

# LES ENJEUX STRATEGIQUES DE LA MISE EN PLACE DE L'EFFICIENT CONSUMER RESPONSE POUR LES INDUSTRIELS

Mariana VLAD\*

---

Résumé. - La présente recherche a comme objectif d'analyser les bénéfices obtenus par les industriels suite à la mise en place de l'efficient consumer response (ECR) et s'interroge sur l'impact de l'ECR sur l'équilibre du pouvoir dans le canal de distribution. Pour répondre à cette problématique, le cadre conceptuel de l'avantage compétitif relationnel a été mobilisé ainsi que les travaux qui ont abordé le pouvoir dans le canal de distribution. Ce travail a montré que les bénéfices opérationnels des industriels suite à la mise en place de l'ECR sont moins importants comparés aux bénéfices des distributeurs. Il s'agit principalement de l'amélioration de la performance logistique et de l'accroissement des ventes. Cependant, les industriels ne doivent pas limiter leur analyse aux seuls bénéfices opérationnels, car la mise en place de l'ECR leur permet également d'obtenir des bénéfices stratégiques à long terme. D'une part, ils vont améliorer leur relation avec le distributeur, ce qui va conduire à un avantage compétitif à long terme et d'autre part, ils vont accroître leurs sources de pouvoir dans le canal de distribution, grâce notamment au développement du pouvoir d'expertise et de référence. Ce travail souligne également l'importance des investissements spécifiques et de la confiance dans la création et la rétention de la valeur créée.

Mots-clés : Coopération, Pouvoir, GPA, Category management.

## 1. Contexte et problématique de recherche

Depuis plusieurs années, le partenariat dans le canal de distribution est devenu l'objet de beaucoup d'attention tant de la part des praticiens que des académiciens (Dupre et Gruen, 2004).

---

\* Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV (IUT) et chercheur à l'IRGO. Courriel : mariana.vlad@u-bordeaux4.fr..

Le partenariat est un besoin critique notamment dans le secteur des produits agroalimentaires qui se caractérise par une forte concentration de la grande distribution, des comportements de consommation de plus en plus difficiles à prévoir et une forte concurrence par les délais et la qualité. La concrétisation du partenariat dans ce secteur se réalise notamment à travers la mise en place d'un concept global de coopération qui est celui de l'efficient consumer response (ECR).

L'ECR est une stratégie de coopération dans laquelle les industriels et les distributeurs mettent en place des pratiques communes pour satisfaire les besoins des consommateurs mieux, plus vite, et au moindre coût (Corsten et Kumar, 2005). Pour atteindre ces objectifs fixés par l'ECR, quatre domaines de coopération ont été définis : la gestion des approvisionnements ; la gestion des assortiments ; l'optimisation des promotions ; le développement et le lancement des nouveaux produits. Les quatre domaines de coopération correspondent à deux axes de travail : la partie logistique de l'ECR et la gestion de la demande.

Malgré l'enthousiasme initial, des signes de scepticisme commencent à faire leur apparition et on constate à travers les publications des professionnels et académiques que la plupart des initiatives n'ont pas retenu les deux approches stratégiques de l'ECR et n'ont pas mis en place le concept dans son intégralité (Dupre et Gruen, 2004). Souvent, les partenaires se limitent uniquement à la mise en place d'une partie de la démarche et notamment des outils logistiques et des nouvelles technologies de l'information, comme les échanges de données informatisées (EDI) et la gestion partagée des approvisionnements (GPA). La coopération est plus difficile à mettre en œuvre pour des actions plus stratégiques où les intérêts divergent, comme celles liées à la partie demande de l'ECR (Vlad, 2005). Par ailleurs, même si les concepts d'ECR ont été adoptés partout dans le monde, une grande partie des bénéfices promis par l'ECR ne se sont pas réalisés (Kotzab, 1999 ; Dupre et Gruen, 2004).

Une explication à cette mise en place partielle est la perception des industriels que les distributeurs sont les premiers bénéficiaires de la mise en place du concept et de ses outils. Ils voient l'ECR et ses outils comme un label utilisé par les distributeurs pour imposer leur volonté et pour faire ce qu'ils ont toujours fait, c'est-à-dire trouver des modalités de transférer les coûts vers les fournisseurs (Vlad, 2005).

Le distributeur, en position de force, va transférer les activités et les coûts chez les fournisseurs et grâce à son pouvoir de négociation, va s'approprier une partie des bénéfices des industriels obtenus suite à la rationalisation des processus inter-organisationnels. Les relations industriel-distributeur étant caractérisées par une forte asymétrie en faveur des distributeurs, il existe toujours une asymétrie dans les bénéfices obtenus, mais dans le sens inverse de l'asymétrie des coûts. Cette distribution inégale des coûts, des bénéfices et des risques est

inhérente dans la mise en place du concept d'ECR et explique les difficultés de développement de l'ECR (Kurnia et Johnston, 2001).

L'objectif de cet article est d'analyser quels sont les bénéfices de l'implémentation de l'ECR pour les industriels et dans quelles conditions ils peuvent bénéficier de sa mise en place. Nous voulons également comprendre quel est l'impact de la mise en œuvre de l'ECR sur l'asymétrie des sources de pouvoir dans le canal de distribution. La recherche académique sur l'adoption de l'ECR et ses impacts sur les relations dans le canal marketing est relativement limitée (Corsten et Kumar, 2005), de même que la recherche sur les bénéfices des industriels suite à la mise en place des technologies d'information et de communication (TIC) (Mukhopadhyay et Kekre, 2002). Les quelques recherches antérieures sur les impacts des TIC ne se sont pas intéressées aux relations industriels-distributeur dominées par le distributeur, ou ont analysé les conséquences dans la perspective du distributeur (Subramani, 2004).

