



Collection Gestion

dirigée par Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni

André Fady

Maître de conférences
à l'IGR-IAE de Rennes
Université de Rennes 1

Valérie Renaudin

Maître de conférences
à l'Université
Paris 9-Dauphine

Dany Vyt

Docteur en sciences
de gestion
ATER à l'IGR-IAE de Rennes
Université de Rennes 1

Le Merchandising

6^e édition

<http://systemista.blogspot.com/>

Vuibert

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

© Librairie Vuibert – mai 2007

20, rue Berbier-du-Mets, F-75647 Paris cedex 13 – Site Internet : www.vuibert.fr

ISBN : 978-2-7117-7542-2



Sommaire

Avant-propos à la 6 ^e édition	V
Remerciements	VII
Introduction	1
1 Le merchandising, outil de collaboration entre industriels et commerçants	5
2 Les consommateurs et les magasins en libre-service	45
3 L'assortiment	77
4 La gestion de l'espace de vente du magasin et la communication sur le lieu de vente	111
5 D'autres territoires pour le merchandising	175
Glossaire	197
Bibliographie	203
Index	205
Table des matières	207



Avant-propos à la 6^e édition

La première édition de ce manuel, en 1981, reprenait pour l'essentiel les résultats de la thèse de doctorat d'André Fady. Il s'est enrichi, au fil des rééditions, de nouveaux développements. Cela n'a fait que suivre la mise en place de plus en plus systématique du merchandising, comme technique de gestion du commerce moderne et comme outil de collaboration entre fabricants et vendeurs de produits de grande consommation.

Par rapport à la 5^e édition, de nombreux changements ont été apportés, tant au niveau des auteurs que du contenu de l'ouvrage.

Michel Seret ayant pris une retraite bien méritée, Valérie Renaudin et Dany Vyt ont rejoint André Fady. La première a rédigé une thèse remarquée sur la relation espace-ventes au niveau des rayons d'un magasin, utilisant les magasins Monoprix comme champs d'expérience. La seconde a soutenu, à l'université de Rennes 1, une thèse concernant les mesures de performance des magasins et le géomarketing, en s'appuyant sur les bases de données des supermarchés Champion.

Un premier chapitre a été rajouté pour replacer le merchandising parmi les outils de collaboration entre fabricants et distributeurs. Les nouveaux outils comme le *trade marketing*, le *category management* et le géomarketing ont fait l'objet d'importants développements.

Dans le chapitre 2, concernant les consommateurs, nous avons cherché à faire état des données les plus récentes, tant en matière conceptuelle (circulation des clients, comportements face aux choix, aux ruptures de stocks, aux promotions de vente, aux prix, aux achats impulsifs) que pour les données chiffrées relatives aux clients.

Pour le chapitre 3 sur l'assortiment, les auteurs ont suivi la pratique des magasins en développant le rôle des marques de distributeurs et des produits premiers prix.

Au chapitre 4, la relation espace-ventes a été complètement revisitée à la lumière d'approches théoriques récentes et l'utilisation de l'espace pour communiquer a été développée.

Le chapitre 5, entièrement inédit, présente les autres territoires du merchandising, tant dans les magasins traditionnels que sur Internet.

Par ailleurs, plusieurs témoignages ont été ajoutés, afin de présenter les activités merchandising de diverses entreprises.



Remerciements

La 6^e édition de cet ouvrage doit beaucoup à de multiples personnes :

Les enseignants d'université ou d'écoles de commerce et les professionnels suivants : Sylvia Alcover et son équipe (Experian), Abdelmajid Amine (université Paris 12), Raphaëlle d'Argenté (Printemps), François Attali (SODIAL), Fabienne Budria (Monoprix), Sandrine Cadenat (université Paris 12), Gérard Cliquet (IGR/IAE de Rennes), Michel Choukroun (problématique de distribution), Alain Debenedetti (université Paris-Dauphine), Giacomo Del Chiappa (université Bicocca, Milan), Pierre Desmet (université Paris-Dauphine et Essec), Marc Filser (IAE de Dijon), Gérard Gallo (L'Echangeur), Charlotte Gaston-Breton (université Paris 10 Nanterre), Francis Guilbert (IAE de Lille), Hervé Guyon (université de Bretagne occidentale), Marie-Louise Héliers-Hassid (université Paris-Dauphine), Joël Jallais (IAE/IGR de Rennes), Virginie Lainé (Ségécé), Jean-Pierre Lanzetti (Darty), Jean Marc Lamarins (Lactalis), Anne Leger (Champion), Stanislas Lepic (Kraft Food), Sandra Maliszewski (Monoprix), Régis Nirdol (Auchan), Gilles Paché (université de Montpellier), Suzanne Pontier (université Paris 12), Sophie Rieunier (IAE de Paris), Renaud Sore-Larregain (DRAFT-FCB), Pierre-René Tchoukriel (Auchan), Jérôme Tetrel (Champion), Jean François Trinquécoste (IAE de Bordeaux), Emmanuel Vittaz (Champion), Pierre Volle (université Paris-Dauphine).

Nos étudiants du master marketing en formation initiale, continue et apprentissage (avec Carrefour France) à l'IGR-IAE de Rennes, du master distribution et relation client de l'université Paris-Dauphine, de MSG et du master management des études marketing de l'université de Cergy-Pontoise, ainsi que ceux de plusieurs écoles de commerce (Bordeaux, Rouen). Nous avons pu tester également nos formations en merchandising avec les cadres de plusieurs groupes dans la grande distribution et chez certains de leurs fournisseurs : qu'ils en soient remerciés.

Enfin, merci à Geneviève, Emmanuel, Jean-Baptiste, Marguerite, Hippolyte et Clémentine pour leur patience et leur soutien !



Introduction

Sur le plan de l'appareil commercial de détail, la croissance économique s'est manifestée essentiellement, depuis la fin de la dernière guerre mondiale, par un développement rapide des magasins en libre-service.

Cette technique de vente se caractérise par les éléments suivants :

- la présentation, à la vue et à la portée de la main du client, avec affichage de prix très apparent, de produits généralement conditionnés ou préemballés ;
- le libre accès du client à la marchandise ;

- le libre choix des articles par l'acheteur, sans intervention nécessaire du personnel vendeur ;

- un poste d'encaissement spécialement équipé, généralement unique bien que pouvant comporter plusieurs caisses, placé près de la sortie du magasin ;

- la mise à la disposition de la clientèle d'un matériel (panier ou chariot) lui permettant de réunir et de transporter les marchandises à l'intérieur du magasin et jusqu'au poste d'encaissement.

Le **merchandising** a souvent été comparé à un vendeur silencieux qui assiste le client dans son processus de choix et l'incite à l'achat. Au-delà de cette métaphore, le merchandising est défini par l'IFM (Institut français du merchandising) comme *« l'ensemble des études et des techniques d'application mises en œuvre, séparément ou conjointement, par les distributeurs et les producteurs, en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises »*.

Le merchandising met ainsi en application à la fois :

- Des méthodologies rigoureuses mais simples, qui consistent à satisfaire les besoins et les désirs des marchés locaux, en adaptant le choix et la présentation des produits pour maximiser la rentabilité des capitaux investis en stocks et en espaces de vente.
- Un état d'esprit analytique nécessitant la collecte de nombreuses données, tant sur les résultats de l'activité d'un rayon ou d'un magasin que sur les marchés régionaux ou nationaux. Cela implique, de la part des responsables, la nécessité d'éliminer les décisions prises uniquement grâce à l'expérience passée ou à l'intuition personnelle et l'obligation d'une collaboration entre les distributeurs et leurs fournisseurs, qui détiennent chacun des informations très utiles à l'autre partie.

Les lois sur l'urbanisme commercial (loi Royer de 1973, loi Raffarin de 1996) et la saturation progressive des marchés conduisent les responsables de la grande distribution moderne à rechercher d'autres solutions tant pour la croissance de leur chiffre d'affaires que pour l'ouverture de nouveaux points de vente.

Le chiffre d'affaires d'un point de vente résulte de la multiplication de trois éléments :

$$\text{CA} = \text{Nombre de clients} \times \text{Fréquence de visites} \times \text{Montant du panier.}$$

Développer le nombre de clients et la fréquence des visites (« marketing d'entrée ») consiste désormais à essayer de « détourner » les consommateurs des enseignes concurrentes, ce qui s'avère très difficile avec le développement des outils de fidélisation.

On joue alors, de plus en plus, sur le montant du panier pour faire croître le chiffre d'affaires du magasin. Ce « marketing de sortie » utilise la promotion des ventes et le merchandising pour susciter des achats d'impulsion sur le point de vente.

Ces techniques de merchandising constituent un outil de collaboration entre distributeurs et fournisseurs.

Le chapitre 1 montre dans quel contexte le merchandising s'est développé, de quelle façon il est organisé dans les entreprises, quels outils il utilise et comment il évolue vers le géo-marketing.

Le chapitre 2 s'attache à préciser les liens qui unissent les consommateurs à leurs magasins : comment ils les choisissent, pourquoi ils veulent y trouver du choix, comment ils se comportent en matière de circulation, d'achats impulsifs, de réactions face aux prix proposés, face aux ruptures de stocks ou aux opérations promotionnelles.

Connaissant les consommateurs auxquels il compte s'adresser, le distributeur effectue des choix parmi tous les produits disponibles. Analyser les fonctions et les dimensions des assortiments, différencier les types de marques qui les composent, déterminer des critères pertinents pour construire et améliorer ces assortiments, ces décisions sont présentées dans le chapitre 3.

