pendant les années 1990-2010, la mobilisation par les distributeurs des ressources attachées à la compétence marketing s'est principalement opérée par le recrutement de personnels qualifiés et la mise en place de partenariats. Cependant, notre étude montre que le cœur de la compétence marketing réside moins dans les ressources que dans l'adaptation des capacités organisationnelles. Cette adaptation se révèle comme un processus complexe et progressif, mettant en jeu des questions de culture d'entreprise et de transversalité des processus, notamment autour du management des catégories de produits. Cependant, le renforcement durable des compétences marketing dans la distribution passe sans doute par un profond changement du modèle d'affaires.

**Mots-clés :** Grande distribution, ressources et compétences, capacités organisationnelles, culture d'entreprise, management des catégories, modèle d'affaires

**Abstract:** From the 90's onwards, retailers' marketing resources have been mainly developed through the recruitment of qualified managers and the establishment of partnerships with service providers and suppliers. However, our research shows that overall marketing competency relies less on the resources than on the dynamic capabilities that retailers can create. The process is complex and progressive. It involves a significant corporate culture change and the implementation of transversal processes, notably through to the management of product categories. However, a stronger development of marketing competencies by retailers probably involves a deeper transformation of their business model.

**Key words:** Retail, resources and competences, dynamic capabilities, corporate culture, category management, business model

## **Les enjeux de management associés par la montée en compétence marketing des distributeurs**

**Résumé managérial :** Depuis environ 20 ans, les grandes entreprises de la distribution ont engagé une montée en compétence en matière de marketing. Notre étude vise à s'interroger sur les enjeux de management associés à cette évolution. Plus précisément, après avoir pointé quelques spécificités du marketing dans la distribution, nous précisons les modalités mises en œuvre par les entreprises du secteur pour acquérir et consolider leurs compétences marketing. Nous sommes alors conduits à observer que le caractère problématique de la montée de la compétence marketing dans les entreprises de la distribution relève moins de la mobilisation de ressources spécifiques que de l'adaptation des capacités organisationnelles. L'adaptation des organisations se révèle comme un processus complexe et progressif, mettant en jeu des questions de territoire, de culture d'entreprise et de transversalité des processus, notamment autour du management des catégories de produits. Le renforcement durable des compétences marketing dans la distribution passe sans doute par un profond changement du modèle d'affaires. Cela implique que l'entreprise de distribution ne pense plus son cœur de métier comme consistant dans l'achat pour la revente, mais comme la construction de systèmes d'offre capables d'apporter des effets utiles à leurs différentes cibles.

La grande distribution a assis son développement sur la démocratisation de l'accès à la consommation grâce au modèle économique du discount. Les compétences critiques associées à sa mise en œuvre s'articulent autour de la maîtrise des coûts et de l'accélération de la vitesse de circulation du capital. Le marketing y est peu développé car les attentes des consommateurs sont pensées comme relevant pour l'essentiel de la recherche du prix bas. Dès lors, le marketing se confond essentiellement avec la communication, qui vise à mettre en avant l'image prix des enseignes. L'épuisement progressif du régime de croissance extensive sur lequel s'était fondé le développement des entreprises de la grande distribution conduit ces dernières à réviser leur modèle (8, 9). Les grandes entreprises opèrent progressivement une montée en compétence en matière de marketing, afin de nourrir de nouveaux positionnements stratégiques, voire d'élaborer de nouveaux modèles économiques « orientés-client » (20).

Développement des gammes de produits à marques propres, lancement de programmes de fidélisation, volonté de promouvoir l'enseigne comme une marque, lancement de nouveaux concepts commerciaux, mise en place d'une relation personnalisée avec les clients, développement d'une approche « multicanal »... L'ensemble de ces grands mouvements stratégiques qui ont marqué les années 1990-2010 dans le secteur de la distribution ont en commun de s'appuyer sur la mobilisation de compétences marketing, qu'il s'agisse d'intelligence du marché, de l'élaboration de nouveaux dispositifs promotionnels, d'une tarification « chirurgicale », ou d'une « réponse efficace » aux clients par la mise en place au bon endroit et dans les bonnes quantités, du bon produit pour le bon client. La fonction marketing, qui pendant longtemps se trouvait sous-développée dans la grande distribution, a pris, au cours des dernières années, une importance croissante. Cependant, cette montée en compétence n'est pas un processus homogène. Son intensité est variable selon les secteurs du commerce et dans chaque secteur, d'une entreprise à l'autre. Le mouvement n'est pas linéaire et fait apparaître des phases de flux et de reflux. Les modalités de la montée en compétence sont par ailleurs variables selon les entreprises, révélant, outre les écarts de positionnement stratégique, le poids des facteurs organisationnels (11).

La montée en compétence marketing des distributeurs soulève la question, à la fois empirique et théorique, des modalités privilégiées pour se doter de nouveaux savoir-faire, impliquant à la fois des dispositifs techniques complexes et des qualifications pointues. Sur le plan empirique, l'étude des modalités concrètes de cette montée en compétence dans les grandes entreprises de la distribution s'est appuyée sur une analyse documentaire approfondie, ainsi que sur la réalisation d'une série d'entretiens auprès de cadres de ces entreprises ou d'experts du secteur<sup>1</sup>.

Sur le plan théorique, notre démarche s'inscrit dans le sillage des approches évolutionnistes de l'entreprise (3, 14, 15) et du courant fondé sur les ressources dans le champ du management stratégique (1, 17, 18, 22). Selon ces approches, le champ des stratégies possibles pour une entreprise dépend de l'état de ses compétences. Ces dernières résultent de la manière dont sont mobilisées les ressources. Réussir à forger un avantage concurrentiel durable dépend de la capacité à faire émerger des « compétences foncières », à la fois valorisables sur le marché et qui différencient l'entreprise de ses concurrents. Pour cela, ces compétences doivent faire appel à des ressources ou à des capacités (routines organisationnelles) qui soient spécifiques à l'entreprise, c'est-à-dire non librement accessibles et difficilement imitables. Ainsi, se doter de nouvelles compétences implique d'acquérir de nouvelles ressources et de mettre en place les processus organisationnels permettant de les mettre en mouvement dans la direction souhaitée. Ces nouvelles compétences ne sont porteuses d'un avantage concurrentiel que si leur constitution suppose de résoudre des problèmes cognitifs et/ou organisationnels que chaque entreprise affronte avec plus ou moins de bonheur, en fonction de son histoire, de ses compétences préalables, de sa capacité d'apprentissage, des multiples facteurs d'inertie dont elle peut être victime...

---

<sup>1</sup> Dix-huit entretiens ont été conduits avec cinq experts et treize professionnels du marketing de la distribution (intégrée et enseignes du commerce associé). Chaque entretien a duré entre 1h15 et 2h45. Le guide d'entretien a été construit sur la base d'une grille théorique inspirée de la théorie évolutionniste des formes et les concepts de ressources et compétences : évidence (ou non) d'une montée en compétence marketing dans la distribution depuis 15-20 ans, facteurs explicatifs de cette montée (éventuelle) en compétence et possibles facteurs de résistance, principales modalités externes et internes d'acquisition des compétences, fondements des compétences actuelles, repérage des (éventuelles) compétences « foncières » ou distinctives, ainsi que des entreprises de référence en matière de compétences marketing, auto-évaluation de l'orientation-client, perspectives de développement futur des compétences marketing dans la distribution.