Le périmètre de la recherche est le territoire français. Notre travail se focalise particulièrement sur les relations industrie-grande distribution à prédominance alimentaire qui est caractérisée par une plus forte concertation comparée à la distribution non alimentaire. Pour répondre à notre problématique nous avons mobilisé, d'une part, le cadre conceptuel de l'avantage compétitif relationnel proposé par Dyer et Singh (1998), d'autre part, les travaux qui ont abordé le pouvoir dans le canal de distribution. Nous présenterons d'abord les principaux bénéfices obtenus par les industriels suite à la mise en place des deux parties de l'ECR. Ensuite, nous analyserons l'impact de la mise en place de l'ECR sur le pouvoir dans le canal de distribution.

## **2. Les bénéfices de la coopération dans la partie logistique de l'ECR**

Pour améliorer la gestion des flux de produits et d'informations, les partenaires ont surtout mis en place des technologies d'information et de communication comme l'EDI et des concepts d'optimisation logistique comme le cross docking et la GPA (Vlad, 2005).

On peut considérer que les bénéfices obtenus par les industriels suite à la mise en place des technologies d'informations et des outils logistiques sont tout d'abord des bénéfices directs de premier ordre qui, à leur tour, génèrent des bénéfices de deuxième ordre (Mukhopadhyay et Kerke, 2002 ; Subramani, 2004). Les bénéfices de premier ordre sont les bénéfices opérationnels qui résultent des réductions des coûts de transactions et des coûts logistiques sur l'ensemble de la chaîne, de même que les bénéfices stratégiques résultant de la capacité à exploiter les opportunités offertes par la relation. Le bénéfice de deuxième ordre est l'avantage concurrentiel.

Deux approches sont largement mobilisées pour expliquer les sources de l'avantage concurrentiel : l'approche industrielle et le modèle des ressources et compétences. La contribution de ces deux approches dans la compréhension des sources de l'avantage concurrentiel est indéniable. Cependant, elles n'ont pas mis en évidence le fait que « les avantages / désavantages d'une organisation sont souvent liés aux avantages / désavantages du réseau des relations auquel appartient l'organisation » (Dyer et Sigh, 1998). Selon ces auteurs, les ressources clés de l'entreprise peuvent dépasser largement les frontières de l'organisation et peuvent être ancrées dans les routines et les processus inter-organisationnelles ; les relations coopératives entre les entreprises étant une base essentielle pour la compréhension de l'avantage concurrentiel.

### ***2.1 Les bénéfices opérationnels***

Les bénéfices opérationnels de la mise en place des TIC dans le cadre de l'ECR sont liés aux impacts positifs du partage d'informations dans la chaîne logistique. Il s'agit principalement de la réduction sensible des coûts de coordination, des coûts indirects, des erreurs et des paiements en retard, à un raccourcissement des délais et à une amélioration sensible de la performance opérationnelle (Kulp et al., 2004).

L'EDI est considéré comme le premier système qui a permis la communication électronique entre partenaires et qui a contribué à une réduction sensible des coûts de coordination, en remplaçant l'échange de documents papier par des communications électroniques d'ordinateur à ordinateur. Cette technologie a favorisé le raccourcissement des délais de traitement des commandes et la réduction des coûts indirects tels que ceux liés à l'immobilisation des moyens de transport, de même que la réduction des erreurs et des paiements en retard (Mukhopadhyay et Kerke, 2002). La mise en place de l'EDI conduit principalement à des bénéfices opérationnels, car les informations échangées sont des informations à caractère transactionnel : informations sur les commandes (quantités, prix), les factures, etc. A ce niveau, les enjeux ne sont pas stratégiques, chacun des partenaires obtient un gain individuel et la question de partage des gains ne se pose pas (Seidmann et Sundararajan, 1998).

Le principal bénéfice opérationnel de la GPA reste la réduction de l'effet « bullwhip » de Forrester qui conduit à son tour à une réduction du niveau des stocks, à une réduction des ruptures et des coûts (Lee et al., 2000). En plus de la meilleure gestion des stocks, la GPA conduit à une meilleure planification du programme de production de l'industriel et à une utilisation plus efficace des ressources disponibles : humaines, équipement, etc. Cependant, des auteurs comme Seidmann et Sundararajan (1998) ou Mishra et Ranghunathan (2004) admettent

que les bénéfices de la GPA peuvent être annulés par les coûts supportés et que la GPA pourra être moins bénéfique pour les industriels que pour les distributeurs.

Pour optimiser la gestion des flux dans la chaîne logistique, les acteurs ont également mis en œuvre le concept de cross docking qui permet une réduction des coûts de distribution, des ruptures en magasin, des points de stockage et une augmentation de la durée de vie du produit dans le linéaire (Sung et Song, 2003 ; Gumus et Bookbinder, 2004). En revanche, le concept implique une plus grande complexité tant au niveau du regroupement des colis qu'au niveau de l'organisation du transport à partir de la plate-forme.

Le cross docking permet aux industriels d'avoir une visibilité plus importante sur la demande des points de ventes, car ils doivent préparer les commandes par magasin (Kurnia et Johnston, 2001). Cette information permet une meilleure planification du programme de production, une réduction sensible des stocks ainsi qu'une meilleure planification des promotions par magasin. Toutefois, les bénéfices des industriels sont moins importants que les bénéfices des distributeurs à cause des coûts des commandes alloués qui doivent supporter les industriels (Kurnia et Johnston, 2001 ; Vlad, 2005).

