

# CATEGORY MANAGEMENT

## L'art de viser au plus juste

34



Concept marketing visant à constituer des familles homogènes de produits du point de vue des comportements d'achat des consommateurs, le Category Management se décline de diverses manières selon les secteurs d'activité et la maturité des entreprises. Chez Unilever, le Category Management est intégré et très abouti, puisqu'il va de la conception du produit jusqu'à sa présence en linéaire. « *Au niveau du développement, des études de marché mondiales sont réalisées pour définir les stratégies de leadership produits et décider s'il faut les régionaliser ou pas. Ainsi, la base d'un shampoing pourra être la même, mais les additifs seront différents selon qu'il est destiné, par exemple, à des cheveux crépus en Afrique ou lisses en Asie* », explique Olivier Carnet, Directeur logistique nationale d'Unilever France. C'est aussi à ce niveau que le groupe détermine les segments sur lesquels il veut se montrer plus ou moins offensif d'un point de vue commercial. Chez Tesco, Unilever peut même aller jusqu'à devenir « *Captain* », par exemple, sur le dentaire. Cela signifie qu'il va concevoir et gérer la totalité de ce linéaire pour qu'il soit le plus rentable possible (merchandising). Et cela implique qu'il va également piloter les ventes des produits concurrents. « *Pour prétendre être Captain, il faut être 1<sup>er</sup> ou 2<sup>e</sup>, avoir de bons commerciaux et être crédible, c'est-à-dire, ne pas vouloir couler les autres* », prévient Olivier Carnet. Au niveau de la Supply Chain, les flux matières en

**Répondre au client par le taux de service le plus adapté et au moindre coût, telle est souvent la déclinaison logistique du concept marketing de Category Management.**

**Mais comment définir ces catégories ?**

**Sur quels critères s'appuyer ?**

**Sont-ils immuables ?**

**Comment adapter chaque maillon de la chaîne ?**

**Les Directeurs**

**logistiques de l'Agora du Supply Chain**

**Management**

**vous font part**

**de leur expérience.**

amont (sourcing, usine et jusqu'à l'entrepôt de distribution secondaire) diffèrent selon les segments. De même, les flux d'information se distinguent. Les responsables des prévisions et ceux des approvisionnements sont différents selon les catégories. Et en fonction de la taille des équipes et des volumes considérés, les outils de gestion eux-mêmes sont différents : plus intégrés pour les grosses équipes, moins puissants pour les petites.

### **Décréter des ruptures volontaires**

Sans aller aussi loin que la vision stratégique d'Unilever visant à conquérir des marchés cibles au niveau mondial, d'autres entreprises recourent à une segmentation des produits pour ajuster les niveaux de services, et donc de stocks, à chaque segment.

« *Auparavant, nous gérons nos cartes*

*et nos guides tous de la même manière, quels que soient les canaux de distribution (spécialisée, GMS...) et les régions considérées, déclare une participante. Mais nous avons des stocks élevés et beaucoup de retours. Nous avons alors nommé des Category Managers pour être au plus prêt du besoin émanant du vendeur. Puis nous avons décrété des ruptures volontaires en livrant 90 % des volumes dans certains points de ventes. Cela a marché : nous avons réduit nos coûts de pilon sans générer de ruptures supplémentaires.* » Dans ce cas, un suivi plus fin de la demande a permis d'ajuster les quantités mises à disposition des clients en flux poussé. Mais pour cela, il faut tolérer un certain niveau de ruptures. Et tout l'art réside dans la capacité à définir la bonne segmentation des produits et à mettre en face les taux de services compatibles avec le degré d'urgence et d'importance de la demande.

### **Des critères mouvants**

Or, opérer la bonne segmentation n'est pas si simple, comme en témoigne ce Directeur logistique en charge d'un réseau de boutiques. « *Par souci d'équité, nous avons décidé de traiter toutes les boutiques de la même manière et de pratiquer une segmentation des produits à partir des remontées d'informations des opérateurs boutiques* », indique-t-il. Au bout de trois mois a été établie une liste de 500 produits, parmi 20.000 références, qui devaient être absolument présents sous peine de perdre des ventes. « *Nous nous sommes chargés en stock sur ces produits. Et en avril, suite*

à une très forte augmentation des ventes, je me suis dit que c'était le moment de vérifier si mes hypothèses étaient justes... Eh bien non ! », s'exclame-t-il avec dépit.