Figure 1. Les phases de la vente traditionnelle et en libre-service

Les phases de la vente	Vente traditionnelle avec vendeur	Vente libre-service sans vendeur
Accueil et prise de contact	Le vendeur accueille le client avec amabilité et le met en confiance.	Le magasin seul s'en charge : rôle fondamental de l'entrée, de l'allée de pénétration, de l'éclairage, de la musique.
Information du vendeur sur les désirs des clients	Le vendeur doit découvrir les besoins et les désirs des clients, en posant des questions. Les motivations et les freins doivent être correctement évalués.	Aucune information précise, seuls sont disponibles les résultats des ventes. D'où la nécessité de bien connaître sa zone de chalandise et sa clientèle ainsi que l'évolution des différents marchés.
Présentation des produits et argumentation	Le vendeur met le client en contact avec les produits adaptés aux désirs perçus dans la phase précédente et développe divers arguments pour convaincre le client.	Tous les rayons et les produits sont sous les yeux des clients mais certains articles ont plus de place, ou une meilleure localisation ; ce sont ceux que le magasin cherche à vendre en priorité. L'argumentaire est le fait des produits eux-mêmes et de la façon de les ranger.
Conclusion de la vente	Le vendeur oriente la décision du client en étant de plus en plus convaincant.	Elle dépend du choix judicieux des emplacements et de la façon dont les produits sont présentés.
Vente additionnelle	Le vendeur propose un article ou service complémentaire au bien acquis ou un article supplémentaire, par exemple à prix promotionnel.	En jouant sur la localisation rapprochée d'articles complémentaires, ou la juxtaposition de produits d'appel et d'articles d'achat impulsif, les ventes additionnelles peuvent être très importantes (cross-merchandising).
Prise de congé	Le vendeur rassure le client et prépare les ventes futures.	Rôle de la caissière.

C'est à l'étude de la gestion de l'espace de vente du magasin et de la communication sur le lieu de vente qu'est consacré le chapitre 4 : qui prend les décisions d'agencement des surfaces ? Comment mesurer le lien entre espace alloué et ventes ? Comment implanter les rayons, les catégories de produits, les marques et les références en linéaire ? Comment utiliser l'espace du magasin pour communiquer ?

L'ouvrage se termine par le chapitre 5, qui explore d'autres territoires du merchandising, tant dans les commerces traditionnels que sur Internet.

Le merchandising, outil de collaboration entre industriels et commerçants

- **Le contexte : un marketing du distributeur en pleine évolution**
- **L'organisation du merchandising**
- **Les outils du merchandising**
- **Une approche nouvelle : le géomarketing**

Le merchandising connaît de nombreuses évolutions. Il utilise aujourd'hui plusieurs concepts tels que le *category management*, le marketing d'enseigne, de marque ou encore le géomarketing. La mutation des outils de merchandising se veut le corollaire de l'évolution des relations entre les distributeurs et leurs fournisseurs. En effet, les acteurs prennent conscience des enjeux de leur collaboration, même si le partage de l'information, clé de voûte du *category management*, demeure difficile. En outre, le merchandising contribue à la recherche d'équilibre entre le marketing d'enseigne et le marketing de site. Les outils de la cartographie numérique, couplés aux développements des bases de données donnent au merchandising un nouveau souffle : c'est le développement du géomarketing.

1

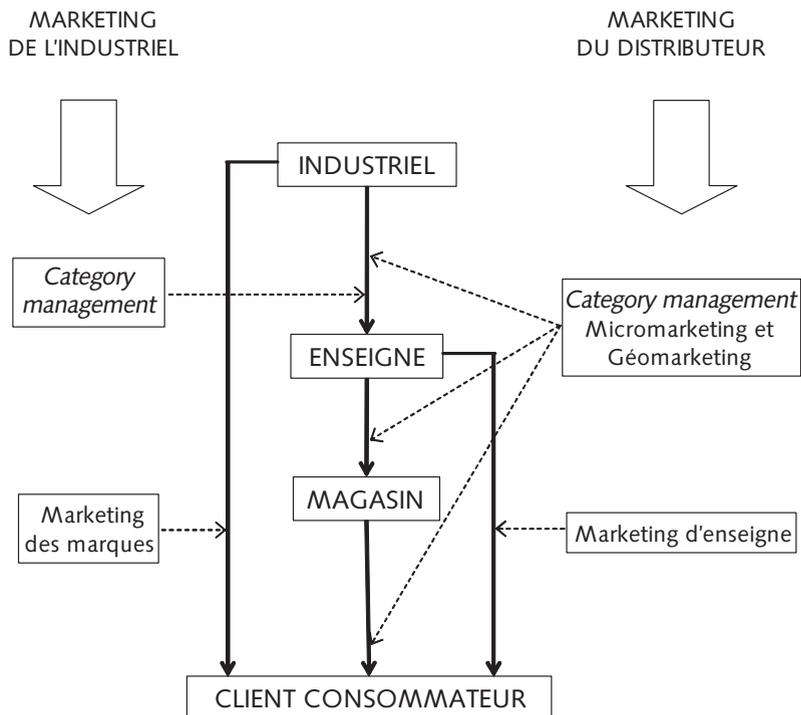
Le contexte : un marketing du distributeur en pleine évolution

De manière classique, on considère que la distribution est un service rendu au consommateur. Ce service consiste à acheter des produits, à gérer leur stockage et leur acheminement jusqu'au magasin et à assurer leur présence en linéaire. La distribution rend donc accessible au client un ensemble de produits (l'assortiment), ainsi que des services annexes (service après-vente, livraison...).

Depuis le début des années 1980, les enseignes de grande distribution ont pris conscience de la valeur du contact qu'elles établissent avec le consommateur final et du pouvoir qu'il leur confère dans la relation avec leurs fournisseurs. Elles revendiquent ainsi un statut d'intermédiaires non-neutres sur le plan marketing entre le fabricant et le consommateur. Le marketing du distributeur est donc aujourd'hui fondé sur la recherche d'une identité différenciatrice, avec laquelle les fabricants doivent désormais compter. Par ailleurs, les distributeurs étant constitués d'un réseau de magasins implantés dans des zones différentes les unes des autres, on ne peut envisager d'appliquer un marketing global dans tous les magasins.

Le marketing intervient donc dans les relations qui lient l'industriel, l'enseigne, le magasin et le consommateur. La figure suivante représente conjointement les structures marketing du fabricant industriel et celles du distributeur.

Figure 1.1. Les différents aspects du marketing du distributeur et du fabricant



1. Le contexte : un marketing du distributeur en pleine évolution

Nous proposons de définir le marketing du distributeur comme l'agrégation :

1) du marketing d'enseigne

L'enseigne est une marque à part entière, qui a un projet, un positionnement et une stratégie de communication auprès de ses clients.

2) du *category management*

Il a pour objectif d'améliorer l'offre du distributeur en vue d'une meilleure satisfaction du client, catégorie de produits par catégorie de produits, grâce à un mode de relation à vocation partenariale entre le distributeur et les fabricants.

3) du micromarketing (ou marketing de site) et du géomarketing

Fondamentalement opérationnel, il consiste à adapter la stratégie d'enseigne dans les points de vente en fonction des particularités des magasins et de leurs zones de chalandise.

1 Un marketing d'enseigne à l'image de celui des marques

D'après André Tordjman, alors directeur marketing d'Auchan, « *chaque enseigne s'efforce de devenir une marque, pour fidéliser ses clients et se différencier de la concurrence. Une fois établie, cette marque constitue le premier capital de l'entreprise*¹ ».

Le marketing d'enseigne repose sur les mêmes concepts de ciblage et de positionnement que le marketing de la marque du fabricant. À la différence près que les marques ont souvent des cibles plus étroites que les enseignes de grande distribution. À part quelques marques qui ont une stratégie de ciblage extrêmement large et qui pratiquent un marketing de masse (Coca-Cola, par exemple), les marques se différencient les unes des autres en ciblant des consommateurs bien spécifiques, pour mieux les satisfaire et les fidéliser. *A contrario*, les enseignes de grande distribution doivent proposer une offre large satisfaisant les besoins des clients extrêmement divers qui se situent dans les zones de chalandise des magasins. Sans quoi elles risquent de perdre les clients qui sont les plus faciles à fidéliser, à savoir ceux qui résident ou travaillent à proximité des points de vente. L'ancrage physique des magasins dans des territoires comportant des populations variées en termes d'âge, de situation familiale, de revenus, etc. impose donc une stratégie marketing moins segmentante que celle des marques. Ce qui n'empêche pas Auchan d'avoir un positionnement « famille » marqué par exemple. Autre exemple : Monoprix a adopté une stratégie marketing adaptée à plusieurs cœurs de cibles prioritaires, en particulier les couples bi-actifs sans enfants à revenu élevé et les seniors. Cette stratégie suppose une adaptation des magasins à des clientèles qui ont des attentes parfois diamétralement opposées, ce qui constitue un exercice difficile.

De nombreux auteurs ont cherché à adapter le marketing mix aux particularités du distributeur. Par exemple, Cédric Ducrocq² propose de décomposer le marketing mix du distributeur (parfois appelé *retailing-mix*) en six facettes :

- assortiment;
- physique (*design* du point de vente, merchandising, animation du magasin);
- implantation (localisation des magasins);

1. TORDJMAN A., « 28 % des Français prêts à acheter sur Internet », *Libre service actualités*, n° 1701, 30 novembre 2000, pp. 64-80.