L'objet de cette recherche est d'identifier la manière dont les grandes entreprises de la distribution ont engagé cette montée en compétence en matière de marketing. Plus précisément, la recherche vise d'une part à identifier les modalités privilégiées par les entreprises du secteur de la distribution pour opérer cette montée en compétence et, d'autre part, à s'interroger sur les défis et les enjeux de management associés à cette évolution.

Après avoir pointé quelques spécificités du marketing dans la distribution (section 1), nous précisons les modalités mises en œuvre par les entreprises de ce secteur pour acquérir et consolider leurs compétences marketing. Nous serons conduits à observer que le caractère problématique de la montée de la compétence marketing dans les entreprises de la distribution relève moins de la mobilisation de ressources spécifiques (section 2) que de l'adaptation des capacités organisationnelles (section 3). Nous concluons sur les enjeux auxquels les entreprises de distribution font face pour réussir à consolider leurs compétences marketing et répondre ainsi aux défis concurrentiels qu'elles doivent actuellement relever.

Notre recherche contribue à la littérature dans le sens où elle porte sur un secteur des services généralement ignoré par les théories des ressources et compétences. Il s'agit donc d'établir la validité externe de ces approches. Elle contribue également au débat théorique qui met l'accent sur les capacités organisationnelles, plutôt que sur les ressources, comme source d'avantage concurrentiel (17). Ce travail constitue également l'une des premières recherches sur la notion de compétence en marketing, s'inscrivant ainsi dans un courant très actuel de la littérature (13, 21).

## **Les spécificités des compétences marketing dans la distribution**

Se différenciant de manière significative du marketing des produits manufacturés, le marketing de la distribution était en grande partie à inventer : commercialisation d'une offre qui s'étend sur un large périmètre ; contact direct avec les clients ; double source

de valeur (produits vendus et expérience d'achat), dimension géographique, organisation en réseau (11, p. 59 et suivantes). Le simple transfert de techniques et de processus éprouvés hors du secteur du commerce s'est révélé insuffisant. Pour autant, les ressources et les capacités qui sous-tendent la compétence marketing dans la distribution se distinguent-elles significativement de celles associées à la compétence marketing en général ? Autrement dit, s'agit-il de ressources et de capacités spécifiques au secteur ?

Sur le plan des ressources, certaines enseignes, notamment dans le non-alimentaire, disposent de marques plus puissantes que celles de nombreux industriels. La taille du portefeuille clients se révèle également une ressource assez unique, même comparativement aux plus grandes marques. Sur le plan des capacités, les distributeurs surpassent probablement de nombreux autres secteurs dans les domaines suivants : la profondeur des informations issues des données de vente ou des données de cartes (cartes de fidélité et cartes privées) ; les capacités en matière de merchandising (notamment au niveau « macro-merchandising », celui du concept), même si certains industriels majeurs ont la capacité d'appuyer les enseignes ; les méthodes d'animation commerciale, de construction des assortiments et de pricing. La capacité à décliner très localement une stratégie nationale ou régionale (assortiment, prix...) est probablement l'une des capacités les plus spécifiques des entreprises de distribution, notamment dans l'alimentaire.

On ne peut pas affirmer que les capacités suivantes soient particulièrement spécifiques aux entreprises de distribution : le développement des marques propres (car les méthodologies sont bien souvent calquées sur celles des industriels), la communication (car les leviers sont de plus en plus proches d'un secteur à l'autre, même si le prospectus reste fortement associé au commerce), les études marketing (car les méthodes sont largement partagées avec les industriels), les services (car ils sont souvent inspirés d'autres secteurs, comme les produits financiers ou le tourisme), la vente en ligne (car les pure players disposent de capacités au moins aussi affirmées que les distributeurs traditionnels).

Les distributeurs disposent finalement de ressources uniques relativement à leurs partenaires industriels. Ces ressources sont à la fois tangibles (notamment financières) et intangibles. Dans ce dernier registre, la puissance de la marque et la richesse des informations sur le client sont critiques. Relativement aux industriels, les capacités sont également spécifiques dans bien des domaines. Il en va ainsi de l'intelligence du marché, de la réactivité et du déploiement local d'une stratégie. De fait, les distributeurs ont collectivement constitué une compétence spécifique, composée de ressources et de capacités propres aux entreprises de la distribution. L'apprentissage par la pratique (« *learning by doing* ») a généralement permis l'accumulation d'un savoir-faire empreint de pragmatisme et généralement peu formalisé. Ce savoir-faire s'est bien souvent diffusé à l'échelle du secteur par le biais de la mobilité des collaborateurs entre les enseignes.

Cependant, l'élévation du niveau des enjeux associés à la fonction marketing, couplée à la sophistication croissante des outils et des méthodes, a contraint les distributeurs à dépasser cet empirisme pour s'efforcer de bâtir des compétences permettant d'élargir le champ des possibles et de gagner en efficacité. L'acquisition permanente de nouvelles ressources (section 2) et l'adaptation régulière des capacités organisationnelles (section 3) constituent un enjeu majeur dans un contexte concurrentiel en forte mutation. Nous allons maintenant en explorer les modalités.

## **Les modalités d'acquisition de nouvelles ressources**

La montée en compétence des distributeurs en matière de marketing est passée par l'acquisition de nouvelles ressources, à la fois techniques et humaines. L'acquisition de ces nouvelles ressources s'est concentrée sur deux modalités : le recrutement et les partenariats.

### ***Le recrutement***

Pour se doter d'une nouvelle compétence collective, les entreprises de la distribution ont mobilisé des compétences individuelles. Elles ont procédé au recrutement d'individus

disposant d'une qualification ou d'une expérience professionnelle permettant d'importer des savoir-faire mal maîtrisés en interne. Cette politique a été menée aux différents niveaux hiérarchiques. Ainsi, le poste de directeur du marketing a-t-il été souvent confié à des spécialistes de la discipline, en dérogation du principe de promotion interne très profondément inscrit dans la stratégie de gestion des ressources humaines des entreprises de la grande distribution. Déjà Etienne Thil, le premier « directeur marketing et communication » de Carrefour, n'était pas un homme du sérail. Journaliste, il n'avait pas fait ses classes en magasin lorsqu'il fut recruté pour prendre en charge la communication de l'enseigne en 1966. Ce n'est que dix ans plus tard qu'il recevra le titre de directeur du marketing, alors qu'il sera la cheville ouvrière du lancement des « produits libres » (16). Depuis l'amorce de la montée en puissance du marketing dans la distribution au cours des années 1990, la plupart des directeurs du marketing de la distribution sont des diplômés d'écoles de commerce ou de cursus universitaires, et sont généralement passés par une expérience dans le marketing au sein d'une grande entreprise industrielle ou de services (Stéphane Roche chez Decathlon, François Attali chez Monoprix, André Tordjman et Jean-François Cherrid chez Auchan, Jean Rubens chez Casino...). Ce type de profil ne fait pas pour autant totalement disparaître la figure de l'individu talentueux arrivant au poste de directeur du marketing au terme d'une progression de carrière ayant fait la part belle aux responsabilités opérationnelles (Philippe Zunino chez Leroy Merlin ou Gérard Castrie chez Carrefour).