Ainsi, les bénéfices opérationnels suite à la mise en place de la coopération dans la partie logistique de l'ECR semblent être moins importants pour les industriels que pour les distributeurs. Toutefois, nous considérons que les industriels ne doivent pas limiter leur analyse aux seuls bénéfices opérationnels directement mesurables. Même si le distributeur bénéficie davantage de la coopération dans la partie logistique de l'ECR, l'importance des bénéfices stratégiques ne doit pas être sous-estimée par l'industriel.

## ***2.2 Les bénéfices stratégiques***

Les bénéfices stratégiques de la mise en place des TIC résultent de la capacité des acteurs à bénéficier des opportunités offertes par la relation. Ces bénéfices peuvent être évalués en termes d'amélioration de la relation avec le distributeur et en termes de développement de nouvelles ressources et compétences.

L'industriel va développer des compétences supplémentaires suite à la mise en place de la coopération dans la partie logistique de l'ECR à travers l'apprentissage organisationnel (Corsten et Kumar, 2005) et c'est pour bénéficier de ces compétences que le distributeur va vouloir s'engager dans des coopérations plus stratégiques. L'accès aux compétences complémentaires est la raison même des relations inter-organisationnelles, car elles vont permettre aux partenaires de créer de la valeur qu'ils n'auraient pas pu créer individuellement (Dyer et Singh, 1998).

Dans le cadre de la GPA, le distributeur va avoir accès aux compétences et aux ressources humaines de l'industriel qui peut mieux gérer ses quelques références contre les centaines de références qui doivent être gérées par l'approvisionneur du distributeur. L'industriel, à son tour, va avoir accès aux données des ventes et aux connaissances du distributeur sur les consommateurs. Il peut ensuite utiliser ces informations pour améliorer sa performance logistique, sa maîtrise du merchandising et du category management du distributeur. Pour bénéficier de cette compétence, le distributeur va accepter d'aller plus loin dans la coopération et les deux partenaires vont s'engager dans des coopérations plus stratégiques comme le CPFR, la GMA, le category management.

Dans une recherche empirique (Vlad, 2005), certains industriels indiquaient que la mise en place de la GPA a fait évoluer la relation et leur a permis de mieux se connaître. L'industriel est devenu plus performant, faisant apparaître davantage de professionnalisme dans sa capacité à honorer les commandes. Les livraisons sont plus fiables, ce qui a favorisé l'émergence d'un climat de confiance, ouvrant ainsi des perspectives de coopération plus larges. De même, les distributeurs indiquent que, dans le cadre de l'ECR, ils démarrent toujours dans la partie logistique et seulement après une expérience réussie, ils peuvent continuer avec un projet de coopération dans la gestion des promotions et des assortiments. La coopération stratégique et les nouvelles compétences vont conduire par la suite à un accroissement des ventes et au développement d'un avantage concurrentiel pour l'industriel (Teece et al., 1997).

### **3. Les bénéfices de la coopération dans la partie demande de l'ECR**

La partie gestion de la demande de l'ECR correspond au concept de category management (Dupre et Gruen, 2004). L'une des premières et nombreuses définitions du category management est donnée par AC Nielsen (1992) : « le category management est un processus qui implique une gestion par catégories de produits, considérées comme des domaines d'activités stratégiques, avec une adaptation magasin par magasin, afin de satisfaire les besoins du consommateur » (Benoun et Héliès-Hassid, 2005). Chaque catégorie de produits est censée regrouper les marchandises perçues par le client final comme liées ou substituables.

L'intérêt des partenaires de mettre en place le category management s'explique par la volonté de réduire les inefficacités qui ont conduit à des prix peu compétitifs, à des assortiments qui ne répondent pas aux attentes des consommateurs, à des multiples ruptures de stock en magasin et à des nouveaux produits « échecs » qui occupent de l'espace et consomment l'énergie des managers en charge (Gruen et Shah, 2000 ; Kurnia et Johnston, 2003).

Le succès des produits et des marques des fournisseurs dépend des décisions prises concernant la catégorie. Les industriels vont essayer à tout prix d'assurer la disponibilité de

leurs produits dans la catégorie, tandis que les distributeurs vont chercher surtout à garder dans la catégorie uniquement les marques qui leur permettront d'accroître leurs profits et leur leadership. Ces objectifs divergents sont une explication des difficultés de mise en œuvre du category management (Gruen et Shah, 2000).

### ***3.1 Les bénéfices opérationnels du category management***

Peu de travaux de recherche ont abordé les bénéfices réels de la mise en place du category management et une grande incertitude entoure les conséquences du category management pour les membres du canal de distribution (Basuroy et al., 2001). La recherche réalisée par Basuroy et al. (2001) indique que l'adoption du category management conduit à une croissance des prix dans la catégorie respective. D'après les auteurs, une explication à ce résultat est la décision des distributeurs de supprimer de la catégorie les produits à faible marges et de faire moins de promotions.