2. DUCROCQ C., *La nouvelle distribution*, Dunod, Paris, 2^e éd., 2006.

- communication ;
- personnel et service ;
- prix et promotions.

Ces facettes reposent toutes sur la mission de l'enseigne, sur son projet de marque. Cette mission est centrale : toutes les composantes du mix doivent « prouver » ce positionnement au client. Ainsi, Auchan a-t-il développé un projet de marque : celui de devenir l'enseigne de distribution préférée des Français. Tous les éléments du mix ont été reconsidérés en fonction de ce projet. Ainsi, par exemple, la communication publicitaire repose-t-elle sur des messages jouant prioritairement sur une dimension affective. Les facteurs d'ambiance en magasin ont été travaillés de manière à créer une atmosphère chaleureuse (grâce à des éclairages moins froids et violents en particulier). Par ailleurs, les produits de marque propre Auchan ont tous un *packaging* comportant une photo sur laquelle figurent des personnes, pour souligner la dimension humaine de la marque. La marque Auchan cherche également à se différencier par des innovations en termes de praticité du *packaging* notamment, pour se rapprocher du client. Enfin, une attention toute particulière est portée sur le contact entre le client et le personnel de caisse. Le magasin tout entier doit donc prouver le projet de marque choisi par l'enseigne.

2 Le *category management* et le difficile partage de l'information entre distributeurs et producteurs

Le *category management* symbolise un changement dans la relation commerciale entre les industriels d'une part et les grands distributeurs d'autre part. Sur la base d'une volonté commune, les deux parties quittent le simple terrain des négociations pour entrer dans l'ère du partenariat.

Depuis plusieurs années, la mise en place du *category management*¹⁻² a profondément marqué la méthode de construction et de renouvellement de l'offre des magasins. En effet, d'une gestion par produits et par marques, on a tendance à passer actuellement à une gestion par les catégories. L'émergence de cette technique bouleverse l'hégémonie des distributeurs dans la définition des assortiments. Le fournisseur et le distributeur travaillent désormais ensemble à l'amélioration des catégories de produits : de leur définition à leur évaluation, en passant par leur rôle, ou encore les politiques promotionnelles³ à travers des promotions multimécanisme dans lesquelles s'emboîtent les offres des industriels et des distributeurs⁴. Le distributeur et le fournisseur s'allient dans le but de développer conjointement un processus efficace de *category management*. Face à un marché saturé, l'objectif commun des deux parties, à travers le *category management*, consiste à fidéliser le client⁵.

1. DUSSART C., « Category Management: Strengths, Limits and Developments », *European Management Journal*, 16, 1, 1998, pp. 50-62.

2. COGITORE S., *Le category management*, Paris, Dunod, 2003.

3. BASUROY S., MANTRALA M. K., ROCKNEY G., « The impact of category management on retailer prices and performance: theory and evidence », *Journal of Marketing*, 65, 4, 2001, pp. 16-34.

4. GRAMONT (DE) D., « Les nouveaux instruments de promotion : NIP », *Revue de la concurrence et de la consommation*, 140, oct-nov-déc 2004, pp. 11-14.

5. BENOUN M., HÉLIÉS-HASSID M. L., « Category management: mythes et réalités », *Revue française du marketing*, 198, 3/5, 2004, pp. 73-86.

1. Le contexte : un marketing du distributeur en pleine évolution

Plusieurs raisons justifient le développement du *category management*¹ du point de vue du distributeur :

- assurer le leadership sur la catégorie ;
- accroître les parts de marché ;
- accroître les revenus et profits générés par la catégorie.

En effet, force est de constater que le *category management* réconcilie les objectifs de l'industriel et du distributeur dans une finalité commune : l'optimisation du volume de ventes. Ainsi, le merchandising stratégique, comme les implantations, la taille des assortiments ou encore la composition des univers de consommation, reste-t-il dans une démarche interne entre le point de vente et sa direction. Néanmoins, les fournisseurs, en qualité de partenaires commerciaux, occupent un rôle de conseil vis-à-vis du détaillant et une nouvelle collaboration prend forme entre les deux parties. Cette collaboration concerne le choix des produits (parfois leur type de conditionnement) ou encore les animations et mises en avant autour de ces produits : conditionnement en grand format dans les zones à familles nombreuses ou encore mise en avant des petits formats dans les zones majoritairement mono-foyers. Il ne s'agit pas de remettre en cause les plans de merchandising du groupe, seulement de les décliner. L'industriel se pose alors comme un complément à la cellule merchandising des distributeurs, il ne s'y substitue pas.

La mise en place d'une gestion des assortiments à la catégorie se justifie d'autant plus que l'influence des différents leviers d'action marketing sur les catégories de produits dépend du rôle joué par la catégorie².

La quête de la rentabilité, chez les distributeurs, s'est longtemps traduite par la recherche d'économies d'échelle au sein de l'entreprise, en particulier au niveau des achats, ainsi que chez les fournisseurs éventuellement contrôlés (notamment pour la fabrication des MDD). Aujourd'hui, les gisements de productivité résident avant tout dans l'interaction entre le distributeur et ses fournisseurs, les partenaires cherchant conjointement à optimiser la satisfaction du consommateur, objectif commun des marques et des enseignes.

Les domaines de la coopération sont variés : cantonnée au départ à la filière logistique, la coopération s'est étendue à l'ensemble de l'offre en magasin (optimisation de l'assortiment, des promotions, de la présentation des produits en linéaire, de l'introduction de nouveaux produits). D'après Olivier Geradon de Vera, l'objectif poursuivi est « *de rechercher des gains de productivité en optimisant l'ensemble des opérations entre l'usine et le chariot du supermarché grâce à une meilleure circulation de l'information* »³.

Une définition du **category management** a été proposée par A. C. Nielsen : « *Le category management est le processus qui consiste à gérer des catégories de produits comme des centres d'activité, à en établir un contenu type par magasin, afin de satisfaire les besoins du consommateur* ». La recherche d'un assortiment optimal par magasin est une démarche qui requiert des moyens informatiques que peu d'enseignes sont en mesure de déployer. Parmi les chaînes les plus avancées dans cette démarche figure Wal-Mart, dont le centre informatique est plus puissant que celui de la NASA⁴. Par ailleurs, l'optimisation de l'assortiment est

1. DHAR S. K., HOCH S., KUMAR N., « Effective Category Management Depends on the Role of the Category », *Journal of Retailing*, 77, 2001, pp. 165-184.

2. *Ibid.*

3. GERADON DE VERA O., *Quand les gondoles changent de tête*, Éditions Liaisons, Rueil Malmaison, 1998.

4. DUSSART C., « Le category management », in *Encyclopédie vente et distribution*, dirigée par BLOCH A. et MACQUIN A., Economica, Paris, 2001, pp. 81-104.

indissociable de celle du plan d'implantation des produits en linéaire. Ainsi, le merchandising se situe au cœur du processus de *category management*

Pour le fabricant, le *category management* traduit la nécessité d'adapter son offre en fonction de l'objectif global du distributeur : la maximisation à moyen terme du chiffre d'affaires de la catégorie de produits dans son ensemble. Chaque référence doit avoir une logique par rapport à la catégorie à laquelle elle est rattachée.

Pour chaque catégorie, le distributeur choisit parmi ses fournisseurs un pilote ou capitaine de catégorie (*category pilot* ou *category captain*), qui met à la disposition de l'enseigne son expertise sur le processus de choix des clients, le rôle de la catégorie dans le magasin et l'évolution de l'offre. Il est, en contrepartie, responsable de la gestion de l'assortiment et de l'implantation de la catégorie (sous le contrôle de l'enseigne).

En général, c'est la marque leader sur son marché qui est sélectionnée comme capitaine de catégorie. Toutefois, les challengers ont également leur chance s'ils ont une réelle force de proposition. Cela évite qu'une seule marque ne travaille avec toutes les enseignes, ce qui conduit *de facto* à une uniformisation des rayons néfaste à la différenciation recherchée par les enseignes. Le *category management* reste néanmoins peu accessible aux PME. Cette pratique a même tendance à les fragiliser davantage. En effet, les PME ne sont plus seulement tributaires du marché et des enseignes : elles sont également soumises au bon vouloir du capitaine de catégorie avec qui elles sont en concurrence¹.

Le *category management*, tel qu'il doit être pratiqué par le distributeur, a été défini en 1995 comme un processus comportant huit étapes².

1. Définition des catégories

Les catégories réellement souhaitées par le consommateur, celles du distributeur et celles qui sont en partie « détournées » par le capitaine de catégorie de manière à valoriser sa gamme, ne sont pas identiques. De ce fait, la définition des catégories constitue un enjeu de pouvoir majeur³.

2. Attribution d'un rôle aux catégories

Un rôle spécifique doit ensuite être attribué aux catégories de produits du magasin. Quatre types de catégories, correspondant à différents comportements d'achat, sont identifiés :

- **les catégories de destination** qui motivent le choix du point de vente et ont un impact fort sur l'image du distributeur ;
- **les catégories de routine** qui constituent l'essentiel du portefeuille de catégories ;
- **les catégories occasionnelles ou saisonnières** ;
- **les catégories de convenance** (*convenience*) qui sont celles que le client est content de trouver en complément des autres. Elles permettent de générer des bénéfices substantiels (par exemple, la confiserie dans les GSS de jouets).

3. Évaluation des catégories

Il s'agit de faire le point sur l'évolution du marché, sur les comportements des consommateurs, sur la performance de la catégorie chez le distributeur et sur les fournisseurs en présence.