Les directeurs du marketing ont généralement eu à constituer des équipes autour d'eux. Ils ont procédé en panachant recrutements internes et externes. Les recrutements internes ont souvent consisté dans l'intégration de personnes ayant développé des compétences marketing dans le cadre d'activités exercées ailleurs dans l'organisation (par exemple des chefs de produits ayant développé une compétence d'analyse des marchés, des chefs de rayon expérimentés en matière de merchandising, des chargés d'études de site rattachés à la direction de l'expansion...). Le recrutement externe s'est imposé pour la mobilisation de savoir-faire inédits dans l'entreprise. Ce recrutement externe a porté sur des individus expérimentés, ayant acquis des compétences spécifiques dans l'industrie ou au sein de sociétés de conseil. Mais le recrutement externe a fait également la part belle aux jeunes diplômés d'écoles de commerce ou de

masters universitaires et qui avaient reçu une formation généraliste en marketing. Une fois recrutés, certaines entreprises leur organisent un parcours qui passe par un poste opérationnel en magasin.

Aucune des entreprises que nous avons rencontrées n'a mis en place une véritable politique de formation au marketing de la distribution à destination des jeunes recrues, ce qui peut être considéré comme l'indice à la fois de la jeunesse du corpus de connaissances spécifiques mobilisé par le marketing de la distribution, du caractère encore très tacite de ces connaissances, mais aussi d'une défaillance des politiques de gestion de ces connaissances.

L'apprentissage des savoir-faire spécifiques se fait essentiellement par la pratique, de manière informelle, aux côtés des collaborateurs expérimentés et / ou des partenaires extérieurs (voir plus bas), ce qui fait que les savoir-faire accumulés à l'échelle individuelle ne font pas l'objet de démarches explicites de codification susceptibles de nourrir une compétence collective dissociable des collaborateurs qui en sont dépositaires. Les politiques des distributeurs en matière de construction des compétences marketing ont longtemps pâti de l'absence de formations dédiées dans le système éducatif. Cette première difficulté a longtemps été aggravée par le peu d'attrait exercé par le secteur de la distribution à l'égard des jeunes diplômés, en particulier des grandes écoles. La situation en la matière s'est cependant progressivement redressée, d'une part avec l'amélioration de l'image de la distribution et des carrières qu'elle est susceptible d'offrir et, d'autre part, avec le mouvement de rapprochement des grandes entreprises de la distribution et des écoles et universités afin de bâtir des cursus ou des éléments de cursus ad hoc. La distribution dispose aujourd'hui des outils nécessaires pour recruter des jeunes diplômés, même si le secteur souffre encore de son image auprès des étudiants<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Par exemple, *LSA*, 21 octobre 2010.

## *Les partenariats*

Le processus de montée en compétence des distributeurs en matière de marketing s'est également appuyé sur la mobilisation de compétences extérieures, au travers de partenariats noués avec des entreprises spécialisées dans telle ou telle composante de la fonction marketing, mais aussi avec les fournisseurs.

### **• La coopération avec les prestataires de services**

Le développement des problématiques marketing dans la distribution ainsi que l'étendue du champ d'opportunité technologique ouvert par les TIC ont favorisé le développement d'un tissu de prestataires de services. Au-delà des grands cabinets de conseil susceptibles de couvrir toute l'étendue de la fonction marketing, du conseil stratégique jusqu'à l'architecture de systèmes d'information (tels que Dia Mart) ou de généralistes du marketing client (tels que Laser), les distributeurs peuvent mobiliser les services de spécialistes des systèmes d'information, des bases de données et du datamining, du géomarketing, du marketing relationnel, des données comportementales de consommation, de la stratégie de marque et de la communication, du design de point de vente.

La décision d'internaliser ou d'externaliser tel ou tel aspect de la fonction marketing et, plus structurellement, la compétence sous-jacente semble ressortir pour l'essentiel de deux ordres de considération : le caractère plus ou moins stratégique de la compétence ; la taille de l'entreprise. Plus la compétence est considérée comme stratégique, plus elle est internalisée, d'une part afin de ne pas dépendre des prestataires extérieurs et de ne pas se trouver exposé au risque de comportements opportunistes (en particulier quant au respect de la confidentialité) et, d'autre part, afin d'être en mesure d'engager une dynamique d'apprentissage susceptible de conduire à une compétence distinctive. Ainsi, les aspects de la fonction considérés comme les moins stratégiques seront plus aisément externalisés, en particulier si l'externalisation se révèle moins coûteuse que la réalisation en interne. L'attitude d'un distributeur à l'égard de l'étendue de ses compétences marketing dépend donc pour partie de la manière dont il définit son métier et les axes sur lesquels il fonde sa compétitivité. La taille de l'entreprise conditionne les

moyens disponibles pour financer l'acquisition des ressources nécessaires à la compétence marketing. Ainsi, dans les entreprises de distribution de taille modeste, par manque de moyens humains et matériels, l'essentiel de la fonction marketing se trouve souvent externalisé auprès de partenaires spécialisés. Les responsables en charge du marketing en interne ont principalement un rôle de donneur d'ordres et de coordination. Les plus grandes entreprises ont, ou ont eu, recours aux partenariats, mais avec une intensité et des modalités variables. Ainsi, alors que le groupe Casino s'entoure de nombreux partenaires, Auchan et Carrefour sont davantage dans une logique d'internalisation des principaux aspects de la compétence marketing.

Pour certains distributeurs, les partenariats correspondent à une décision d'externalisation. Pour d'autres, le partenariat est conçu comme une étape dans un processus de construction de la compétence en interne, l'objectif étant d'accélérer le processus d'apprentissage par le transfert de connaissances en provenance des partenaires. Les modalités du partenariat sont alors souvent différentes, l'objectif de transfert de compétences impliquant une coordination beaucoup plus étroite, pouvant aller jusqu'à l'accueil de personnels du prestataire pour une durée déterminée au sein de l'équipe marketing du distributeur. De manière générale, on observe un mouvement vers l'internalisation de prestations initialement externalisées, ce qui témoigne de ce que le partenariat est souvent conçu comme une étape dans la constitution d'une capacité interne. En règle générale, les distributeurs ont eu recours à des partenariats au stade de l'élaboration. Le partenaire permet au distributeur d'accéder sans délai aux produits de compétences qui lui sont étrangères, et d'amorcer une dynamique d'apprentissage sur la base de méthodes et d'outils dont le cœur est fourni par le partenaire. À notre connaissance, en revanche, aucune entreprise de distribution n'a eu recours à la prise de contrôle d'un prestataire pour accélérer le processus d'acquisition des compétences marketing.

La spécificité du marketing de la distribution et la nécessité d'assurer l'adaptation des méthodes et des outils aux particularités de l'entreprise et de ses processus expliquent que la mobilisation de ressources extérieures soit très rarement opérée par de simples relations de marché, consistant dans l'acquisition de dispositifs préexistants et prêts à

l'emploi. Même dans le domaine du progiciel, les éditeurs sont généralement engagés à adapter leurs produits aux problématiques spécifiques de chacun de leurs clients. Une coordination plus ou moins intense se met donc en place entre le prestataire et le distributeur, qui constitue un vecteur de transmission de connaissances, et qui peut finir par autoriser le distributeur à voler de ses propres ailes, tout du moins tant qu'il ne ressent pas le besoin d'opérer une rupture dans ses pratiques qui exigerait de nouveaux outils ou de nouvelles connaissances qu'il ne maîtrise pas.