Ces résultats sont contradictoires avec la philosophie de l'ECR dont un des objectifs principaux est la satisfaction des consommateurs. Cette croissance des prix diminue la valeur fournie aux consommateurs et les consommateurs sensibles aux prix ne peuvent pas être satisfaits par ces décisions. Malgré la perte de plusieurs clients, les distributeurs réussissent à dégager des profits, car les industriels sont obligés de réduire leurs prix de vente, en raison de la perte des consommateurs. Ainsi, les bénéfices économiques des industriels suite à la mise en place du category management sont moins importants que celles des distributeurs. Ce résultat est également en contradiction avec la philosophie de l'ECR dont la mise en place doit être bénéfique pour les deux membres du canal de distribution.

Par ailleurs, la mise en place du category management conduit les distributeurs à rationaliser les assortiments et le nombre des industriels avec lesquels ils vont travailler. La réduction la plus forte du nombre des industriels a lieu dans les catégories dominées par les marques de distributeur (produits frais, produits laitiers) (Fearne et al., 2001). Ainsi, les distributeurs vont travailler dans ces catégories uniquement avec quelques grands industriels qui sont souvent incontournables dans la catégorie respective (Horgarth-Scott et Dapiran, 1997), tandis que les autres industriels vont subir la perte des ventes.

Cependant, une recherche plus récente montre un impact positif de la mise en place du category management sur la performance économique mesurée comme la croissance des ventes et des profits dans la catégorie des produits pour laquelle l'industriel travaille avec le distributeur, comparés aux ventes, profits des autres catégories ou des autres distributeurs (Corsten et Kumar, 2005). Ces résultats contradictoires s'expliquent par la différence de méthodologie employée et par la différence dans la définition du category management.

### ***3.2 Les bénéfices stratégiques du category management***

Les bénéfices stratégiques des industriels suite à la mise en place du category management peuvent être évalués en termes de compétences développées par l'industriel à travers l'apprentissage organisationnel (Corsten et Kumar, 2005). La connaissance générée par l'apprentissage est matérialisée et ancrée dans des routines organisationnelles (Teece et al., 1997). Dyer et Sigh (1998) mettent l'accent sur les routines inter-organisationnelles de partage de savoir comme source d'avantage concurrentiel.

Le category management favorise la création des routines d'échanges des connaissances qui permettent le transfert, la combinaison et la création des connaissances spécifiques. La grande diversité des références ne permet pas aux distributeurs de disposer d'une compétence très élevée pour l'ensemble des produits. Ainsi, dans le cadre du category management ils peuvent bénéficier de la compétence des industriels (Benoun et Héliès-Hassid, 2005), en échange d'informations sur le marché dont dispose le distributeur grâce à sa proximité des marchés.

Les industriels peuvent profiter d'informations de plus en plus nombreuses que les nouvelles technologies mettent à la disposition des distributeurs et notamment sur les résultats des ventes par magasin et par enseigne, des marques présentes dans la catégorie qui les intéresse. Ils peuvent également connaître les taux de marque et la sensibilité des ventes des différentes marques aux promotions et aux diverses techniques de merchandising. L'ensemble de ces informations permet une amélioration de l'expertise marketing des industriels. Par ailleurs, la mise en place du category management implique une interaction accrue entre le personnel du fournisseur avec le personnel du distributeur pour comprendre l'environnement du distributeur, le comportement du consommateur, ses préférences. Cela amène les industriels à développer des connaissances spécifiques pour la relation et ainsi ils pourront mieux maîtriser le merchandising et le category management du distributeur.

La compétence du distributeur va également influencer l'obtention des bénéfices par les industriels (Corsten et Kumar, 2005). L'industriel va contribuer au category management avec ses connaissances sur les produits et sur le comportement des consommateurs, tandis que les distributeurs vont contribuer avec leurs connaissances sur les acheteurs et le comportement dans le point de vente.

Si en principe la compétence du distributeur est commune à tous ses fournisseurs, les fournisseurs n'ont pas tous la même capacité à bénéficier de cette compétence. Les fournisseurs qui ont des relations transparentes avec leur distributeur et un historique de relations positives ont une capacité supérieure aux autres à absorber la compétence du distributeur (Dyer et Sigh, 1998 ; Teece et al., 1997). L'acquisition de compétences nouvelles est plus facile pour les



industriels qui ont déjà un niveau de compétence élevé et une histoire de relations coopératives avec le distributeur.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la collaboration des industriels dans la partie logistique permet aux deux partenaires de mieux se connaître et cette expérience permet aux industriels d'identifier et d'absorber les compétences des distributeurs pour accroître leur propre compétence. Les industriels qui s'engagent dans des relations transparentes avec les distributeurs, ont une capacité supérieure aux autres industriels à identifier la compétence du distributeur et cela accroît leur propre compétence (Corsten et Kumar, 2005). En effet, la confiance, en plus de l'information, favorise aussi l'échange du savoir-faire, des connaissances tacites, et ainsi influence positivement le développement de la compétence de l'industriel.

En conclusion, même si les bénéfices opérationnels du category management ne sont pas reconnus par l'ensemble des auteurs, le category management permet l'obtention de bénéfices stratégiques pour les industriels, notamment en termes de développement de nouvelles compétences. Ces nouvelles compétences vont permettre également aux industriels d'accroître une source essentielle du pouvoir dans le canal de distribution qui est celle de l'expertise.

#### **4. L'impact de la mise en place de l'ECR sur le pouvoir**

La question du pouvoir a été largement abordée dans les travaux en marketing depuis une trentaine d'années (Paché, 2003). Cependant, peu de travaux ont étudié la problématique du pouvoir dans le cadre de la mise en place du concept d'ECR. Une recherche récente sur le pouvoir exercé par les industriels dans le cadre du category management et l'étendue de ce pouvoir a été réalisée par Lindblom et Olkkonen (2006), mais à notre connaissance, aucune recherche n'a abordé l'impact de l'ECR sur l'équilibre du pouvoir dans le canal de distribution.