1. BENOUN M. et HÉLIÉS-HASSID M.-L., *3^e congrès sur les tendances du marketing*, Venise, 2003.

2. ECR Europe, Rapport sur les meilleures pratiques du *category management*, 1997.

3. DUSSART C., « Le détournement de catégorie », *Décisions marketing*, n° 15, septembre-décembre 1998, pp. 91-96.

1. Le contexte : un marketing du distributeur en pleine évolution

4. Analyse de la performance des catégories

Des indicateurs de performance des catégories sont calculés à partir de ces analyses (évolution des ventes, du bénéfice brut, de la part de marché de l'enseigne, de la satisfaction du consommateur...). Ils servent de base pour fixer les objectifs de développement de la catégorie.

5. Élaboration d'une stratégie par catégorie

Les stratégies assignées aux catégories doivent être cohérentes avec les rôles et les objectifs de développement définis au préalable. Parmi les nombreuses stratégies possibles, on peut citer :

- le développement de la fréquentation du magasin ou du rayon ;
- l'augmentation de la contribution au profit de la catégorie ;
- l'apport de trésorerie à court terme ;
- l'accroissement du volume des ventes de la catégorie ;
- la fidélisation à l'enseigne ;
- la création d'une atmosphère agréable ;
- l'amélioration de l'image de l'enseigne ;
- le développement de la part de marché du distributeur.

6. Élaboration d'une tactique par catégorie

Ces tactiques permettent de mettre en œuvre les stratégies établies. Un mix est défini pour chaque catégorie. Il récapitule les actions qui doivent être entreprises dans les domaines suivants : l'assortiment, le prix, les actions promotionnelles et la présentation des linéaires.

7. Élaboration d'un plan d'application

Les responsabilités de chacun y sont fixées ainsi que le calendrier de mise en œuvre.

8. Évaluation des résultats du projet *a posteriori*

Le *category management* propose donc au distributeur un nouveau mode de gestion de son offre : les catégories ne doivent pas être analysées comme des unités indépendantes, dont le chiffre d'affaires individuel doit être maximisé pour atteindre des ventes globales optimales, mais comme un portefeuille d'unités stratégiques qui, gérées en fonction du rôle qu'elles jouent dans le magasin, apportent une meilleure satisfaction globale du consommateur et un chiffre d'affaires maximisé. Le *category management* modifie donc en profondeur les structures marketing de l'enseigne et de l'industriel. La relation industrie-commerce, plus partenariale, s'en trouve considérablement transformée.

Néanmoins, le partage de l'information sur lequel se fonde le *category management* reste très partiel (car synonyme de perte de pouvoir) et les résistances culturelles et organisationnelles demeurent un frein réel au développement de ce nouveau mode d'organisation. La question du partage des retombées positives de cette collaboration reste posée.

Notons en conclusion que les potentialités du *category management* sont majeures et que le merchandising ne peut être compris indépendamment de ce nouveau contexte.

Les missions du *CATEGORY DEVELOPMENT MANAGER* chez KRAFT FOODS France

Le travail du *Category Development Manager* chez Kraft Foods France est axé autour de trois missions :

La stratégie merchandising

La première mission consiste à bâtir la stratégie merchandising. Celle-ci aura pour vocation de répondre aux contraintes des clients en collant au mieux aux comportements et attentes du consommateur. Le *Category Development Manager* doit donc veiller à faciliter le repérage en rayon en mariant merchandising de gestion, merchandising de séduction et merchandising de rentabilité. La finalité de sa mission résidera dans le développement du chiffre d'affaires global de la catégorie en linéaire. La segmentation retenue et le positionnement de chaque famille de produits sont vérifiés auprès de consommateurs en institut d'études puis testés en point de vente avant d'être proposés aux différentes enseignes. Parallèlement à la recherche de la stratégie merchandising la plus pertinente possible, le *Category Development Manager* développe des solutions techniques adaptées pour améliorer le confort d'achat. Les têtes de gondoles auront pour effet de mieux présenter l'offre en rayon. Le *Category Development Manager* développe enfin des projets d'univers pour aider les enseignes à organiser leurs différentes catégories et à optimiser leur différenciation. Cette fonction merchandising occupe 40 % de la charge de travail globale.

La mise en place de la politique d'assortiment

Le *Category Development Manager* est responsable de la politique d'assortiment. Cette fonction implique l'étude des performances des gammes de produits dans leur environnement concurrentiel. Ces mesures sont basées sur la demande consommateur et sanctionnées dans le cadre des revues d'assortiment annuelles avec les clients. La principale activité sur cette mission « assortiment » reste néanmoins le lancement de nouveaux produits. Dans un premier temps, il bâtit la préconisation merchandising la plus pertinente en vue d'un test. Puis, il met à disposition du département enseigne et de la force de vente les moyens les plus adaptés pour maximiser la montée en distribution. Cette activité occupe 30 % de la charge de travail.

L'analyse catégorielle

L'analyse catégorielle permet à Kraft Foods France de se positionner auprès du distributeur comme un intervenant incontournable du marché. Pour ce faire, il convient de proposer à ses clients distributeurs une vision stratégique claire à travers un discours catégoriel étoffé. Ce discours est le croisement entre études consommateurs et approche marketing. Il présente la vision du marché et la perception consommateur, ses perspectives, ses résultats par intervenants et par segments. Pour construire cette approche, il convient de récolter auprès des différents acteurs marketing, études et commerciaux les éléments incontournables pour la bonne compréhension du marché. Il peut également reposer sur des études « *shoppers* » consistant à comprendre le consommateur en situation d'achat ou sur des études d'observation des positionnements et de visibilité des produits en linéaire. Il reste principalement utilisé lors de rendez-vous ponctuels avec les clients (revue de marché, présentation de nouveaux produits...). À cette partie, qui occupe environ 30 % du temps, s'ajoute un rôle d'expert du marché auprès du marketing ou de la logistique, lors du développement de nouveaux produits, ou de l'optimisation de produits existants. Il alerte les chefs de produits sur des modifications d'ordre technique à apporter ou, le cas échéant, sur les évolutions du mix-marketing à mettre en œuvre.

3 La recherche de l'équilibre entre marketing d'enseigne et marketing de site

1

En 1983, Levitt¹ écrit :

« Les entreprises doivent opérer comme si le monde était un large marché, sans prendre en compte les différences superficielles régionales et nationales. »

Nous sommes alors en pleine mondialisation de l'économie et des marchés. Les réseaux de distribution s'inscrivent dans cette logique et fondent leur succès sur la massification de leurs achats, conjuguée à la démultiplication d'un concept unique de magasin, faisant fi des disparités régionales et locales. Cette standardisation des offres suppose une homogénéisation des besoins². Or, il existe de nombreux particularismes nationaux, régionaux, voire locaux qui ébranlent considérablement cette vision du marché.

De la période d'essor et d'expansion rapide, où les magasins se multipliaient abondamment et se développaient à travers tout le territoire, les enseignes de grande distribution ne conservent aujourd'hui qu'un lointain souvenir. Les conditions dans lesquelles évoluent les détaillants aujourd'hui leur sont peu favorables et les contraignent à rivaliser d'innovations et d'imagination pour persister.

Ainsi, d'un marketing de masse reposant sur le principe d'homogénéité des consommateurs, les distributeurs évoluent-ils vers une approche plus locale de leur politique et intègrent-ils davantage la diversité des bassins de potentiel dans leurs réflexions. D'un marketing pour tous, les distributeurs s'orientent vers un marketing pour chacun, qui veille à prendre en compte les particularismes locaux, sans remettre en cause l'identité ni la cohésion du réseau.

Comme l'illustre la figure suivante³, l'intégration du facteur local et sa combinaison avec le marketing national évoluent avec l'âge du parc de magasins. En effet, au début, le réseau comprend peu de points de vente, chacun s'adaptant localement aux besoins et désirs de ses consommateurs. Nous avons tous à l'esprit l'image de l'épicerie traditionnelle qui connaît parfaitement son marché et ses clients.

Puis, au fil des années, les points de vente s'unissent, le réseau s'agrandit. Il devient impossible de mener de front la déclinaison purement locale des assortiments et la massification des achats, combinées à l'image d'enseigne. Le marketing devient alors uniforme, national. Ensuite, la saturation du marché impose de trouver de nouvelles sources de croissance. Une des sources possibles de croissance interne consiste à servir au mieux les consommateurs en déclinant les éléments du marketing selon l'environnement local du magasin.