Les distributeurs semblent en mesure de spécifier et d'approfondir des compétences de base provenant de prestataires, mais éprouvent des difficultés à amorcer seuls de nouvelles trajectoires d'apprentissage. Cette dynamique est typique de la démarche qui a été suivie par les distributeurs dans le domaine des bases de données dont la mise en œuvre, l'élaboration des outils d'exploitation, voire le traitement ont d'abord été externalisés, avant d'être progressivement internalisés dans l'organisation des distributeurs, à mesure qu'augmentait la qualification des collaborateurs et que les outils se stabilisaient et gagnaient en ergonomie. Par exemple, lors de la mise en place des « Ecobons » personnalisés, Auchan – tout comme la branche proximité de Carrefour – a opté (comme beaucoup d'autres distributeurs) pour la solution « clé en main » de Catalina, à la fois pour l'hébergement de la base et pour les outils de requête, avant d'internaliser le dispositif quelques années plus tard. Le même mouvement d'internalisation a été observé en matière de merchandising.

L'internalisation croissante n'implique pas pour autant l'absence totale de recours au partenariat. Les partenariats deviennent plus ponctuels et sont activés pour élaborer un nouvel outil, combler un manque de savoir-faire dans un champ circonscrit, ou gagner en vitesse de réalisation. Aujourd'hui, de nombreux distributeurs s'appuient sur des prestataires pour effectuer leurs premiers pas en matière de e-commerce et, plus spécifiquement, de gestion de la relation clientèle via internet. Leroy Merlin a ainsi confié à la société Erdil la construction d'un dispositif d'analyse automatisée des remontées issues de son programme « La voie du client » (quelque 350 000 commentaires de clients à traiter par an). Aujourd'hui, de nombreux distributeurs s'appuient sur des prestataires pour effectuer leurs premiers pas en matière de e-

commerce et, plus spécifiquement, de gestion de la relation clientèle via internet. Par exemple, Virgin a confié la gestion de son programme de fidélisation cross-canal à Maximiles.

À notre connaissance, aucune entreprise de distribution n'a eu recours à la prise de contrôle d'un prestataire pour accélérer le processus d'acquisition des compétences marketing. En 2006, l'association de Casino avec Dunnhumby doit cependant être relevée<sup>3</sup>. La création d'une entreprise conjointe peut être assimilée à une quasi-intégration dans la mesure où elle assure au groupe Casino l'exclusivité des prestations de Dunnhumby en France (tout au moins dans le domaine de la distribution), ainsi que des modes de fonctionnement dédiés aux besoins de l'enseigne et reposant sur une coordination étroite avec les équipes internes. Il est difficile de porter une évaluation sur cette alliance. A tout le moins peut-on souligner qu'elle suscite le scepticisme au sein du microcosme.

#### • **La coopération avec les fournisseurs**

Les compétences marketing des distributeurs peuvent être complétées par celles de leurs fournisseurs. Distributeurs et fournisseurs disposent de compétences complémentaires, notamment au plan de l'intelligence du marché : celles des fournisseurs sont très attachées au marché de leurs produits et se nourrissent d'une vision macroscopique de l'arène concurrentielle et des comportements des consommateurs ; celles des distributeurs sont plus microscopiques car elles portent sur une connaissance des comportements individuels des consommateurs, mais qui se limitent au cercle de leurs clients et aux aspects associés aux comportements d'achat (et laisse de côté les motivations, les usages...). Les compétences des distributeurs au plan de l'intelligence du marché sont en revanche panoramiques puisqu'elles couvrent un périmètre plus large que celles des industriels en termes de catégories et d'univers de consommation.

---

<sup>3</sup> Dunnhumby est une société britannique créée en 1989 et spécialisée dans l'intelligence des données individuelles des clients encartés. Elle s'est rendue célèbre en travaillant pour Tesco (6). On attribue souvent une importante responsabilité à Dunnhumby dans la compétence de Tesco en matière de marketing et, plus généralement, dans la réussite exemplaire du distributeur britannique. En 2001, l'enseigne a pris une participation au capital de Dunnhumby dont elle a longtemps constitué l'essentiel de la clientèle.

De fait, les partenariats entre distributeurs et fournisseurs se sont intensifiés à partir du milieu des années 1990, sous l'impulsion en particulier de l'engagement des distributeurs et des grands industriels, d'abord dans le domaine de la logistique (avec la vogue de l'ECR - *Efficient Consumer Response*). Ainsi, en janvier 1994, Casino et Nestlé ont créé huit commissions d'études communes couvrant la logistique, les promotions, le merchandising... ayant donné lieu à des échanges d'information et au détachement de personnel. Le partenariat avec les fournisseurs se noue généralement à l'échelle des catégories. Il se nourrit d'échanges d'informations sur le marché et les consommateurs. Les prestataires des distributeurs impliqués dans la constitution et la gestion des bases de données, en organisant l'accès des fournisseurs à leurs données et à leurs outils, contribuent à la définition d'un langage et de connaissances partagés favorisant la coordination. Il est fréquent que pour les catégories complexes (grand nombre de références, hétérogénéité des vitesses de rotation, diversité des segments de clientèle...), le distributeur s'appuie sur l'expertise d'un fournisseur (en général le leader du marché) pour optimiser la gestion de la catégorie au plan du merchandising, des opérations promotionnelles, du *pricing*... Impex pour les accessoires automobiles, L'Oréal pour les shampooings, Évian pour les eaux, Canderel pour le sucre, Scotts pour les produits du jardin... jouent ainsi le rôle de « capitaine de catégorie » pour le compte de grands distributeurs. Cette pratique, qui a récemment alerté l'Autorité de la concurrence en raison de son potentiel anticoncurrentiel, s'assimile à l'externalisation de certains aspects de la fonction marketing, le distributeur choisissant de tirer avantage du fruit des compétences de ses partenaires plutôt que de s'engager dans un processus de constitution en interne d'une compétence très spécialisée.

Ce travail en réseau entre distributeurs et fournisseurs pour combiner des compétences complémentaires suppose des relations de confiance et la volonté d'installer la relation dans la durée autour de la constitution d'une quasi-rente relationnelle. Il se heurte souvent à la conflictualité qui caractérise traditionnellement les relations industrie-commerce en France, ce qui explique l'état de relatif sous-développement de ce qui est

assimilable à une forme de « division cognitive du travail »<sup>4</sup>, notamment comparé à ce qui est observé aux États-Unis, au Royaume Uni ou en Allemagne.

## **Les enjeux liés à l'adaptation des capacités organisationnelles**

La mobilisation des ressources à la base de la compétence marketing ne semble pas avoir constitué un obstacle majeur, vraisemblablement parce qu'elle se fonde pour l'essentiel sur des ressources de base ayant un caractère échangeable, et mobilisables au travers de recrutements, de l'achat de dispositifs techniques ou de l'engagement d'une coopération avec l'un des nombreux prestataires spécialisés. Comme le résume de façon quelque peu lapidaire un des acteurs rencontrés : « *la compétence marketing dans la distribution est une compétence aisément accessible : c'est du bon sens. Les outils, c'est de la technique* ». Cet autre acteur est sur la même longueur d'ondes lorsqu'il déclare : « *il fallait tout inventer, mais il n'y avait pas de problèmes particuliers en termes de compétences* ». Le fait est que la plupart des grandes entreprises de distribution semblent avoir déployé à peu près les mêmes dispositifs. Lorsque Wal-Mart s'est imposé en modèle, chaque entreprise s'est dotée « d'entrepôts de données ». Lorsque la fidélisation est devenue le nouveau mot d'ordre, en peu de temps chacune a lancé sa carte de fidélité. Aujourd'hui, les enseignes s'activent dans le domaine du marketing relationnel et s'attèlent à un marketing multicanal... Pour autant, il est plus difficile de considérer que la compétence marketing est maîtrisée au même degré par toutes les entreprises de la distribution. L'équipement en entrepôt de données n'a pas conduit sui generis à l'excellence opérationnelle de Wal-Mart, ni les systèmes d'information associés à la fidélisation à la performance marketing de Tesco. Il semblerait bien que le « bon sens » soit finalement d'une portée très limitée pour capter cette notion de compétence marketing.