##### **4.1 Définition et sources du pouvoir**

La définition du pouvoir la plus utilisée dans les travaux consacrés à la problématique du pouvoir dans les canaux de distribution a été proposée par El-Ansary et Stern (1972), selon qui le pouvoir peut être défini comme « l'habilité d'un membre du canal à contrôler les variables décisionnelles de la stratégie marketing de l'autre membre du canal qui se situe à un autre niveau de distribution. Pour que cette habilité puisse être qualifiée de pouvoir, elle doit être différente du niveau de contrôle habituel que l'agent dominé exerçait initialement sur sa propre stratégie marketing ».

Les ressources dont dispose un membre du canal pour influencer les décisions de l'autre, représentent les bases de son pouvoir. La connaissance de ces sources de pouvoir est

indispensable si on suppose que c'est par le pouvoir que l'un des membres du canal parvient à coordonner les activités des autres membres pour atteindre ses objectifs (Filser, 2000). Les sources du pouvoir peuvent être : la récompense, la contrainte, l'expertise, la légitime et la référence (French et Raven, 1959). Ces cinq fondements du pouvoir ont été ultérieurement classés en deux catégories : les sources de pouvoir coercitives et les sources de pouvoir non coercitives (Hunt et Nevin, 1974). Le distributeur peut utiliser tant des sources coercitives que non coercitives pour influencer les décisions marketing du fournisseur (El-Ansary et Stern, 1972).

Une autre approche possible dans l'analyse du pouvoir est l'approche économique qui explique le pouvoir des acteurs par la structure des marchés (Colla, 2004). La spécificité du secteur des produits de grande consommation, caractérisé par la forte concentration des distributeurs, donne un plus fort pouvoir de négociation aux distributeurs qui peuvent refuser facilement l'accès aux linéaires de certains produits des industriels.

#### ***4.2 Les sources de pouvoir des distributeurs dans le canal de distribution***

Dans le canal de distribution, chaque membre dispose d'un certain nombre de sources de pouvoir, car les deux parties sont dépendantes l'une de l'autre. Leur dépendance est la raison même d'existence du canal de distribution. Les ressources dont disposent les distributeurs pour influencer les décisions des fournisseurs sont nombreuses. La première source de pouvoir des distributeurs est de nature économique et réside dans la taille relative des distributeurs (Colla, 2004). La taille relative est mesurée par le rapport entre le poids du distributeur dans le chiffre d'affaires du fabricant et le poids du fabricant dans le chiffre du distributeur. Les principaux fabricants ne représentaient jamais plus de 2 % à 5 % des ventes de leurs principaux clients détaillants. Or, dans le même temps, chaque enseigne va « peser » entre 20 % et 30 % du chiffre d'affaires de chacun de ces fabricants, ce qui rendra dramatique pour ces derniers toute rupture éventuelle des relations commerciales (Filser et al., 2001).

La deuxième source du pouvoir des distributeurs est la disponibilité des informations sur le consommateur et son expertise dans le domaine du marketing (merchandising, prix, promotions de ventes, etc.). Le distributeur étant en contact direct avec les consommateurs et grâce aux données sorties de caisses, dispose des connaissances spécifiques concernant l'impact des promotions sur les ventes, l'impact de l'introduction de nouveaux produits, etc. Grâce à ces données sorties de caisses, ils peuvent analyser le comportement des consommateurs au jour le jour et améliorer leurs décisions concernant le mix marketing.

Ces informations et cette expertise permettent aux distributeurs d'orienter la politique marketing de ses fournisseurs qui lui sont redevables pour son expertise (Paché, 2003). La

possession d'informations est considérée comme une facette du pouvoir d'expertise, car l'expertise est souvent basée sur la maîtrise des sources d'information (Dapiran et Hogarth-Scott, 2003). L'expertise marketing des distributeurs est renforcée avec le développement des MDD. La présence des MDD dans une catégorie s'accompagne d'un pouvoir fort de la part des distributeurs, qui entrent en concurrence directe avec les marques nationales (Colla, 2004). Dans ce cas, le distributeur ne se limite pas à imposer uniquement les décisions marketing, mais également les décisions en matière de production, de R&D. Les distributeurs vont favoriser leurs MDD dans la catégorie au détriment des marques nationales et il a été démontré que dans les catégories où les MDD ont de fortes parts de marché, les industriels sont obligés de réduire leurs prix (Colla, 2004). Grâce à ce pouvoir d'expertise, le distributeur peut piloter le canal de distribution, définir les règles de fonctionnement et peut capter pour son bénéfice une partie importante de la valeur créée (Filser, 2000).

Enfin, la troisième source de pouvoir est la possession des structures logistiques performantes (Paché, 2003 ; Colla, 2004). Au cours des deux dernières décennies, la grande distribution a progressivement développé sa maîtrise des activités logistiques. Elle a remonté le canal en se chargeant de plus en plus de la logistique primaire en développant la politique des enlèvements usine (Paché, 2003). Cette politique permet à la grande distribution d'optimiser ses flux, le transport et d'éloigner encore plus le fournisseur de la demande finale. La logistique a été abordée notamment comme une source de pouvoir coercitif. Ce pouvoir se traduit par la capacité des distributeurs à menacer et à exercer des sanctions qu'ils peuvent appliquer en cas de non respect des cahiers des charges qui indiquent de manière précise les fréquences de livraisons, les quantités de réapprovisionnement et les délais à respecter (Filser et al., 2001).