La prise en compte de l'information géographique pour mettre en place la politique locale d'un point de vente nous mène tout naturellement au concept de micromarketing encore appelé marketing spatial dans les milieux académiques⁴. Conceptuellement simple à appréhender, le micromarketing n'en reste pas moins difficile à définir. Il associe l'idée qu'a le consommateur de conserver tous les avantages d'un réseau de distribution important avec la flexibilité des petits magasins indépendants, voire familiaux. La principale difficulté de sa mise

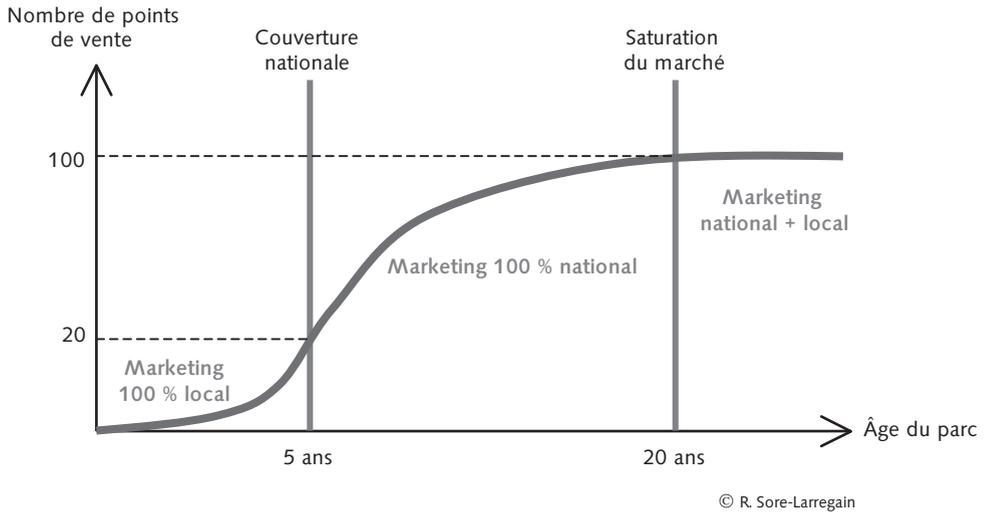
1. LEVITT T., « The Globalization of Markets », *Harvard Business Review*, 61, 3, 1983, pp. 92-101.

2. WIND Y, DOUGLAS S., « Le mythe de la globalisation », *Recherche et applications en marketing*, 1, 3, 1986, pp. 5-26.

3. Ce schéma a été élaboré par R. Sore-Larregain, ex-directeur du Marketing du site d'Auchan et actuel D.G. de DRAFT-FCB. Nous le remercions de nous avoir autorisé à le reproduire ici.

4. CUQUET G., Éditorial du numéro spécial sur le marketing spatial : « Introduire l'espace dans la recherche et les décisions marketing », *Recherche et applications en marketing*, 18, 3, 2003, pp. 1-6.

Figure 1.2. Les phases du marketing de site



en place consiste à concilier judicieusement et sagement la part d'autonomie et de marge de manœuvre à accorder aux détaillants avec les impératifs du réseau de distribution^{1,2}.

Le micromarketing se pose comme un outil tant défensif qu'offensif pour les réseaux de distribution³ :

- L'adaptation locale accroît la fidélité des consommateurs de même que leur satisfaction et défend ainsi la part de marché d'un détaillant
- En outre, en améliorant l'image du point de vente, le micromarketing accroît le pouvoir d'attraction du détaillant. Fort de cette différenciation, le magasin peut ainsi capter une partie de la clientèle de ses concurrents. Le micromarketing devient alors un outil offensif.

Le micromarketing est exercé à la fois par l'enseigne et par le point de vente. L'enseigne définit une politique d'assortiment, de prix, de merchandising (on parle alors de « **géomarketing** ») ou de communication adaptée aux points de vente ou types de points de vente, à partir des données de géomarketing sur les zones de chalandise des magasins dont elle dispose et de sa base de données interne.

De son côté, le directeur de magasin bénéficie d'une certaine marge de manœuvre pour adapter le marketing d'enseigne à la spécificité de son site. Il peut, par exemple, compléter son assortiment avec des produits locaux, avoir une politique de prix par catégorie adaptée à la demande locale, optimiser sa zone de distribution de prospectus, créer un ancrage régional par le merchandising intérieur du point de vente ou son architecture extérieure, etc.⁴. La part

1. MONTGOMERY A. L., « Creating Micro-Marketing Pricing Strategies Using Supermarket Scanner Data », *Marketing Science*, 16, 4, 1997, pp. 315-337.

2. MACÉ S., « Le micro-marketing du point de vente et l'efficacité des promotions », in VOLLE P., *Études et recherches sur la distribution*, Paris, Economica, 2000.

3. ZILIANI C., « Retail Micro-Marketing: Strategic Advance or Gimmick? », *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, 2000, pp. 355-368.

4. CHARRIER A. et GHANEM-DOMONT C., « Marketing de site: un filon encore sous-exploité », *Libre service actualités* n° 1660, 20 janvier 2000, pp. 52-58.

2. Le contexte : un marketing du distributeur en pleine évolution

de chacun de ces acteurs (enseigne et magasin) dans ce processus d'adaptation tient largement à la culture de l'entreprise de distribution.

Pour mettre en place une politique pertinente et efficace de micromarketing, les réseaux font appel aux nouvelles technologies géographiques pour sophistiquer le marketing de site. Le croisement des outils de cartographie numérique et du marketing donnent naissance au géomarketing.

Le géomarketing met au défi les distributeurs de maintenir une cohérence nationale tout en déclinant localement leur politique merchandising. Afin de préserver leur image, les distributeurs limitent délibérément le champ d'action des managers. De cette façon, quelques produits doivent suivre la stratégie nationale et ne peuvent se décliner localement. Ainsi, les marques de distributeurs ou les premiers prix, sur lesquels les dirigeants de points de vente n'ont aucune marge de manœuvre, garantissent-ils l'unité territoriale et la cohérence du réseau de distribution.

Face à la centralisation croissante des entreprises de distribution, le micromarketing apparaît comme un moyen efficace pour conserver un contact personnalisé entre le client et son magasin, grâce au savoir-faire et à la créativité des équipes de direction locales. Le géomarketing, qui repose sur une démarche concertée entre l'enseigne et ses magasins, constitue donc un levier majeur de fidélisation de la clientèle.

En conclusion, on peut affirmer que le *category management* et le géomarketing, tous deux en plein essor, recèlent d'importants gisements de productivité pour les entreprises de la grande distribution. Enracinés dans le projet de marque de l'enseigne, ils permettent une adaptation toujours plus rapide des magasins aux attentes des clients. Ils enrichissent, à ce titre, la palette des outils marketing à la disposition du distributeur.

Le merchandising constitue un enjeu majeur des trois aspects du marketing du distributeur qui viennent d'être évoqués.

- Le **concept de magasin** (plan type du magasin, facteurs d'ambiance, mobilier..) représente un élément essentiel du marketing d'enseigne.

- Le ***category management*** se traduit concrètement par une collaboration entre les industriels et le distributeur pour définir le plan d'implantation de chacune des catégories de produits. Auparavant le distributeur décidait seul des produits référencés et de la manière de les agencer en linéaire. Aujourd'hui, les industriels partenaires proposent au distributeur un assortiment et des plans de merchandising pour les catégories de produits qui les concernent. L'enseigne reste décisionnaire, mais elle travaille à partir des éléments de réflexion des fabricants.

- Enfin, le **géomerchandising** est un élément du marketing du distributeur qui se développe rapidement et qui fait réfléchir chercheurs et praticiens. Comment ajuster le concept de magasin et les plans de merchandising des catégories de produits en fonction des particularités des magasins et de leurs zones de chalandise ? Sur la base de quelles données ?

2

L'organisation du merchandising

2

1 L'organisation du merchandising dans les entreprises de production

La fonction reste encore insuffisamment définie, et les missions liées au titre de responsable merchandising recouvrent beaucoup d'activités différentes. C'est pourquoi l'Institut français du merchandising (IFM) a jugé nécessaire de réaliser des études en 1992 et 1997 pour faire le point sur l'organisation de cette fonction dans l'entreprise, chez l'industriel et dans les enseignes. Les sections suivantes sont basées sur les résultats de ces études.

2
1

Pourquoi et comment les industriels pratiquent-ils le merchandising ?

L'IFM distingue quatre situations.

- Le **marketing terminal**, lorsque le merchandising constitue le prolongement naturel de la politique marketing dans le magasin : il est essentiellement tourné vers le consommateur final et utilise divers moyens pour le séduire et faciliter ses choix.
- Le **partenariat**, lorsque le merchandising devient un outil d'étude, suggérant les meilleures méthodes d'adaptation de l'offre de produits aux chalandes des magasins d'une enseigne donnée.
- L'**outil de vente**, si le merchandising est tourné vers la conquête du linéaire et la lutte contre la concurrence.
- L'**outil de relation**, quand le merchandising s'intègre dans la stratégie de *trade-marketing*, comme moyen de se différencier des concurrents vis-à-vis des clients distributeurs.

Cette politique est majoritairement conçue et pilotée par la direction commerciale (45 % des entreprises), par la direction du développement des ventes (20 %), la direction marketing (20 %), largement devant la direction *trade-marketing* (8 %) ou la direction générale (7 %).

S'engager dans une politique merchandising vise principalement à augmenter le chiffre d'affaires et à fidéliser les clients distributeurs, à travers de multiples moyens : faire vendre l'ensemble de la gamme, favoriser préférentiellement les achats de la marque par les chalandes, maîtriser la présence en linéaire des produits du fabricant ainsi que les informations délivrées aux consommateurs.

Sur les marchés des produits de grande consommation dans lesquels les offres se multiplient, en banalisant ainsi de plus en plus les produits offerts, le merchandising devient un atout pour réussir lorsque s'intensifie la guerre des conditions commerciales avec les distributeurs. Mais les recommandations gagnent alors en crédibilité vis-à-vis de ces derniers si elles concernent l'ensemble du rayon et non pas seulement les marques spécifiques du fabricant, ce qui suppose que celui-ci puisse disposer de données sur les ventes de son client, sur le linéaire occupé par toutes les références, sur le positionnement de l'enseigne et sur la fréquentation du point de vente concerné.

2 1
2

Les responsables merchandising chez les industriels

On distingue deux niveaux.