---

<sup>4</sup> Moati et Mouhoud (10). La division cognitive du travail correspond à une décomposition de la chaîne de valeur fondée sur la nature des compétences requises. Lorsque ces compétences reposent sur des blocs de savoirs distants, s'inscrivant ainsi dans des trajectoires d'évolution supposant des apprentissages spécifiques, une division du travail tend à se mettre en place entre des entreprises ayant développé des spécialisations cognitives complémentaires. La coordination d'une division cognitive du travail, qui ne peut généralement se contenter du caractère ponctuel et anonyme des relations de marché ordinaires, suppose d'organiser une coopération entre les entreprises impliquées.

Le cœur de la compétence marketing du distributeur semble résider moins dans ses ressources que dans sa capacité à impulser, à coordonner, à combiner et finalement à exploiter une diversité de dispositifs au service d'une stratégie. Pour reprendre la terminologie de Henderson et Cockburn (5), il s'agit fondamentalement d'une compétence architecturale, dont le degré de maîtrise découle davantage des capacités de l'entreprise que de son patrimoine de ressources au sens strict : la personnalité des dirigeants de l'entreprise et du responsable du marketing, mais aussi les modes d'organisation, les routines organisationnelles et le contenu de la culture d'entreprise. Ainsi que l'indique Ducrocq (4), « *dans la distribution, la façon de piloter et de déployer la politique marketing dans le réseau est au moins aussi importante que la pertinence de la politique elle-même* ». Une direction du marketing très compétente ne peut suffire à l'excellence des politiques car la direction du marketing n'est pas une unité opérationnelle : les analyses qu'elle nourrit, les plans stratégiques qu'elle définit, les outils qu'elle élabore... doivent être relayés et mis en application par les acteurs opérationnels. Cela implique que ce qui est issu de la direction du marketing soit accepté par les acteurs et compatible avec les processus en vigueur, ou que les processus puissent évoluer pour les intégrer. C'est d'ailleurs en cela que la littérature sur « l'orientation-client » ou l'entreprise « *customer centric* » insiste sur le fait qu'il s'agit d'une stratégie globale, qui ne peut se réduire au développement d'outils ou même d'unités spécialisées, et qui affecte chacune des composantes de l'organisation ainsi que la culture de l'entreprise.

Le processus de montée en compétence de la distribution en matière de marketing n'est donc pas qu'une question d'enrichissement du patrimoine de ressources des entreprises. Elle implique également la transformation des capacités organisationnelles, par l'aménagement des routines et l'évolution de la culture d'entreprise et des organisations.

### ***La dimension culturelle et organisationnelle***

Une première condition pour que les ressources marketing dont dispose l'entreprise puissent nourrir une véritable compétence est qu'elle se révèle compatible avec la culture de l'entreprise, que la démarche à laquelle elle participe soit considérée en

interne comme légitime par ceux qui sont supposés s'en approprier les fruits. Or, manifestement, d'importants facteurs de blocage existent à ce niveau. Dans la distribution, la montée en puissance du marketing a longtemps souffert, et souffre encore quelquefois, de la croyance selon laquelle « *le marketing, tout le monde en fait sans le savoir ; c'est le sens du commerce* » (un expert interrogé). La culture du secteur de la distribution est très marquée par le pragmatisme et l'importance des apprentissages sur le terrain. Elle a nourri une conception du marketing comme relevant du bon sens tiré de l'observation quotidienne de ce qui se passe dans les magasins. Plus qu'une question de méthodes et d'outils, le marketing serait une affaire d'hommes, de capacité d'écoute, d'instinct. Cette conception est profondément ancrée dans les grandes entreprises de distribution qui ont été à la tête de la précédente révolution commerciale et qui, parties de rien, sont devenues leaders de leur marché par l'application sans faille de principes simples, dont celui de la primauté du terrain.

On comprend dans ces conditions que l'apparition d'un marketing « scientifique » ait pu entrer en porte-à-faux avec les cultures d'entreprise en vigueur. Le risque de rejet est d'autant plus grand que le marketing « scientifique » se trouve entre les mains de spécialistes hautement qualifiés qui, pour la plupart, ne sont pas issus du terrain et occupent des fonctions d'encadrement sans avoir gravi un à un les échelons hiérarchiques. À ce titre, ces spécialistes souffrent bien souvent d'un déficit de légitimité. Un directeur du marketing interrogé dans le cadre de cette recherche n'hésite pas à évoquer « *la guerre des classes entre ceux qui pensent et ceux qui font* ». De fait, la longévité et la réussite des responsables marketing semblent être directement liées à leur légitimité personnelle au sein de l'organisation, laquelle découle notamment de leur parcours et de leur capacité à gagner la confiance des opérationnels. Plus généralement, le marketing n'est pas noble comparativement aux deux fonctions qui servent de pivot au modèle du discount : l'exploitation dans les magasins – là où se réalise au quotidien le chiffre d'affaires et la marge avant – et la centrale d'achat – là où se négocient les conditions d'approvisionnement et s'obtient la marge arrière. Lorsque l'entreprise traverse une zone de turbulence, lorsque ses résultats se dégradent, c'est le marketing qui est d'abord mis sur la sellette. « *Quand ça marche, c'est grâce aux achats ; quand ça ne marche pas, c'est à cause du marketing* » déclare un acteur. Un expert interrogé

n'hésite pas, en évoquant les « promos libres » de Carrefour, à dénoncer « *un archétype de ce que font ceux qui ne connaissent pas le commerce* ». Un autre expert déclare « *le marketing, c'est ce que l'on fait quand on ne sait plus observer le marché* ».

Ce contexte aide à comprendre pourquoi le poste de directeur du marketing d'une entreprise de distribution est un poste très exposé, à durée de vie moyenne courte... comme le confirme ce témoignage d'un ex-directeur du marketing qui pointe les conséquences sur la manière d'exercer la fonction : « *En prenant mon poste, je tablais sur une durée de vie de 18 mois... Difficile de faire autre chose que de la communication !* ». Une véritable montée en compétence marketing de l'entreprise de distribution impose donc un long travail de réforme de la culture d'entreprise. Celui-ci ne peut se faire que par étape et avec l'engagement résolu de l'équipe de direction. Les dirigeants peuvent également renforcer l'orientation-client de la culture d'entreprise par la mise en place de dispositifs à forte charge symbolique. Par exemple, chez Auchan, chaque collaborateur doit suivre la journée de formation intitulée « Si j'étais un client ». Chez Leroy Merlin, chaque collaborateur est invité à visiter chaque année plusieurs « habitants » (c'est le terme utilisé pour désigner les clients) à leur domicile, afin d'observer comment il est aménagé, de mieux comprendre les modes de vie et de recueillir les attentes des clients.