La maîtrise de la logistique comme source de pouvoir non coercitif a été peu abordée (Paché, 2003), mais la logistique peut être considérée comme un domaine d'application du pouvoir de récompense du distributeur. Le distributeur, en mettant à la disposition des industriels quelques plates-formes ou entrepôts pour les livraisons, offre l'opportunité de réaliser des gains de productivité sur les opérations logistiques : transport, manutention, stockage. Même si une partie de ces gains est cédée au distributeur sous forme de remises, la concentration des flux reste un levier de pouvoir de récompense. En déchargeant l'industriel de la distribution primaire, le distributeur influence indirectement son comportement et favorise la politique de recentrage sur les compétences-clés (Paché, 2003). Ainsi, la taille des distributeurs, l'expertise marketing et logistique sont les principales sources du pouvoir des distributeurs dans le canal de distribution.

### ***4.3 Les sources de pouvoir des industriels dans le canal de distribution***

Les fournisseurs ne disposent pas de la même étendue des sources que les distributeurs pour développer un contrepouvoir, cependant nous considérons que la mise en place du concept d'ECR permet aux industriels de développer leurs propres sources de pouvoir et ainsi d'équilibrer le pouvoir dans le canal de distribution. Tout d'abord, la coopération dans la partie logistique de l'ECR, permet aux industriels d'accroître leur pouvoir d'expertise et de réduire la possibilité des distributeurs d'exercer leur pouvoir coercitif. En effet, la mise en place de la GPA, qui a comme fondement le partage d'information et la planification collaborative, permet aux industriels de mieux gérer les flux dans la chaîne logistique et ainsi de mieux respecter les cahiers des charges imposés par les distributeurs, ce qui réduit la possibilité de ces derniers à exercer leur pouvoir coercitif.

En s'engageant dans une démarche de GPA, les distributeurs perdent également une partie de leur pouvoir d'expertise due à la maîtrise de l'information et à l'asymétrie qui leur est favorable. Le partage d'information, pour la GPA et le cross docking permet à l'industriel de mieux connaître la situation de ses produits et de mieux maîtriser les flux informationnels. La focalisation des industriels sur la maîtrise des flux d'informations leur permet d'améliorer leur performance logistique (Filser et al., 2001) et de développer de nouvelles compétences et expertises. Ces compétences sont une source essentielle de pouvoir dans le canal de distribution et accroissent le pouvoir de négociation du fournisseur (Seidmann et Sundararajan, 1998).

Suite à la mise en place du category management, le fournisseur ne connaît pas seulement le mouvement de ses stocks dans l'entrepôt du distributeur, mais également le niveau des prix pratiqués par le distributeur et le niveau de la demande pour chaque région et pour chaque magasin ainsi que la situation de ses concurrents. Cette maîtrise de l'information leur permet de développer leurs connaissances des consommateurs et leur expertise marketing. L'expertise des industriels est vue par les distributeurs comme une source de pouvoir très importante (Dapiran et Hogarth-Scott, 2003). Les industriels qui disposent d'une expertise marketing peuvent accroître leur contrôle sur la catégorie respective (Lindblom et Olkkonen, 2006) en influençant fortement les décisions marketing du distributeur. Les industriels qui réussissent à développer leurs compétences et leurs expériences marketing suite à un premier projet de category management réussi se verront ensuite attribuer la responsabilité de gérer d'autres catégories de produit et ainsi ils vont accroître l'étendue de leur pouvoir.

Grâce aux connaissances fines sur le marché, les industriels vont développer de nouveaux produits et vont prendre les bonnes décisions pour développer leur part de marché dans la catégorie de produits concernée et pour fidéliser leurs consommateurs. Le leadership dans une catégorie de produits et la fidélité aux marques de la part des consommateurs sont une source

de pouvoir de référence pour les industriels et leur possession permet aux industriels d'exercer un contrôle sur les stratégies de category management mises en place par les distributeurs et rééquilibre ainsi le pouvoir dans le canal de distribution (Dapiran et Hogarth-Scott, 2003).

Nous considérons également que la mise en place du category management réduit le pouvoir de référence et d'expertise du distributeur envers les industriels qui ne participent pas aux décisions de la catégorie respective. Les industriels réalisent que les décisions et l'expertise sont détenues par l'industriel capitaine de catégorie et non pas par le distributeur. La mise en place du category management conduit aussi à un déplacement du pouvoir coercitif des distributeurs vers le pouvoir d'expertise avec une réduction du sentiment négatif de la part des fournisseurs (Dapiran et Hogarth-Scott, 2003). Avant le category management pour déréférencer certains produits les distributeurs utilisaient le pouvoir coercitif. Actuellement, avec le category management, le fournisseur se rend compte de lui-même que son produit n'a pas de bonne performance et accepte plus facilement de retirer le produit.

Il est communément accepté que l'emploi des sources de pouvoir non coercitives engendre une relation plus coopérative dans le canal et que ces sources de pouvoir non coercitives procurent plus de satisfaction pour les membres, surtout pour ceux qui ne possèdent pas le pouvoir (Hunt et Nevin, 1974, Dapiran et Hogarth-Scott, 2003). Toutefois, il faut souligner la différence considérable entre le pouvoir des industriels, qui pratiquent le category management, et le pouvoir des PME, qui ne disposent pas des ressources nécessaires et qui ne participent pas aux réflexions et aux décisions prises dans les différentes catégories concernées.