- Le **responsable merchandising**, qui définit la politique de l'entreprise en la matière, choisit les outils à utiliser, met en place cette politique et y forme les hommes. Il dépend, le plus souvent, de la direction commerciale mais en restant très autonome. Il travaille beaucoup avec la direction marketing. De formation bac + 4 la plupart du temps, 30-45 ans, son salaire annuel se situe entre 30 000 et 40 000 €. Une enquête de *Marketing Mix*¹ menée auprès de directeurs du merchandising indique que rigueur, créativité et réflexion constituent les qualités requises pour réussir dans cette tâche.

- Les **merchandisers ou vendeurs-merchandisers** sont chargés de la mise en œuvre de la politique. Ils négocient et réalisent les études pour les distributeurs, conçoivent les implantations et les mettent en place. Plus jeunes (moins de 30 ans) et moins expérimentés, ce sont d'anciens vendeurs ayant un niveau bac + 2 le plus souvent et leur salaire annuel est inférieur ou égal à 27 000 €.

2 1
3

Les structures merchandising dans les entreprises industrielles

Pour ce qui est des outils, la quasi-totalité des entreprises utilise des logiciels de gestion de linéaire (95 %), dont 78 % avec des images digitalisées des produits ; seules 8 % ont mis en place des logiciels de géom merchandising. La plupart des services se servent évidemment des données de panels (88 % panels distributeurs, 78 % panels consommateurs). Enfin, 60 % font appel à des cabinets de consultants pour le conseil merchandising, les études consommateurs et la formation des merchandisers.

2 1
4

Quelques principes pour une action efficace

On peut résumer les moyens efficaces d'une action merchandising à travers les mots suivants.

- **Persuasion** : le merchandiser persuade mieux son interlocuteur en magasin ou en centrale d'achat s'il parle du marché et non de sa seule marque, s'il donne les sources et les méthodes des études qu'il utilise, s'il explique par des exemples simples les préconisations qu'il formule et leurs résultats attendus.

- **Compréhension** : le merchandiser gagne à parler le langage de la distribution, à partir de la connaissance qu'il a des spécificités de chaque enseigne.

- **Confiance** : le merchandiser doit proposer une solution possible et non « la seule solution possible ». Il gagnera la confiance de son interlocuteur en proposant un contrôle *a posteriori* des résultats de ses préconisations.

- **Efficacité** : le merchandiser va progressivement se constituer une banque de données à partir de toutes les informations recueillies et des résultats de ses préconisations. Il s'en servira pour affiner ses analyses en tenant compte des spécificités des distributeurs et de l'évolution des marchés.

1. « Profession marketing vente », *Marketing Mix*, n° 68, pp. 37-38.

J.M. Lamarins, responsable merchandising chez Lactalis

Chez **Lactalis**, les missions principales du responsable merchandising (RM) sont :

- **Mettre en place une politique merchandising à partir :**

- d'une analyse du marché (panels consommateurs et distributeurs);
- des attentes et comportements des chaland (réalisation d'études « *shoppers* » par des sociétés d'études spécialisées comme Brion Consultants..);
- des rayons existants en hypermarchés et supermarchés (*store-checks* relevés établis par la force de vente et/ou par des sociétés d'études);
- de la stratégie de la marque et des concurrents.

- **Concevoir ou acquérir les outils qui concrétisent cette politique dans les linéaires de la grande distribution :**

- un logiciel d'implantation (Smart) qui permet de réaliser des études personnalisées par magasin;
- du matériel de balisage des rayons destiné à les clarifier aux yeux des chaland;
- du mobilier spécifique, des présentoirs: le responsable merchandising explique les désirs de Lactalis aux agences de PLV, fait réaliser des prototypes, donne l'ordre de fabrication en grande série;
- des argumentaires, des plaquettes de présentation de la démarche merchandising (agences de communication).

- **Faire connaître et appliquer l'expertise merchandising de l'entreprise :**

- formation de l'équipe merchandising (de 2 à 10 personnes);
- formation de la Force de vente (une cinquantaine de personnes);
- présentations aux responsables merchandising des centrales nationales et régionales;
- articles dans la presse spécialisée (LSA, Points de Vente, Linéaires..);
- présentation d'un dossier aux Mètres de l'IFM...

- **Contribuer à développer la catégorie de produits et la marque de l'entreprise :**

- utiliser l'expertise accumulée pour aider les enseignes à définir les recommandations les plus performantes en termes de qualité de l'assortiment et de l'implantation des rayons, tout en développant la part de marché de la marque de l'entreprise. Cette mission est essentielle. Elle nécessite une collaboration étroite avec les directeurs d'enseignes dans l'élaboration de la stratégie dans l'enseigne;
- la mesure de la rentabilité des actions est un souci permanent: mise en place de tests avec les enseignes avant toute démultiplication, analyse des résultats des réimplantations.

Le responsable merchandising doit avoir des capacités d'analyse (comme un « *marketeur* »), de communication (vis-à-vis des services du siège, de la force de vente, des agences, des clients, de la presse..), de management (recrutement, formation, motivation de son équipe), d'organisation (gestion simultanée de multiples activités), de créativité, une force de conviction pour motiver l'entreprise autour du projet, un souci d'observer en permanence les évolutions de l'environnement (autres marchés, concurrence, distribution).

Chez Lactalis, le merchandising fonctionne comme un « consultant » auprès de 2 types de clients internes: le commercial via les actions et partenariats avec les enseignes et les études points de vente,

J.M. Lamarins, Responsable Merchandising chez Lactalis (suite)

et le marketing auquel il apporte une vision « terrain » de l'environnement quotidien des produits. Ses interlocuteurs sont les chefs de groupe et le responsable marketing enseignes. Il est à la fois un stratège et un homme de terrain.

C'est un métier très varié et en adaptation permanente aux évolutions des outils, des méthodes, des organisations, des comportements des consommateurs.

2 L'organisation du merchandising dans les entreprises de distribution

1 Les attentes des commerçants

Qu'est-ce que le merchandising réalisé avec les fournisseurs peut apporter aux distributeurs ? Il permet :

- **d'augmenter le chiffre d'affaires et la marge brute du rayon**, en favorisant les achats d'impulsion, en développant le montant du panier moyen du rayon, en intensifiant le trafic devant le rayon, en fidélisant le maximum de clients ;
- **d'améliorer le confort et la rapidité d'achat** des consommateurs en développant leur plaisir de sélectionner et d'acquérir les produits ;
- **de réaliser des économies** sur le remplissage des gondoles ainsi que sur le coût du stockage en rayon et en réserve ;
- **de mettre en avant leur spécificité** par rapport aux enseignes concurrentes, en améliorant l'image du magasin, à travers leurs marques propres en particulier.

Le choix des objectifs peut conduire à des démarches merchandising opposées : si l'on vise la fidélisation des clients ou, au contraire, la pénétration auprès des prospects, on jouera sur une augmentation de l'espace de circulation ou, au contraire, sur un développement du nombre de produits proposés. Dans le même ordre d'idées, on réduira le nombre de produits pour améliorer la lisibilité des linéaires ou, au contraire, on installera plus de références pour inciter à l'achat.

Les attentes des distributeurs en matière d'aide de la part de leurs fournisseurs sont multiples et concernent tant l'assortiment que l'implantation.

1. Dans le domaine de l'assortiment

- **Conseils sur le nombre optimal de références** par famille de produits et par type de magasin (*sources*: données de panels et modèles d'optimisation développés par les panélistes, enquêtes en magasin).
- **Informations sur les marchés nationaux et régionaux** (indices de consommation en particulier) et sur les évolutions des ventes (*sources*: données de panels ou statistiques syndicales).
- **Informations sur le lancement de nouveaux produits** et leur insertion dans l'assortiment (*source*: dossier marketing fournisseur).
- **Conseils sur les promotions**: part des ventes de la marque et de la famille, à prix normal et en promotion, incidence des promotions sur les marques, types de promotions les plus

efficaces dans la famille de produits, etc. (sources : études spécifiques du service marketing du fournisseur).

2. Dans le domaine de l'implantation

- **Conseils sur la meilleure localisation** de la sous-famille et de la famille, ainsi que sur le linéaire optimal (sources : *store checks* réalisés par le fournisseur, enquêtes auprès des distributeurs sur l'efficacité des différentes localisations, enquêtes sur le comportement des clients).

- **Conseils sur la répartition du linéaire** de la famille entre les segments de marchés :
 - haut de gamme, moyenne gamme, bas de gamme ;
 - marques de distributeurs, leaders de marché, autres marques, premiers prix ;
 - gros conditionnements, petits conditionnements etc. (sources : panels de distributeurs, études *ad hoc* du service merchandising du fournisseur).

- **Conseils sur la répartition du linéaire entre les références**, en fonction de leur part de marché, du pourcentage de vente, du pourcentage de chiffre d'affaires, du pourcentage de marge brute (sources : collecte des données avec le magasin, analyse des données par le service merchandising du fournisseur).

- **Conseils sur l'agencement du linéaire :**

- esthétique des formes, des couleurs, des niveaux ;
- présentation verticale ou horizontale ;
- séparation par des « joues¹ » ;
- bandeaux de présentation ;
- produits en vrac ou sur broche ;

(sources : *store checks* réalisés par le fournisseur, enquêtes sur les attentes des clients, enquêtes sur les attentes des distributeurs).

Pour ces études, les distributeurs se déclarent souvent prêts à communiquer certaines informations : chiffre d'affaires, taux de rotation des stocks, répartition actuelle des linéaires, poids relatif de chaque produit dans sa famille. En revanche, pour tout ce qui concerne les taux de marge ou les marges brutes obtenues sur les articles référencés, les distributeurs ne sont pas prêts à les communiquer à leurs fournisseurs.



