

Intermarché s'engage dans le category management

Passé de mode, le category management? Pas pour Intermarché, qui parachève la réorganisation de son offre selon cette méthode. Un changement total sur le plan humain, qui donne déjà des résultats tangibles.



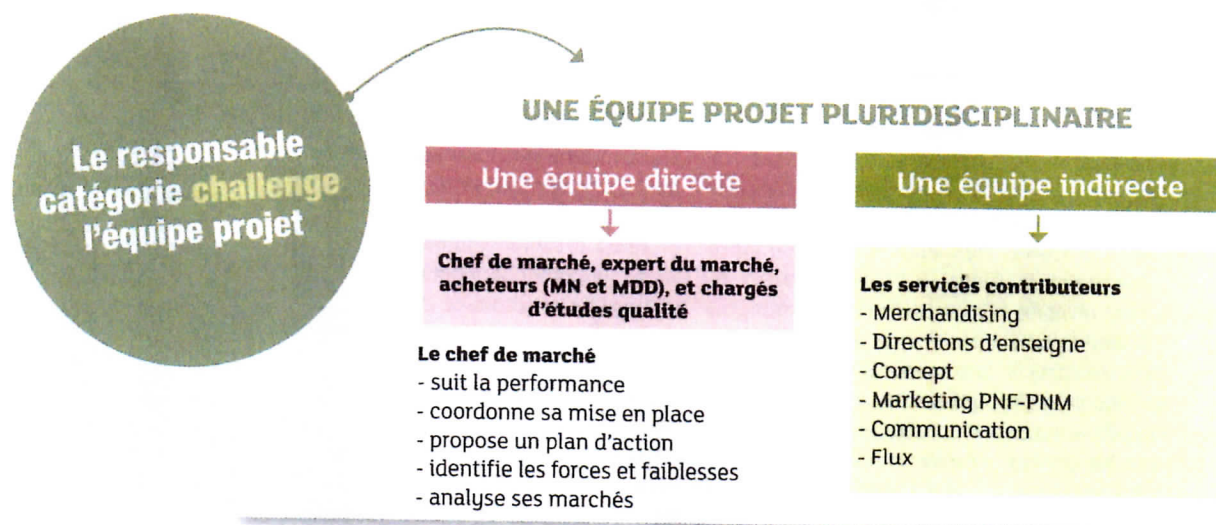
CONFÉRENCE LSA SUR LE CATEGORY MANAGEMENT

Le 27 mars

Avec Intermarché, Procter, Bacardi, Panzani, PepsiCo...
Contact : lalilat@infopro.fr

Comment gagner quelques centaines de millions d'euros en quelques mois? En remettant au goût du jour une méthode que peu de distributeurs ont adoptée, le category management. En vogue dans les années 90, cette approche consistant à avoir une vision globale d'une famille de produits, des prix à la promotion, pour mieux cibler le «shopper», le consommateur dans sa totalité, a séduit Intermarché. 23 000 références, 3 000 fournisseurs, 20,5 Mrds€ de chiffre d'affaires en 2012 pour 1 773 magasins, autant de chiffres qui impressionnent. Pour gagner (encore) de la part de marché (12,7 % en 2012 selon Kantar Worldpanel), le groupement a réorganisé son offre depuis dix-huit mois. Chez Intermarché, *exit* la centrale d'achats! « Achats et vente ont fusionné sous un nouveau nom, la centrale de l'offre, explique Thierry Cotillard, adhérent d'Issy-les-Moulineaux (92),

qui préside depuis un peu plus de deux ans la direction de l'offre, avec pour mission de généraliser le category management. *L'objectif est de gagner 1,3 Mrd€ de chiffre d'affaires supplémentaire en trois ans, entre 2012 et 2015.* » Sur certains secteurs où l'enseigne est à la peine, comme la parfumerie, il faut aller chercher deux points de



Pourquoi ce choix ?

- ➔ Cibler le « shopper », ou client de l'enseigne, à la fois celui qui est sur la zone de chalandise, mais qui n'achète pas forcément dans l'enseigne, et celui qui achète dans l'enseigne (l'acheteur). Et le garder. Intermarché ayant 9 millions de porteurs de carte de fidélité.
- ➔ Mieux travailler avec les industriels, le « shopper » étant acquis aux distributeurs et aux industriels.

Une démarche entamée depuis presque deux ans

➔ **Mars 2011** Phase de test sur le rayon charcuterie libre-service (800 références). La méthode de category management est lancée dans la foulée.

➔ **18 octobre 2011** Présentation devant 600 adhérents au parc de Tréville (91), siège de l'entreprise.

➔ **Depuis octobre 2011** Lancement de quatre catégories toutes les douze semaines. 58 univers consommateurs et 46 revues catégorielles vont être traités en dix-huit mois.

➔ **2012-2013** Déploiement sur tous les points de vente.