L'impact de la mise en place de l'ECR sur le pouvoir des distributeurs peut également être analysé en termes d'accroissement de la dépendance des distributeurs. Cet accroissement de la dépendance des distributeurs est dû aux investissements spécifiques réalisés par les industriels dans le cadre de l'ECR (Subramani et Venkatraman, 2003 ; Corsten et Kumar, 2005). Les investissements spécifiques réalisés dans le cadre de l'ECR correspondent à des investissements spécifiques intangibles. Ces investissements font référence à des investissements dans les processus spécifiques et dans des compétences spécifiques (Subramani et Venkatraman, 2003).

La spécificité des processus et des compétences représente une barrière importante à l'imitation et à la substitution par les concurrents. Ainsi, le fournisseur peut réduire la capacité du distributeur à le remplacer et à récupérer l'ensemble de la valeur créée (Subramani et Venkatraman, 2003). Grâce aux investissements spécifiques les fournisseurs peuvent récupérer une partie convenable de la valeur créée et empêcher l'appropriation de la valeur par le distributeur qui menacerait de remplacer le fournisseur si celui-ci n'accepte pas de céder la valeur créée.

## 5. Conclusion et implications managériales

Cette recherche a mis en évidence que la partie logistique de l'ECR est le domaine privilégié de coopération. Cela s'explique principalement par le fait que les activités logistiques peuvent être séparées des activités de transaction, comme la négociation commerciale, où les conflits sont plus nombreux et les opportunités d'augmenter les profits du canal sont plus importantes en raison de l'ampleur des coûts logistiques. Cependant, la focalisation des acteurs uniquement sur une partie de l'ECR conduit seulement à une partie des bénéfices promis par l'ECR. La mise en place complète de l'ECR implique des choix stratégiques qui combinent des avantages de coûts et des éléments de différenciation des concurrents et conduit à un avantage compétitif durable.

Nous avons mis en évidence le caractère progressif de la construction de la relation de coopération qui commence toujours avec la coopération dans la partie logistique. Le processus d'apprentissage, le développement des compétences, de la confiance et les investissements spécifiques amènent ensuite les partenaires à coopérer dans la partie demande de l'ECR. La coopération dans le cadre du category management à travers la combinaison des compétences et expertises marketing des industriels et des distributeurs permet d'apporter davantage de valeur au consommateur et de se différencier durablement des concurrents.

Le travail réalisé a permis de répondre à notre interrogation principale concernant les bénéfices des industriels suite à la mise en place de l'ECR. La plupart des auteurs s'accordent pour dire que les bénéfices opérationnels des industriels suite à la mise en place de l'ECR sont moins importants comparés aux bénéfices des distributeurs. Il s'agit principalement de l'amélioration de la performance logistique et de l'accroissement des ventes. Cependant, les industriels ne doivent pas limiter leur analyse aux seuls bénéfices opérationnels, car la mise en place de l'ECR permet aux industriels d'obtenir des bénéfices stratégiques à long terme. D'une part, ils vont améliorer leur relation avec le distributeur, ce qui va conduire à un avantage compétitif à long terme, d'autre part, ils vont accroître leurs sources de pouvoir dans le canal de distribution, grâce notamment au développement de nouvelles compétences.

Cette recherche est caractérisée par deux catégories d'apports managériaux : des apports en direction des dirigeants des industriels et des apports en direction des distributeurs. Elle permet en effet de sensibiliser les dirigeants des industriels :

- ⇒ aux bénéfices stratégiques de la mise en place tant de la partie logistique que de la part demande de l'ECR et plus particulièrement aux enjeux de l'ECR dans le développement de nouvelles compétences.

- ⇒ aux enjeux de l'ECR dans l'accroissement des sources du pouvoir dans le canal de distribution : le pouvoir d'expertise, la valeur de référence et l'accroissement de la dépendance des distributeurs.

Le travail conduit a mis en évidence que les industriels qui souhaitent contrôler les décisions concernant une catégorie doivent baser leur interaction avec les distributeurs sur l'expertise dont ils sont en possession. Pour développer ce pouvoir d'expertise, ils doivent améliorer leur compréhension du comportement des consommateurs, développer leurs marques et collaborer tout d'abord dans la partie logistique de l'ECR. Cette analyse permettra également aux responsables des distributeurs d'élaborer des arguments supplémentaires pour convaincre les industriels réticents à s'engager dans la démarche ECR. En effet, actuellement, les distributeurs aimeraient généraliser la GPA et le cross docking à l'ensemble des fournisseurs mais se confrontent de plus en plus à la réticence des industriels (Vlad, 2005).

Notre travail peut également permettre aux distributeurs de prendre conscience des bénéfices en termes de développement de l'avantage compétitif suite à la mise en place de l'ECR et notamment du category management. Ils peuvent bénéficier des expertises et des compétences des industriels pour développer leur leadership dans leurs catégories principales. Cependant, il est important pour les distributeurs de comprendre qu'il est risqué d'être dépendant uniquement de quelques gros industriels. Des relations exclusives dans le cadre du category management avec un seul industriel par catégorie peuvent, d'une part, conduire à une dégradation des relations avec les autres industriels (Dupre et Gruen, 2004), d'autre part, réduire la capacité du distributeur à bénéficier des expertises des autres industriels. On peut conseiller aux distributeurs de combiner les expertises de plusieurs industriels dans une catégorie de produits.