Les responsables merchandising chez les distributeurs

Dans la plupart des groupes, l'existence des cellules merchandising est récente (80 % d'entre elles ont été constituées après 1986). Les études IFM de 1992 et 1997, déjà citées, précisent deux niveaux de fonctions.

1. Le responsable merchandising

De 35 à 40 ans, il est un ancien acheteur ou chef de département qui a une large expérience de la distribution (cinq à dix ans, pour être crédible dans les magasins). Il définit la politique de l'enseigne, analyse les panels, met en place les études d'assortiment et les plans d'implantation, et organise les opérations de promotion en magasin. Il gagne de 42 000 € à 60 000 € annuellement et a, en général, une formation supérieure de niveau bac + 4/+ 5.

1. Éléments métalliques ou en plastique qui séparent deux catégories de produits.

Le responsable participe à la définition d'un référencement précis et matérialise la présentation des produits sous forme d'un schéma d'implantation. Lorsque le service existe, il occupe de une à cinq personnes, travaille en collaboration avec les cadres du marketing, des achats et des ventes. Il dépend d'un directeur fonctionnel (marketing) ou opérationnel (ventes) et plus rarement des achats. Compte tenu du nombre restreint de merchandisers chez les distributeurs, il doit passer en revue de très nombreuses données pour tous les marchés qu'il suit, d'où l'absence de temps pour nouer des contacts en magasins.

2. Le chef de rayon

Il applique le merchandising dans le point de vente, avec un suivi des recommandations.

Selon la culture de l'entreprise, deux grands types d'organisation se mettent en place : un merchandising directif, surtout développé dans les sociétés succursalistes (Casino, Match, Monoprix, Atac), un merchandising consultatif pour les enseignes au management décentralisé (Leclerc, Système U, Cora).

Pour ce qui est des relations du merchandising avec les autres services de l'entreprise, on note certaines difficultés : à l'éternel conflit entre les hommes du siège et les hommes de terrain s'ajoute celui qui naît forcément d'une remise en question des prérogatives. Le merchandiser n'empiète-t-il pas sur les fonctions de l'acheteur ? N'entre-t-il pas en conflit avec le service informatique ? Ou le contrôle de gestion ? Ou la direction générale ?

Au niveau du terrain, on relève une double frustration : celle des chefs de rayon, qui se voient imposer des plans d'implantation sans avoir été, le plus souvent, consultés ; et celle des merchandisers, qui voient trop souvent leurs dossiers rester lettre morte. Le fort turn-over chez les chefs de rayon et le trop-plein d'informations qu'ils reçoivent constituent, par ailleurs, deux entraves majeures à une meilleure communication entre les hommes de merchandising et les hommes de terrain.

3 Le merchandising, outil de dialogue entre commerçants et industriels

L'étude IFM de 1997 démontre que, grâce au merchandising, les relations s'améliorent pour 93 % des industriels et pour 66 % des distributeurs interrogés.

1 2 3 Merchandising du quotidien et merchandising d'exception

On peut distinguer, dans les relations entre producteurs et distributeurs, deux types de contacts.

- **Les échanges quotidiens entre les merchandisers et les chefs de rayon**, au cours desquels les premiers observent l'offre réelle en linéaire (localisation des références, prix pratiqués, taille des linéaires, qualité des informations au consommateur, niveau des stocks en rayon, etc.) et les seconds font part de leurs remarques concernant l'efficacité du merchandising en place.

- Plus rarement, se nouent **d'autres échanges entre les responsables merchandising des marques et des enseignes** pour une analyse complète des rayons : révision de l'ensemble de l'offre, redéfinition de l'organisation de l'assortiment, installation de nouvelles techniques de séduction du consommateur, etc.

La complémentarité des informations et les facteurs de rapprochement

L'industriel apporte des données sur :

- ses produits et leur positionnement ;
- ses marchés : leur répartition, leur évolution ;
- ses consommateurs : qui sont les clients, leur segmentation.

Le distributeur fournit des données concernant :

- la politique de son enseigne : taille de magasin, largeur et profondeur d'assortiment, méthodes d'achat et d'approvisionnement, etc. ;
- ses ventes et sa rentabilité, par magasin, rayon, famille, article ;
- ses clientèles dans chaque magasin : nombre, segmentation.

Un exemple de collaboration producteur-distributeurs : l'espace *snacking* en grandes surfaces alimentaires ¹

Le marché des produits traiteur libre-service est tiré, depuis plusieurs années, par le développement des salades fraîches prêtes à consommer et des sandwiches. On constate que le « *snacking* » concerne 28 % des Français de plus de 15 ans pour au moins un repas par semaine et 9 % pour les cinq jours ouvrés... Malheureusement, de ce marché très important, supermarchés et hypermarchés ne captent qu'une petite partie, l'essentiel des ventes se faisant en boulangeries et sandwicheries.

Des tentatives intéressantes, développées dans plusieurs chaînes de GMS anglaises (comme Boots, Sainsbury ou Marks et Spencer) qui ont des espaces *snacking*, ont incité la Société Daunat, leader du marché des sandwiches, à proposer une collaboration à plusieurs de leurs grands clients.

L'expérience la plus aboutie a eu lieu avec Carrefour, et a consisté à installer un espace dédié, près des caisses, utilisant un meuble réfrigéré fourni par Daunat et tenant compte de la place disponible. Trois tailles d'assortiments ont été proposées : 56, 89 et 125 références de sandwiches, salades, tartes salées, tourtes sucrées, salade de fruits et boissons.

À la demande de Carrefour, Daunat a rajouté des yaourts et autres desserts lactés Bonne-Maman, ainsi que des boissons fournies par Coca-Cola. Les trois fournisseurs, outre l'offre produits, accordent au distributeur des PLV (publicités sur le lieu de vente²) directionnelles sur le thème :

« Ici, pause déjeuner. Composez votre menu ».

Pour attirer encore plus l'attention, Carrefour a souhaité proposer une offre menu à 3 € (sandwich, boisson, dessert), mais à ce prix, le distributeur a opté pour un sandwich MDD Carrefour (certes fabriqué par Daunat), ce qui n'est évidemment pas le meilleur moyen de développer les ventes de la marque !

Vingt Carrefour ont été installés par la force de vente du fournisseur Daunat, avec certaines difficultés : refus de participer au test, refus de la PLV spécifique, assortiment différent, arrêt précipité du test..

Malgré ces déboires qui démontrent la nécessité d'impliquer individuellement chaque magasin en plus de l'accord du chef de produit de l'enseigne, l'analyse démontre une progression des ventes moyenne de 3 % en volume, avec des pointes à + 220 % sur certains magasins ayant bien joué le jeu (absence de ruptures de stocks notamment).

1. Source : FAUCHEUX C., *L'espace snacking en GMS alimentaires*, Mémoire pour le master marketing formation continue, IGR université de Rennes 1, juin 2006.

2. Cf. chapitre 4.

Figure 1.3. Le merchandising, outil de dialogue

	Distributeur	Producteur
Ses connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de produits vendus dans son magasin. - Prix de vente du produit chez lui et chez les concurrents. - Prix d'achat et conditions d'achat pour son magasin. - Part de marché de la marque dans son magasin. - Proportion d'achats à prix normal et en promotion. - Durée du crédit fournisseur. - Taux de rotation du stock dans son magasin. - Qualités et faiblesses des divers produits, marques, références. - Publicité et offres promotionnelles des diverses marques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forces et faiblesses de son produit et de ceux des concurrents : clients intéressés, taux de fidélité en cas de rupture, place dans le cycle de vie. - Positionnement de son produit et de ceux de ses concurrents. - Marché national et régional de la famille de produits et évolution des diverses marques, conditionnements, saveurs, etc., dans les différents circuits. - Localisation de son produit et de ceux des concurrents. - Linéaire accordé à son produit et à ceux de ses concurrents.
Ses attentes en faisant du merchandising	<ul style="list-style-type: none"> - Être au courant de l'évolution de centaines de marchés, au plan national, régional et local. - Avoir toujours les bons produits au bon moment. - Avoir les bons prix de vente : augmenter ses marges sans augmenter ses prix de vente. - Être aidé pour présenter au mieux des milliers de références, aux évolutions de vente diverses et dont la rentabilité est très variable. - Ne pas laisser les fabricants jouer avec son linéaire. - Définir en permanence un assortiment qui tient compte de la demande des clients, du positionnement du magasin et des propositions des fournisseurs. - Apparaître plus dynamique que la concurrence grâce aux produits nouveaux et aux présentations plus attrayantes. - Développer le confort d'achat des clients et leurs achats impulsifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître sa part de linéaire au détriment des autres marques industrielles et des marques de distributeurs. - Promouvoir la famille de produits ou le rayon qui l'intéresse. - Développer ses ventes au maximum, en ayant une place de choix dans le linéaire. - Démontrer l'intérêt de ne pas brader les prix de sa marque. - Déplacer la discussion des conditions d'achat et de promotion vers les meilleurs moyens de développer les ventes : meilleure composition de l'assortiment, meilleur agencement de l'espace de vente.

Le distributeur voudra toujours plusieurs propositions merchandising. Mais attention : il trouvera curieux que les segmentations de marché soient différentes d'un dossier à l'autre. Et il ne comprendra pas toujours pourquoi les propositions d'implantation sont différentes d'un dossier à l'autre. En fait, il n'a pas souvent le temps de réfléchir à l'optimisation de son assortiment et de son linéaire. Il manque également de personnel pour le faire et il n'est pas toujours prêt à investir de l'argent dans ce type de démarche... De ce fait, il est friand des résultats d'études dans des situations comparables. Mais il est toujours méfiant sur les objectifs de ses fournisseurs : il veut continuellement garder son libre arbitre et il fera souvent un panachage personnel de plusieurs propositions merchandising reçues (cf. figure 1.3 page 23).

