

---

## **LES CAS EN MANAGEMENT DE LA DISTRIBUTION : UNE NÉCESSITÉ DANS LA GESTION DES DÉBOUCHÉS DES PRODUITS DANS NOTRE SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION**

Xavier BRUSSET

La théorie microéconomique suppose que les produits des entreprises sont offerts également et partout à tous les consommateurs de façon à satisfaire leur demande (Gabszewicz, 1997). Tout praticien ou théoricien du management sait que cette vision doit être plus que complétée par d'autres théories. Depuis 1929, il est reconnu que la disponibilité spatiale des biens et services a aussi une grande importance dans la satisfaction des besoins des consommateurs (Hotelling, 1929). Au-delà, il ne suffit pas de rendre disponible ces produits, encore faut-il annoncer leur disponibilité, leurs caractéristiques, leurs prix grâce à la publicité (Shapiro, 1984 ; Schmalensee, 1986). Ce qui sous-tend toutes ces théories est une réalité bien pratique et concrète, à savoir la nécessité pour chaque producteur de biens ou de service de s'assurer que le consommateur aura à sa disposition, en temps et en heure, au prix qu'il est prêt à payer, le produit ou service en question. De plus, il doit en être informé, voire convaincu !

Comme le fait remarquer Paul Seabright (Seabright, 2004), si j'achète une chemise, c'est parce qu'elle me plaît, que son prix correspond à la valeur que j'accorde à cette chemise et qu'elle est à ma disposition justement maintenant que j'ai envie de m'acheter une chemise, dans un endroit proche de celui où j'habite. Et pourtant, aucun Gosplan particulier n'a veillé à l'organisation des moyens de production et de distribution nécessaires à la satisfaction de ce besoin. Il est plus que vraisemblable que cette chemise mise à ma portée procède de l'organisation informelle de multiples acteurs, depuis le planteur de coton au Burkina Faso, le tisserand en Inde, le tailleur au Bangladesh, pour finir par l'importateur néerlandais qui la revend au distributeur espagnol installé en France. Qui avait prévu que j'achèterai une chemise aujourd'hui ? Que je choisirai celle-là ? Que je serai disposé à payer ce prix-là ? Personne, et pourtant mon besoin est satisfait. Ce résultat procède de la coopération, de la collaboration, de la coordination de plans de production particuliers et de distribution par de multiples acteurs ne voyant que leur intérêt particulier. Le caractère étonnant de cette collaboration a déjà été constaté depuis longtemps (Friedman, 1990).

Le choix du détaillant qui me l'a vendue procède de l'ingéniosité de l'enseigne de ce détaillant pour me convaincre d'entrer chez lui. Ce résultat-là procède de la mise en œuvre de toute une panoplie de moyens de communication, de messages et de toute une recherche sur les motivations des clients potentiels.

La théorie pour décrire cette organisation, l'améliorer, la diffuser est beaucoup plus récente que la théorie micro-économique (André Fady, 2008) et peut être, approximativement divisée en deux : la théorie relative au management de la distribution (*retail* en anglais) et celle relative au management de la logistique qui rend cette distribution possible. Les efforts à mener pour améliorer l'une de ces deux activités ne peut pas se dissocier de ceux menés pour améliorer l'autre : la distribution et la logistique vont de pair.

C'est pourquoi dans cet ouvrage les cas présentés couvrent soit le champ de la logistique proprement dite, soit le champ de la distribution au sens large. En effet, la distribution implique des efforts pour rendre disponibles les produits et services selon les désirs des consommateurs potentiels : il faut donc concevoir les canaux de distribution, les points de

vente, l'ambiance dans ces points de vente en cohérence avec ces besoins mais aussi avec les attentes des consommateurs potentiels. Enfin, il faut faire savoir à ce consommateur que ce point de vente existe.

Intitulé *Cas en Distribution*, cet ouvrage collectif est le fruit de la collaboration réunissant des auteurs de diverses universités et écoles françaises, enseignants-chercheurs ayant tous une longue expérience en entreprise, aux prises avec les problèmes des décideurs tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Les cas présentés ici sont le résultat de leurs expériences et des réflexions qu'ils ont engagées par la suite. Le but est de proposer à des futurs managers des situations typiques et les méthodes et outils pour y faire face. Il s'agit de leur procurer les pistes pour mener les réflexions nécessaires préalablement à l'élaboration d'une solution propre applicable au cas d'espèce qu'ils rencontreront dans leur vie professionnelle.

Cet ouvrage est donc divisé en deux parties. Dans la première sont classés les cas qui traitent de la logistique nécessaire à la distribution physique des biens et services au plus près de la demande finale. Notre parti pris a été de privilégier des thèmes d'actualité qui préoccupent de plus en plus les managers.

**Dans la première partie**, le cas de Zsuzsa Deli-Gray traite d'un cas réel d'entreprise prestataire de **services logistiques** en Hongrie. Cette entreprise souhaite profiter de certains avantages compétitifs pour acquérir un nouveau client dans un secteur industriel proche de ses compétences initiales. La problématique tourne autour des normes réglementaires en matière de produits de santé. Les concepts d'agencement interne d'un entrepôt, de gestion de la qualité et de respect des réglementations sont abordés. Ces aspects deviennent primordiaux dans de nombreux secteurs depuis l'agro-alimentaire jusqu'à l'industrie chimique en passant par l'industrie pharmaceutique et parapharmaceutique.