Pour que la greffe prenne, il ne suffit pas de créer une direction du marketing et de soutenir les spécialistes qui sont mis à sa tête, encore faut-il réguler les conflits de territoire. Le marketing, en tant que fonction assurée centralement par l'entreprise de distribution, souffre d'une défiance instinctive du réseau à l'égard des organes centraux qui rognent leurs prérogatives. Historiquement, la grande distribution s'est constituée sur un mode décentralisé, accordant une grande autonomie aux responsables de terrain, directeurs de magasin et / ou responsables régionaux. La centrale d'achat elle-même, pourtant d'une importance capitale pour optimiser les conditions d'approvisionnement, a souvent rencontré des difficultés en voulant imposer puis étendre les « troncs communs d'assortiment ». Le marketing client a vocation à empiéter directement sur le territoire des responsables opérationnels en aval, sans que la preuve définitive ait été apportée de la pertinence d'une intervention centralisée dans ce domaine. Une direction

du marketing influente a aussi naturellement vocation à empiéter, en amont, sur le territoire des directions « marchandises » ou de la centrale d'achat. Les conflits de territoires, qui semblent particulièrement marqués dans les groupements d'indépendants où les adhérents contrôlent les fonctions à la fois aval et amont, se sont donc greffés aux obstacles culturels pour entraver la pleine expression au plan des compétences des ressources marketing mobilisées par les entreprises de distribution. On comprend alors l'importance de la volonté politique des dirigeants, soit pour opérer un passage en force, soit pour imaginer des modalités d'insémination de la culture et de la fonction marketing plus indirectes et qui soient davantage en cohérence avec les routines existantes.

L'engagement des entreprises de la grande distribution dans la fonction marketing s'est opéré selon des modalités organisationnelles très diverses qui imposent de distinguer la fonction marketing et la direction du marketing. Certains distributeurs de grande taille n'ont pas de direction du marketing, ou bien celle-ci est reléguée dans les profondeurs de l'organigramme. Chez beaucoup d'autres, la direction du marketing doit partager le périmètre de la fonction marketing avec d'autres directions, souvent plus puissantes. Finalement, la configuration dans laquelle la fonction marketing est pour l'essentiel encapsulée dans une direction dédiée est l'exception et non la règle. Au-delà de la grande variabilité observée parmi les entreprises de distribution, la direction du marketing (quand elle existe) tend donc à occuper une position de fonction support. Sa mission est moins décisionnelle et opérationnelle qu'organisationnelle. Elle consiste alors à mettre au point des méthodes, à exploiter des outils, à définir des cadres pour la réflexion stratégique. La place relativement modeste des directions du marketing dans l'organisation des grandes entreprises de la distribution est-elle l'indice de difficultés rencontrées dans le processus de montée en compétence ou, au contraire, témoigne-t-elle d'une approche plus globale de « l'orientation-client » qui passe par le morcellement de la fonction marketing entre les différentes composantes de l'organisation afin de conduire à la formation d'une culture marketing ? Il est bien possible que les entreprises de distribution soient convaincues, comme l'affirmait David Packard (Hewlett-Packard), que « *le marketing est trop important pour qu'il soit laissé aux hommes de marketing* ». L'éclatement de cette fonction dans l'organisation (ou le

rattachement à la direction générale dans les plus petites structures) pourrait aussi traduire la centralité des compétences marketing dans les activités de commerce, ce qui conduirait logiquement à dénier à quelques spécialistes le droit de s'en arroger l'exclusivité.

### ***La révision des processus : la nécessaire transversalité***

Le renforcement du rôle du marketing dans les comportements de l'entreprise de distribution suppose une révision de ses routines. L'observation du terrain semble témoigner de ce que l'efficacité du processus de construction de la compétence marketing et, plus profondément de l'engagement dans l'orientation-client, suppose de procéder à la transformation des processus internes de manière progressive et tenant compte de ces facteurs de rigidité. La nécessité d'emporter l'adhésion des opérationnels se combine à la nature systémique de l'organisation customer centric et oriente le changement organisationnel dans le sens d'une plus grande transversalité. Deux voies principales semblent avoir été empruntées par les entreprises de distribution pour atteindre cet objectif de transversalité : le fonctionnement en mode projet et le category management.

#### **• Les groupes projet...**

De manière générale, les grands distributeurs, lorsqu'ils sont confrontés au besoin de faire évoluer leurs modes de fonctionnement, ont souvent recours aux groupes de projet qui mêlent des représentants des différentes unités opérationnelles impliquées et des « techniciens » qui servent de personnes ressources au groupe. Ces groupes peuvent intégrer des prestataires extérieurs. Ainsi, le concept « Carrefour Planet » est le produit d'un groupe de projet auquel ont participé des représentants de différentes directions et des consultants spécialisés (dont le BCG et le cabinet Dia-Mart). La direction du marketing a bien évidemment participé au projet, sans pour autant en être responsable, sa fonction ayant plus particulièrement porté sur l'optimisation de l'offre à la spécificité des sites. On retrouve ce mode de fonctionnement collégial inscrit dans les routines dans d'autres grandes entreprises de distribution telles que Auchan, Casino, Leroy-Merlin, Darty ou Décathlon... ainsi, bien sûr, que dans les groupements d'indépendants

où la participation directe ou indirecte des adhérents à la décision stratégique est inhérente à leur statut.

L'un des intérêts du fonctionnement en mode projet est d'associer les opérationnels à l'appréhension des problèmes et à la définition des solutions, ce qui réduit le risque de rejet au cours de la phase de mise en œuvre. Par contre, le fonctionnement en mode projet ne garantit pas la transformation d'une idée en processus. Les directions du marketing les plus avancées sont conscientes que les projets doivent être prolongés par des processus dans lesquels le marketing doit jouer un rôle plus direct. Cette prise de conscience récente est sans doute susceptible de changer la vision à terme des hommes de marketing, souvent considérés comme n'étant pas assez impliqués sur le plan opérationnel.

- **...et le category management comme vecteurs de transversalité**

Le category management constitue un autre dispositif organisationnel supposé favoriser la transversalité. Le category management est donc susceptible de servir de vecteur de dissémination de la culture marketing dans l'ensemble de l'organisation, peut-être plus efficacement que ce que pourrait réussir une direction du marketing cloisonnée. Toutefois, force est de constater que le category management est le plus souvent sous la tutelle des directions « marchandises » ou « achats » et les category managers avant tout des acheteurs qui n'ont pas toujours la culture marketing, parfois davantage préoccupés des conditions d'achat obtenues des fournisseurs et du rendement immédiat de la catégorie que de l'adoption d'une posture réellement orientée client, les conduisant à faire un usage intensif des outils marketing.

Pour autant, le category management peut sans doute constituer un cheval de Troie efficace pour faire évoluer les processus des entreprises vers une plus grande prise en compte du marché et vers l'intégration d'outils marketing sophistiqués. Une telle démarche aurait pour contrepartie nécessaire le cantonnement de la direction du marketing à une fonction de support par l'apport d'informations générales et de nouveaux outils, sauf à supposer que les category managers lui soient rattachés. Dans

une des entreprises rencontrées, une réflexion est en cours sur la création d'un pôle regroupant les category managers et les chargés d'études.