Si la démarche semblait logique, elle n'a pas obtenu le résultat escompté. Un autre intervenant du monde de la grande distribution propose une explication : la liste de produits indispensables a dû changer entre-temps. « Il n'y a pas de réponse toute faite, ni de vérité immuable, souligne-t-il. Les produits tournent, le comportement des consommateurs change... » Et d'ajouter : « Ce qui est véritablement important, c'est de se focaliser sur un nombre limité de choses pour assurer un suivi à taille humaine. Une grande partie des produits fonctionnent selon les modèles que l'on trouve dans les logiciels de prévisions de ventes, mais ce n'est pas sur ces produits, que tout le monde sait gérer, que va se faire la différenciation commerciale ». C'est pourquoi il prône que des fournisseurs métier opèrent un suivi détaillé de quelques références, typiquement celles figurant sur les tracts publicitaires « qui définissent les produits sensibles du moment. »

## Garder la maîtrise des S.I.

« Il faut garder un niveau manageable et la maîtrise du système d'information », renchérit le Directeur logistique d'une grande enseigne de bricolage. « En ce qui nous concerne, nous sommes très catégorisés au niveau des achats et du référencement. Nous avons des Supply Chains distinctes par catégorie de produit, mais nous ne sommes pas très avancés au niveau des approvisionnements car les personnes ont perdu la maîtrise du système, de sorte que nous sommes revenus à une approche très intuitive », avoue-t-il. Ainsi, si les systèmes d'information peuvent aider les décideurs à gérer de manière distincte de gros volumes de données, encore faut-il que ces derniers comprennent comment ils fonctionnent et n'hésitent pas à mettre à jour fréquemment leurs



## Category Management :

**Gestion par catégories de produits. Principe de gestion des produits consistant à appréhender le marché non article par article, mais par regroupements d'articles correspondant à des motivations d'achat homogènes chez les consommateurs. Le Category Management constitue l'un des outils de l'ECR.**

Source alaide.com

paramètres. Sinon, dès que les changements sont trop importants, les systèmes donnent de mauvais résultats.

## La gousse de vanille

La notion de produit indispensable se retrouve dans bon nombre d'activités. Elle revêt toutefois des formes diverses. « Chez nous, 4 prélèvements par an par un point de vente suffisent à rendre les produits interdits de rupture », indique le Directeur logistique d'une enseigne de travaux et de bricolage. Le découpage s'effectue donc comme suit : 5.000 à 8.000 références de produits qui doivent être en stock, 50.000 à 80.000 de produits référencés et vendus, 500.000 à 800.000 de produits vendables (sur-mesure). « Nous avons aussi la notion de produit indispensables. Ce sont par exemple les sacs de ciment, les parpaings...soit 300 à 350 références par point de vente sans lesquelles, à l'image de la

gousse de vanille indispensable à une recette, les travaux ne peuvent être menés ». De même, les charnières s'avèrent indispensables à l'installation de cuisines et ne doivent pas manquer à la livraison. La rupture de certains consommables empêche le fonctionnement de machines : les copies pour les gros photocopieurs, les enveloppes pour les machines à affranchir, etc. « Je n'ai encore jamais vu un produit pour lequel les guidelines du départ étaient justes, remarque Jean Durand de Xerox. Il faut donc rester flexible pour réagir rapidement face aux aléas. » Sans oublier, de plus, de bien mesurer les enjeux d'une rupture pour éviter la sur-qualité : « Il est acceptable qu'une machine à laver la vaisselle soit en panne durant une journée », souligne un intervenant. « Attendre un meuble plusieurs semaines peut être aussi un gage de qualité car cela montre qu'on va prendre le temps de bien le fabriquer », ajoute la responsable transport d'un vériciste.

Ainsi, face à une segmentation de plus en plus fine des produits et des services pour mieux répondre à une demande complexe et mouvante, les Supply Chains s'adaptent mais pas à n'importe quel coût. Si le Category Management sert aux entreprises à définir leurs marchés phares, il reste que c'est aux Supply Chain Managers de garantir qu'ils seront toujours bien desservis. Ce qui requiert une attention de tous les instants et des échanges d'informations permanents avec les principaux acteurs pour coller au mieux à la demande.

**Cathy Polge**

NB : Par respect de la confidentialité des échanges, nous n'avons pas cité nommément la majorité des intervenants de cette discussion qui s'est tenue le 8 juin dans le cadre des soirées organisées par l'Agora Club du Supply Chain Management.

**PROCHAIN RDV  
LE 21 SEPTEMBRE 2006**

Pour en savoir plus  
[www.agorasupplychain.com](http://www.agorasupplychain.com)