La thématique qui est abordée dans le deuxième cas en logistique, la **logistique urbaine** par Marie-Pascale Senkel et Bruno Durand, a acquis une forte notoriété en France sur les cinq années passées. Le respect des conditions de vie des riverains des commerces de centre-ville, la réduction des émissions de gaz à effets de serre, la réduction de la congestion due au trafic sont devenues des priorités absolues tant pour les logisticiens que pour les collectivités concernées. L'envolée du e-commerce dont les clients se trouvent souvent en centre-ville accroît encore le problème. Les apprenants sont invités à se familiariser avec l'arsenal des réglementations de plus en plus contraignantes auxquelles tout distributeur doit se soumettre. Les pistes de réflexion et les leviers managériaux sont aussi passés en revue.

**Dans la deuxième partie** sont réunis les cas qui traitent du point de vente, de l'atmosphère qui s'y crée et de la communication nécessaire pour le promouvoir. Les nouvelles préoccupations des gérants de points de vente sont abordées. Une palette large de types de points de vente est représentée : le point de vente de textile-habillement en mode, la grande et moyenne surface alimentaire, le magasin de meuble, la restauration rapide et enfin la franchise.

Le cas Abercrombie & Fitch de Jean-François Lemoine et Olivier Badot traite de **marketing sensoriel** et de marketing tribal. L'importance des éléments qui permettent au consommateur de s'identifier, d'avoir le sentiment d'appartenir à une « tribu », à un monde qui lui est familier sont clairement identifiés et mettent en exergue les nouvelles méthodes de marketing du point de vente.

---

Le cas Magasin Ornement de Philippe Boistel aborde les **problèmes de communication** que doit gérer un point de vente sur sa zone de chalandise. Ici encore, issu d'un cas réel, la notoriété, le positionnement, les vecteurs de communication sont les outils présentés à l'apprenant afin de lui permettre d'évaluer leur pertinence et les familiariser avec l'étude d'image et la stratégie à mettre en place pour l'améliorer.

Le cas Monceau fleur d'Odile Chanut et Jacques Boulay étend cette stratégie de communication à celle de toute une enseigne qui cherche à accroître sa présence sur un marché par le biais de la **franchise et de la segmentation** de ce marché. L'apprenant est amené à mettre en œuvre tous les outils d'une réflexion stratégique pour pénétrer un nouveau marché ou s'y développer en profitant des effets d'économie d'échelle qu'une plus forte densité de points de vente permet dans une industrie de produits fortement saisonniers et périssables comme le sont les fleurs.

Après les éléments de réflexion stratégique, dans le domaine plus opérationnel, le cas Yoplait de Mariana Vlad et Adeline Rombaut-Fialon propose de décortiquer le concept de **category management** en distribution alimentaire. Dans le rayon ultra-frais d'une grande ou moyenne surface, le choix du consommateur entre les marques et les produits doit être guidé de telle façon à maximiser pour l'enseigne distributrice la marge globale du rayon. Placé du point de vue du fabricant, l'apprenant doit cette fois mettre en place une démarche collaborative avec le distributeur afin de rehausser sa part de marché.

Le dernier cas – le cas Pizzeria – par Xavier Brusset met pour sa part l'accent sur le lien étroit qui existe entre stratégie marketing ou commerciale et les opérations physiques sur un point de vente. Par le biais d'un exemple fictif, le gestionnaire de point de vente est amené à s'interroger sur la **pertinence des indicateurs de performance** qu'il surveille ou met en place dans son point de vente. La qualité de service visée ne peut pas être atteinte sans une parfaite maîtrise des processus mais surtout sans la mise en place des outils de mesure adéquats. Sous la forme d'un « cas tiroir », l'apprenant est amené à émettre un diagnostic erroné puisque basé sur des données non-pertinentes. L'enseignant l'amène alors à revoir son jugement en utilisant son bon sens et sa propre expérience de consommateur. L'exercice proposé est celui de l'analyse de la pertinence des données disponibles et de la façon de présenter un problème. Nous sommes là à la frontière entre le management opérationnel et stratégique dans le domaine de la distribution.

De la théorie à la pratique : sur cet enchaînement d'étapes dans la construction de la connaissance, cet ouvrage se veut l'illustration de résultats de recherche-action, le dernier maillon avant l'action elle-même. A partir d'un champ expérientiel dans lequel s'est immergé le chercheur en tant qu'acteur-observateur, cet ouvrage est la première expression de « méthodologies cliniques » qui permettent d'observer, de décrire, d'expliquer et d'évaluer des situations de gestion que l'acteur peut ensuite faire sien pour éclairer sa propre action (Le Moigne, 1990).

## **Bibliographie**

Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2006), *Management de la distribution* (2<sup>e</sup> éd.), Dunod.

Filser M. (2002), Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales, *Décisions Marketing* (28), p.13-22.

- Friedman M. F. (1990), *Free to choose: a personal statement*, San Diego: Harvest Books.
- Gabszewicz J.-J. (1997), *Théorie Microéconomique* (éd. 2<sup>e</sup>), Bruxelles, De boeck Université.
- Hotelling H. (1929), Stability in competition, *Economic Journal*, 39 (153), p. 41-57.
- Le Moigne J.-L. (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in A.-C. Martinet (Éd.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 117.
- Macé S. (2001), *La politique marketing du point de vente*, Paris, Vuibert.
- Schmalensee R. (1986), Advertising and market structure, in J. S. Mathewson (Éd.), *New developments in the analysis of market structure*, Cambridge: MIT Press.
- Seabright P. (2004), *The company of strangers* (éd. 1<sup>re</sup>), Princeton University Press.
- Shapiro G. G. (1984), Informative advertising with differentiated products, *Review of Economic Studies*, 51, p. 63-82.
- Rieunier S. (2009), *Le marketing sensoriel du point de vente*, Paris, Dunod.
- Tirole J. (1995), *Industrial organization*, Massachusetts Institute of Technology.