Le bilan de l'implantation du category management dans les entreprises de distribution françaises est mitigé. Camman et Livolsi (2) mettent en avant trois raisons susceptibles de rendre compte du recul de Carrefour à la suite de l'expérimentation conduite dans le mouvement de la réorganisation opérée en 2003 : 1) une insuffisante intégration des systèmes de gestion pour rendre effective la transversalité, 2) le conflit entre la centralisation accrue des décisions qu'implique le category management et la culture de l'entreprise, qui a provoqué des résistances en interne, et 3) le contexte difficile du groupe Carrefour à ce moment-là qui a conduit à un recentrage sur la compétitivité-prix et à la réduction des coûts au niveau du siège. Cet exemple témoigne de ce que la mise en place du category management n'est pas à l'abri des obstacles qui s'opposent à celle d'une direction du marketing puissante.

L'adaptation des capacités organisationnelles est un processus complexe et progressif, en particulier dans des entreprises de grande taille. La culture d'entreprise, qui a pu constituer un obstacle au passage d'un marketing intuitif à un marketing « scientifique » (ou, en tout cas, outillé et opéré par des spécialistes qualifiés), de même que les conflits de territoire que suscite inévitablement la création de nouvelles zones de responsabilité et d'influence, ont manifestement constitué un frein à la construction de la compétence marketing dans les entreprises de la distribution. Ces facteurs d'inertie, qui semblent avoir agi puissamment au cours des premières années de la montée en puissance de la fonction marketing, se sont dans l'ensemble relâchés sous l'effet principalement de la rotation du personnel. Du sommet de l'équipe dirigeante aux cadres dans les centrales et les magasins, les équipes ont été progressivement renouvelées. Les « anciens », qui avaient fait leur carrière dans la distribution et qui ont vécu les belles heures de la croissance extensive, ont progressivement cédé la place à de nouvelles recrues, de plus en plus souvent des diplômés du supérieur et, pour les « seniors », ayant réalisé une partie de leur carrière hors de la distribution. Le personnel aujourd'hui aux commandes est donc beaucoup moins imprégné de la culture des entreprises de la distribution et plus à même d'accepter le changement organisationnel. Ainsi, comme l'indique ce

professionnel, c'est « *l'esprit marketing qui se diffuse dans l'ensemble de l'organisation, notamment avec le changement de profil des hommes de terrain (...). Désormais, l'entreprise est en appétence de marketing* ». Les entreprises de distribution sont sans doute davantage disposées aujourd'hui à refondre leurs processus, à adapter leurs routines afin d'y faire une place plus importante aux préoccupations marketing. La voie de la transversalité qui est aujourd'hui privilégiée, en dépit d'évidentes difficultés de mise en œuvre, est sans doute la plus à même de mener à la transition recherchée.

## **Conclusion**

Si les compétences marketing des entreprises de distribution se sont développées durant les deux dernières décennies, la marge de progression reste considérable. Les difficultés se posent plus en termes d'adaptation des capacités organisationnelles que d'acquisition de ressources. C'est ce qu'évoque un responsable du marketing lorsqu'il déclare que son entreprise n'en est encore qu'à 70% du processus d'orientation-client : « *Il existe beaucoup de briques, mais les choses ne sont pas vraiment articulées* ». Les capacités organisationnelles des grandes entreprises de la distribution, encore très marquées par le modèle économique qui a fait leur succès, témoignent d'une rigidité certaine. Les routines qui se sont constituées au cours de l'histoire de ces entreprises font largement appel à l'intuition, au bon sens, à l'informel... Paradoxalement, elles peuvent être fortement « orientées client » mais sans véhiculer une réelle culture marketing, ni mettre en œuvre les savoirs et les outils qui lui sont associés.

Ce mode de fonctionnement, qui a révélé son efficacité dans le passé, est devenu de plus en plus problématique dans le contexte de changement de régime de croissance que connaît le secteur depuis une vingtaine d'années, et dans le cadre d'entreprises qui ont beaucoup grandi à la fois par croissance interne et par acquisitions. La complexité des marchés ainsi que les formes de concurrence qui dominent aujourd'hui le secteur du commerce imposent la montée en compétence des entreprises par la mise en place d'un marketing « scientifique », très outillé, élaboré et mis en œuvre par des spécialistes hautement qualifiés, avec le concours de prestataires engagés dans le développement des outils et des méthodes. Ce marketing s'incarne nécessairement dans l'organisation

par la mise en place de processus formalisés, qui participe d'un mouvement général de réingénierie organisationnelle des grandes entreprises de distribution.

La mise en place de ce marketing « scientifique » s'opère de manière heurtée car elle rencontre des obstacles organisationnels à l'origine d'un décalage entre le rythme d'acquisition des ressources dédiées et celui de la montée en compétence marketing des entreprises. Les obstacles sont d'abord culturels. Ce marketing « scientifique » n'a pas encore convaincu de sa supériorité sur le marketing « instinctif », sans doute aussi parce que sa montée en puissance remet en cause des modes de fonctionnement profondément ancrés, et l'équilibre des pouvoirs entre les différentes composantes de l'organisation. Mais alors que le second, peu formalisé, difficile à mutualiser, peut difficilement progresser, le marketing « scientifique » bénéficie de l'apport des TIC, des progrès réalisés dans la recherche fondamentale à la fois sur la compréhension des ressorts des comportements de consommation et sur les méthodes de traitement des données. Il est donc inscrit dans une trajectoire de développement qui permet d'anticiper l'amélioration de ses performances dans l'avenir.

Un enjeu majeur du changement organisationnel pour mener à bien la montée en compétence marketing est de réussir à combiner ces deux formes de marketing, d'une part parce que, complémentaires, elles sont en mesure de se nourrir l'une l'autre à condition d'être bien articulées<sup>5</sup>, mais aussi pour bâtir le nouveau sur l'ancien, pour réussir à ce que le marketing irradie dans chacune des composantes de l'organisation et dans chacun de ses processus. Dans cette tâche difficile, les entreprises semblent procéder par tâtonnement, dont les étapes successives correspondent souvent à des changements d'équipes dirigeantes. Jusque-là, deux directions partiellement complémentaires et partiellement antagonistes ont été empruntées : la création d'une direction du marketing puissante qui diffuse culture, outils et processus à l'échelle de l'entreprise dans son ensemble ; la mise en place d'un marketing plus diffus, un marketing « holistique » (7), présent dans chaque direction, qui met en cohérence les

---

<sup>5</sup> Le marketing stratégique – qui s'appuie à la fois sur une vision et sur des outils – devrait fortement bénéficier de la fertilisation croisée entre le marketing « instinctif » et le marketing « scientifique », notamment sur des problématiques comme la stratégie de marque, les nouveaux concepts et plus généralement, les enjeux d'innovation commerciale.

différentes fonctions, qui s'inscrit dans chaque processus. C'est le category management qui incarne le mieux cette seconde approche qui peut aussi se manifester, notamment dans les entreprises de taille moyenne, dans des structures plus informelles, qui véhicule une culture marketing forte imprégnée de la vision des dirigeants.