Au plan théorique, notre recherche permet d'enrichir et d'approfondir un ensemble de connaissances antérieures dédiées aux relations inter-organisationnelles en mettant l'accent sur le cas spécifique des partenariats dans le cas de l'ECR. La limite principale réside cependant dans son caractère théorique ; la réflexion théorique devra être confrontée à des données empiriques collectées auprès des industriels qui ont mis en place le concept d'ECR.

## 6. Bibliographie

- AC Nielsen (1992), *Category management : positioning your organisation to win*, NTC Business Books, Lincolnwood (IL).
- Basuroy, S., Mantrala, M., Walters, R. (2001), *The impact of category management on retailer prices and performance : theory and evidence*, *Journal of Marketing*, vol. 65, n° 4, pp. 16-32.

- Benoun, M., Héliès-Hassid, M.-L. (2005), *Category management : mythes et réalités*, in Badot, O., Benoun, M. (Eds.), *Commerce et distribution : prospectives et stratégies*, Economica, Paris, pp. 273-290.
- Colla, E. (2004), *Les bases du pouvoir contractuel de la grande distribution : une approche intégrative*, *Revue Française du Marketing*, n° 198, pp. 39- 57.
- Corsten, D., Kumar, N. (2005), *Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers ? An empirical investigation of efficient consumer response adoption*, *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 3, pp. 80-94.
- Dapiran, G., Hogarth-Scott, S. (2003), *Are co-operation and trust being confused with power ? An analysis of food retailing in Australia and UK*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31, n° 4-5, pp. 256-267.
- Dyer, J., Singh, H. (1998), *The relational view : cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage*, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp. 660-679.
- Dupre, K., Gruen, T. (2004), *The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in fast-moving-consumer-goods industry*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, n° 7, pp. 444- 459.
- El-Ansary, A., Stern, L. (1972), *Power measurement in the distribution channel*, *Journal Marketing Research*, vol. 9, n° 1, pp. 47-52.
- Fearne, A., Hughes, D., Duffy, R. (2001), *Concepts of collaboration : supply chain management in a global food industry*, in Eastman, J., Sharples, L., Ball, S. (Eds), *Food and drink supply chain management : issues for the hospitality and retail sectors*, Butterworth-Heinemann, Londres, pp. 55-89.
- Filser, M. (2000), *Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes*, in Fabbe-Costes, N., Colin, J., Paché, G. (Eds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 55-89.
- Filser, M., des Garets, V., Paché, G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions Management & Société, Caen.
- French, J., Raven, B. (1959), *The bases of social power*, in Cartwright, D. (Ed.), *Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI), pp. 150-167.
- Gruen, T., Shah, R. (2000), *Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships*, *Journal of Retailing*, vol. 76, n° 4, pp. 483-510.
- Gumus, M., Bookbinder, J. (2004), *Cross docking and its implications in location-distribution systems*, *Journal of Business Logistics*, vol. 25, n° 2, pp. 199-228.
- Hogarth-Scott, S., Dapiran, G. (1997), *Shifting category management relationships in the food distribution channels in the UK and Australia*, *Management Decision*, vol. 35, n° 4, pp. 310-318.
- Hunt, S., Nevin, J. (1974), *Power in a channel of distribution : sources and consequences*, *Journal of Marketing Research*, vol. 11, n° 2, pp. 186-193.
- Kotzab, H., (1999), *Improving supply chain performance by efficient consumer response ? A critical comparison of existing ECR approaches*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, n° 5-6, pp. 364-377.



- Kulp, S., Lee, H., Ofek, E. (2004), Manufacturer benefits from information integration with retail customers, *Management Science*, vol. 50, n° 4, pp. 431-444.
- Kurnia, S., Johnston, R. (2001), Adoption of efficient consumer response : the issue of mutuality, *Supply Chain Management : An International Journal*, vol. 6, n°5, pp. 230- 241.
- Lee, H., So, K., Tang, C. (2000), The value of information sharing in a two-level supply chain, *Management Science*, vol. 46, n° 5, pp. 626-643.
- Lindblom, A., Olkkonen, R. (2006), Category management tactics : an analysis of manufacturers' control, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, n° 6, pp. 482-496.
- Mishra, B., Ranghunanathan, S. (2004), Retailer vs. vendor-managed inventory and brand competition, *Management Science*, vol. 50, n° 4, pp. 445-457.
- Mukhopadhyay, T., Kekre, S. (2002), Strategic and operational benefits of electronic integration in B2B procurement processes, *Management Science*, vol. 48, n° 10, pp. 1301-1313.
- Paché, G. (2003), Tendances d'évolution des canaux de distribution : un éclairage à partir des stratégies logistiques, *Décisions Marketing*, n° 31, pp. 7-14.
- Seidmann, A., Sundararajan, A. (1998), Sharing logistics information across organisations: technology, competition and contracting, in Kemerer, C. (Ed.), *Information technology and industrial competitiveness : how IT shapes competition*, Kluwer Academic Publishers, Boston (MA), pp. 107-137.
- Subramani, M. (2004), How do suppliers benefit from information technology use in supply chain relationships, *MIS Quarterly*, vol. 28, n° 1, pp. 45-73.
- Subramani, M., Venkatraman, N. (2003), Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships : theory and evidence, *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 1, pp. 46-62.
- Sung, C., Song, S. (2003), Integrated service network design for a cross docking supply chain network, *Journal of the Operational Research Society*, vol. 54, n° 12, pp. 1283-1295.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- Vlad, M. (2005), Problématique de coopération entre fournisseurs et distributeurs de produits alimentaires dans le cadre de l'ECR, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.