Les objectifs

- ➔ Augmenter le chiffre d'affaires de **15 %** d'ici à 2015.
- ➔ Faire baisser le turn over des collaborateurs.
- ➔ Intégrer des talents extérieurs et faire évoluer les compétences en interne.



© LAETITIA DUARTE

part de marché. « Ce projet s'inscrit dans une volonté de rajeunir notre clientèle, complète Thierry Cotillard. Il faut garder le retraité chasseur, mais aussi conquérir la femme de 35 ans ».

Concrètement, 58 « univers consommateurs » seront traités d'ici au mois de mars. Depuis le printemps 2011, 21 catégories ont été passées au crible, et 25 sont en cours, à raison de quatre catégories toutes les douze semaines. L'offre s'est densifiée, avec l'arrivée de 2 000 nouvelles références en marques nationales, et le nombre de

« planches de merchandising », ou plans de merchandising, est passé de 3 500 à 4 500. À chaque fois, tout est repensé selon les principes du category management. « Dans un contexte hyper-concurrentiel et de crise, tous les leviers sont actionnés : les achats, le prix, les promos, le merchandising, l'assortiment, dans un seul but : acheter le produit que veut le consommateur », souligne Serge Cogitore, associé fondateur du cabinet IMPP et auteur d'un livre sur le sujet⁽¹⁾. Celui-ci accompagne Intermarché dans sa mue depuis le lancement du chantier en mars 2011. « On ne pose plus la question de savoir à qui appartient le shopper, poursuit celui-ci. Il appartient aux deux, fabricants et distributeurs, avec pour but d'être rentables, de gagner ensemble de la part de marché et de fidéliser le client. »

Une organisation transversale

Pour gagner le pari, il a fallu revoir de fond en comble l'organisation de la machine de guerre. La centrale de l'offre a donc été repensée sous la houlette de Thierry Cotillard (voir organigramme p. 90). Cinq groupes alimentaires coexistent, contre six auparavant, le frais laitier et le non-laitier ayant été regroupés. La réorganisation a également une dimension humaine. Sous la direction du chef d'orchestre qu'est le « cat man », chefs de marché, acheteurs et chargés d'études qualité doivent

Le responsable catégorie

chef d'orchestre de la revue catégorielle

MESURE la performance

CONTRÔLE sa mise en œuvre

VALIDE le plan d'action

MOTIVE son équipe

ORGANISE ses revues catégorielles

La nouvelle centrale de l'offre d'Intermarché



“ Dans un contexte hyperconcurrentiel et de crise, tous les leviers sont actionnés : les achats, le prix, les promos, le merchandising, l'assortiment, dans un seul but : acheter le produit que veut le consommateur. ”

Serge Cogitore, associé fondateur du cabinet IMPP

dynamiser les familles de produits dont ils ont la charge. Le « cat man » est doté de nouvelles fonctions : une fois validé le plan d'action, il organise aussi les revues catégorielles. Sous son autorité, le chef de marché coordonne la mise en place de plans d'action et analyse les marchés.

Cette organisation transversale permet aussi de recruter de nouveaux talents. Au total, 57 adhérents, dont un tiers ne connaissant pas la centrale, et 350 salariés sont mobilisés. « Nous avons cherché à intégrer des talents extérieurs et à constituer un vivier grâce à l'intégration de stagiaires pros », précise Bruno Ménage, directeur adjoint de l'offre marques propres. Onze chefs de marché d'Intermarché ont participé à un cycle de formation certifiante à l'université Paris-Dauphine et soutiendront leur mémoire le 24 mai. Après quoi, ils exerceront la fonction de tuteur auprès des plus jeunes. « Nous cherchons aussi à nous associer avec une grande école de commerce parisienne », lance Thierry Cotillard, toujours dans l'idée de recruter des talents, qui ont tendance à faire la moue devant la grande distribution. Dans quelques semaines, il ira présenter l'entre-

prise aux étudiants de la chaire Grande Distribution de l'Essec, en compagnie d'un patron d'Unilever. Tout un symbole !

Collaborer avec tous les industriels

Pour motiver les troupes, une prime, et pas seulement une prime d'objectifs de négociation, a été octroyée aux « cat men ». Seule à tenter l'aventure du category management – Système U et Monoprix en font un peu –, Intermarché s'en félicite. Les résultats chiffrés sont là : l'enseigne a gagné 0,6 point de part de marché depuis janvier 2012. Les résultats moins quantifiables sont aussi au rendez-vous. Chaque industriel a été invité à chaque revue catégorielle, les grands comme les petits. « C'est important de ne pas avoir un seul capitaine de catégorie », souligne Thierry Cotillard, faisant allusion à la volonté de l'Autorité de la concurrence d'encadrer cette fonction. Le climat des négos s'en trouverait également apaisé, selon le patron de la centrale. Après l'alimentaire, cinq familles de produits dans le non-alimentaire s'essaient au category management. ■■■ MAGALI PICARD

(1) Le Category Shopper Management, Éditions IMPP, 2012