Les entreprises du secteur ont fait des choix différents et, souvent, chacune a changé à plusieurs reprises son fusil d'épaule. Mais il semble que, dans l'ensemble, ce soit la seconde direction qui ait été privilégiée, sans doute par ce qu'elle est plus en résonance avec l'héritage et, donc, plus réaliste par rapport à ce que sont les entreprises de distribution. C'est ce qu'exprime cet ancien directeur du marketing lorsqu'il déclare : « *Le marketing ne prendra jamais le pouvoir. Il peut aider à faire des commerçants des gens plus rigoureux* ». La principale difficulté que soulève cette seconde option – et qui s'est révélée au cours des années récentes – est précisément qu'elle est trop bien inscrite dans les modes de fonctionnement traditionnels des entreprises de distribution ; du coup, comme en témoigne l'expérience du category management, elle peine à s'en extraire.

La question des conditions de la montée en compétence sur le plan du marketing renvoie à des problématiques plus larges : celle de l'architecture organisationnelle d'ensemble des grandes entreprises de distribution, en particulier autour de l'axe centralisation / décentralisation, mais aussi autour de la définition du périmètre d'activité de l'entreprise (arbitrage entre internalisation et externalisation à chaque niveau de la chaîne de valeur), et plus profondément encore, celle du modèle économique suivi par l'entreprise. Jusque-là, le développement des compétences marketing s'est inscrit dans le cadre d'un modèle économique demeuré fidèle au modèle du discount des origines. Les nouvelles compétences marketing semblent, en effet, avoir été en grande partie consacrées à revigorer un modèle économique en perte de vitesse. Les nouveaux outils de connaissance des clients ont avant tout servi à affiner les assortiments pour en accélérer la rotation et optimiser l'exploitation des linéaires, à cibler l'effort promotionnel et la communication pour en réduire le coût et en accroître l'efficacité. S'il participe effectivement à la mise en place d'un « commerce de précision », il l'a fait pour l'instant principalement en améliorant la précision des leviers

de compétitivité associés au régime de croissance extensive, confortant des modes de fonctionnement « orientés produits » et qui se soucient avant tout de maîtriser les coûts et de fluidifier les flux de marchandises.

Malgré des avancées significatives, le versant véritablement « client » du commerce a été jusque-là le parent pauvre de la montée en puissance du marketing chez de nombreux distributeurs<sup>6</sup>. Les compétences en la matière ne pourront s'affirmer de manière significative que dans le cadre d'une refonte profonde de l'organisation des entreprises de distribution, menée autour d'une réflexion sur l'évolution du modèle économique. La poursuite de la montée en puissance du marketing se trouve donc prise dans une logique systémique dont elle est à la fois la cause et la conséquence. Tant que la distribution demeurera ancrée sur un modèle discount, la fonction marketing restera périphérique et aura pour principale mission de renforcer l'efficacité opérationnelle en permettant de faire mieux le même métier. Le développement de la compétence marketing et sa pleine expression dans l'offre des distributeurs supposent une véritable « orientation-client ». Cela va de pair avec l'élaboration d'autres modèles économiques davantage orientés vers la création de valeur dans la capacité à satisfaire les clients, notamment par l'adoption d'une posture servicielle.

Les entreprises sont très inégalement avancées dans la marche vers ces nouveaux modèles. Une étape essentielle réside très probablement dans la constitution d'une offre produit exclusive qui, d'une part, soustrait l'enseigne à une concurrence par les prix directe (facilité de comparaison des prix pour les clients) et lui confère des attributs exclusifs potentiellement différenciants. Cela implique que l'entreprise de distribution ne pense plus son cœur de métier comme consistant dans l'achat pour la revente, mais comme la construction de systèmes d'offre capables d'apporter des effets utiles à leurs différentes cibles. La compétence marketing contenue dans l'entreprise, par sa capacité à percevoir les mutations en cours, à rendre compte des attentes des clients... peut

---

<sup>6</sup> Par exemple, chez Darty, si d'après l'un de nos experts, « *le capital client est un actif depuis toujours* », dans les faits, l'enseigne ne connaissait essentiellement que son adresse et ne prenait jamais contact avec lui. La mise en place d'une démarche formelle de relation avec les clients remonte à 2007 avec le lancement du programme relationnel. La volonté de capitaliser systématiquement la connaissance client et d'exploiter ces connaissances est donc finalement très récente.

apporter un soutien majeur à la réflexion sur l'évolution des modèles économiques et à leur mise en œuvre. Toutefois, le processus dépend avant tout de la vision et de la volonté des dirigeants. Ainsi, au-delà d'un socle commun de maîtrise du marketing (qui découle de la nécessité de s'adapter aux attentes évolutives des clients), on devrait observer une plus grande hétérogénéité des trajectoires par rapport à la compétence marketing. Pour certains, le marketing restera une compétence générique jouant un rôle d'appoint dans le modèle économique centré sur d'autres fonctions dans l'organisation ; pour d'autres, il pourrait devenir une « compétence foncière », inscrite au cœur de la définition du métier de distributeur.

## Références bibliographiques

- (1) Barney J.B. et Clark D.N. (2007), *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- (2) Camman C. et Livolsi L. (2009), Le category management, un vecteur de transversalité ? Le cas du groupe Carrefour, *Revue Management et Avenir*, 24, 146-162.
- (3) Dosi G., Nelson R.R. et Winter S.G. (2001), Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities, in G. Dosi, R.R. Nelson et S.G. Winter (eds), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford, Oxford University Press, 1-22.
- (4) Ducrocq C. (2006), *La nouvelle distribution - Marketing, management, développement : des modèles à réinventer*, Paris, 2<sup>ième</sup> édition, Dunod.
- (5) Henderson R.M. et Cockburn I. (1994), Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.
- (6) Hunt T., Humby C. et Phillips T.L. (2006), *Scoring Points: How Tesco Is Winning Customer Loyalty*, London, Kogan Page.
- (7) Kotler P., Jain D. et Maesincee S. (2002), *Le marketing en mouvement*, Paris, Village Mondial.
- (8) Moati P. (2001), *Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse*, Cahier de recherche du CRÉDOC, 160, octobre.
- (9) Moati P. (2009), *La vente à distance dans la nouvelle révolution commerciale*, Cahier de Recherche du CRÉDOC, 261, décembre.

- (10) Moati P. et Mouhoud E.M. (1994), Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail, *Economie Appliquée*, 1, 47-73.
- (11) Moati P. et Volle P. (2010), *La montée de la compétence marketing dans la distribution*, Cahier de Recherche du CRÉDOC, 276, décembre.
- (12) Moorman C. et Rust R.T. (1999), The role of marketing, *Journal of Marketing*, 63, 4, 180-197.
- (13) Morgan N.A., Vorhies D.W. et Mason C.H. (2009), Market orientation, marketing capabilities, and firm Performance, *Strategic Management Journal*, 30, 8, 909-920.
- (14) Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press.
- (15) Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- (16) Soulabail, Y. (2010), *Carrefour. Un combat pour la liberté*, Arpajon, Le Loup Hurlant Editions.
- (17) Teece D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- (18) Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.
- (19) Volle P. (2010), *Marketing : comprendre l'origine historique*, Cahier de recherche, Université Paris-Dauphine, DRM UMR CNRS 7088, Paris.
- (20) Volle P., Dion D., Helliès-Hassid M.L. et Sabbah S. (2008), Les business models dans la distribution : repérer les chemins de la performance, *Revue Française de Gestion*, 181, 123-144.
- (21) Vorhies D.W. et Morgan N.A. (2005), Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, 69, Janvier, 80-94.
- (22) Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-181.