3

Les outils du merchandising

Les professionnels du merchandising, industriels, commerçants ou prestataires de services, ont développé depuis de nombreuses années des outils spécifiques, propres à cette discipline. Le premier paragraphe nous permettra d'analyser l'évolution de ces moyens. Dans le second point, nous évoquerons d'une façon plus précise les apports de l'informatique et des logiciels de calcul. Nous préciserons, par la suite, l'intérêt que représente l'intégration des données marketing, à travers l'étude des marchés réalisés par les panels et grâce à la segmentation géographique des marchés permettant de caractériser très finement chacune des zones de chalandise visées.

3

1 L'évolution des outils

En plus de trente-cinq ans, le merchandising a beaucoup progressé : plus il s'est répandu dans les entreprises, plus il s'est diversifié, et l'on parle aujourd'hui non plus d'un merchandising, mais de trois types de merchandising (d'organisation, de gestion et de séduction). En outre, les moyens utilisés par les professionnels se sont sophistiqués, en particulier grâce à l'usage de l'informatique.

3

1

Les trois types de merchandising

Le merchandising recouvre trois facettes complémentaires.

1. Le merchandising d'organisation

C'est la première étape, indispensable à toute autre approche : il s'agit de permettre aux consommateurs de trouver facilement les produits qu'ils recherchent dans les linéaires, en leur proposant une offre claire et structurée. Le confort qui en résulte devrait inciter les clients à effectuer leurs achats plus aisément.

L'organisation du linéaire consiste à définir la meilleure localisation (bons et mauvais voisinages) pour une famille de produits, une sous-famille, un segment ou une marque. Concrètement, que met-on au début du linéaire en tenant compte du sens de circulation dominant, au milieu et à la fin ? Quelles sont les catégories de produits à installer en haut des étagères, au milieu et en bas ? Les données nécessaires trouvent leurs sources dans des enquêtes auprès

de distributeurs et de consommateurs, dans des observations de chaland devant les linéaires, dans des tests d'agencements pour en étudier l'efficacité.

2. Le merchandising de gestion

C'est la deuxième étape, la plus classique. Elle peut prendre deux formes.

- **L'étude de rentabilité de l'assortiment et du linéaire existants**, dans laquelle on organise la présentation à partir des résultats obtenus par les produits, tout en respectant le linéaire minimum (seuil de perception) et en tenant compte des rythmes du réapprovisionnement : on donnera d'autant plus de place à un article qu'on a décidé de recharger le linéaire moins souvent. Les paramètres utilisés pour répartir un linéaire donné concernent les ventes en unités, les chiffres d'affaires ou les marges brutes.

- **L'étude de l'optimisation de l'assortiment et de l'implantation**, qui tient compte des lois de fonctionnement d'un marché, des spécificités régionales et de la politique d'enseigne. Il s'agit de définir l'apport potentiel (en ventes unitaires, en chiffre d'affaires et en marge) d'une référence absente, d'un format de produit absent, ou d'une marque absente que l'on envisage de référencer, ainsi que le bon linéaire à accorder à un ou plusieurs articles supplémentaires. Il s'agit aussi d'apprécier la perte des ventes entraînée par l'éventuelle suppression d'autres articles jugés non rentables.

Les données nécessaires pour apprécier l'intérêt d'ajouter ou de supprimer tel ou tel produit trouvent leurs sources en général dans des études particulières des panels de détaillants ou dans des enquêtes spéciales sur des échantillons de magasins afin d'apprécier les élasticités de la demande à la taille de l'assortiment et aux longueurs de linéaires, ce qui est beaucoup plus complexe que les classiques études de rentabilité.

3. Le merchandising de séduction

Il s'agit là d'apporter au chaland une parfaite lisibilité du rayon, grâce à une attractivité supplémentaire permise par un balisage de l'espace (réglettes, bandeaux, etc.) et par un habillage complet du linéaire, voire par la création de mobilier spécifique (vins fins, épices, mercerie, etc.). Le merchandising de séduction recouvre tous les éléments visuels et informatifs permettant de favoriser la satisfaction du consommateur et de stimuler ses achats.

Les sources généralement utilisées sont constituées des apports de groupes de travail créatifs composés de consommateurs, d'enquêtes en linéaire face à diverses situations d'offre, de tests en situation réelle avec mesure des ventes et interviews face au linéaire.



L'historique des outils de collaboration entre producteurs et distributeurs

Le responsable du magasin a besoin de l'aide du spécialiste d'une famille de produits ou d'un rayon qu'est l'industriel pour affiner son merchandising. C'est pourquoi on a multiplié les outils utilisés par les deux parties pour prendre de bonnes décisions.

Historiquement, se sont succédés quatre types de moyens.

- **La réglette**, qui permet, selon la taille du magasin, voire sa région, de fournir le nombre de références à proposer (et leur liste éventuellement) ainsi que le linéaire à leur affecter. Cet outil est intéressant mais il n'est pas personnalisé pour un magasin donné.

- Le « **dossier merchandising rigide** », plus complet que la réglette, qui comporte des données sur le marché, le comportement du consommateur ou le contrôle merchandising. Il n'est applicable qu'à une catégorie de magasins, et non à l'un d'entre eux seulement.

- La **recommandation merchandising personnalisée à chaque magasin**, qui va plus loin : partant du constat des résultats obtenus par le rayon selon un assortiment et un agencement donnés, elle préconise des changements (nombre de références, niveau de prix, linéaire occupé), les met en place pour en tester l'intérêt et contrôle la validité de ces changements par une seconde étude.

- L'**étude merchandising dans le cadre d'une opération trade-marketing** dans laquelle le producteur coopère avec une enseigne en intégrant sa politique et ses contraintes. C'est un travail en profondeur dans lequel les deux partenaires construisent ensemble le merchandising le mieux approprié à l'enseigne et qui sera appliqué à tous les magasins.

2 L'informatique dans le merchandising

3

Si l'informatique a d'abord pénétré dans le commerce en améliorant les fonctions de base (encaissement, passation des commandes ou état des ventes), on constate de plus en plus un développement vers de nouveaux champs.

- **L'amélioration de la productivité du personnel**: automatisation des contrôles des factures, échange de données informatisées dans la transmission des commandes, gestion des horaires des caissières et du parc de caisses ouvertes, etc.

- **Le développement de la sécurité**: contrôle des anomalies dans les taux de démarque inconnue, analyse des fréquences de remboursements aux clients, sécurité des paiements.

- **L'amélioration du service aux clients**: caisses auto-enregistreuses ou *self-scanning*, bornes d'information en linéaire, étiquettes électroniques pouvant être changées depuis un seul poste de travail, systèmes de promotion vocale (voix de synthèse) se déclenchant au passage du client, cartes de fidélité, etc.

- **L'aide à la décision merchandising**.

2

3

1

Les raisons du développement du merchandising informatisé

Face à la complexité croissante des marchés, les systèmes d'aide à la décision sont devenus indispensables pour les acheteurs et les chefs de rayon. Ils permettent de présenter les informations disponibles, internes (états statistiques des ventes, marges, stocks, etc.) et externes (données de marchés, caractéristiques des clients et des consommateurs de la zone de chalandise, assortiments et prix des concurrents, etc.), de façon simple et organisée. Ces systèmes vont même déjà plus loin, en préconisant certaines décisions, par exemple où mettre tel ou tel produit dans le linéaire de sa famille. Cela est rendu possible par l'analyse systématique des tendances de vente et des caractéristiques du magasin et par le calcul des élasticités de la demande par rapport au linéaire.

Les avantages d'informatiser la démarche merchandising pour une entreprise de production sont multiples.

- **Valorisation des équipes de vendeurs sur le terrain**, en « enrichissant » leurs tâches, avec saisie des données chez le distributeur et, éventuellement, analyse immédiate et aide dans la négociation avec le chef de rayon. Le vendeur peut ainsi montrer, très vite, et de

manière interactive, les conséquences de tel changement dans l'assortiment ou dans le linéaire.

- **Gain d'image** pour les entreprises qui démontrent leur professionnalisme en apportant des conseils individualisés à leurs distributeurs, fondés sur des données indiscutables.

- **Gain de temps**: l'information chiffrée circule plus vite entre le magasin et l'entreprise industrielle, et dans les deux sens.

3
2

Les logiciels de diagnostic

C'est la version informatisée de la « réglette » d'antan, puisqu'ils consistent à comparer l'offre et le linéaire d'un rayon spécifique à une norme, établie à partir des panels et de relevés systématiques dans tous les magasins inclus dans la base de données du producteur. On peut ainsi repérer des anomalies et proposer de corriger des écarts, en tenant compte de la localisation du magasin, de sa taille et de son enseigne.

3
3

Les logiciels de gestion

Ce sont les plus répandus et les plus diversifiés : dérivés des tableurs, ils intègrent des fonctions de calcul leur permettant de préconiser des réallocations de linéaires et des quantités de marchandises à stocker en rayon, à partir d'une clé de répartition à choisir, par exemple le volume des ventes obtenues, le chiffre d'affaires, la marge ou encore une combinaison de ces critères. Ils intègrent, en général, un minimum et un maximum de linéaire, défini par le merchandiser à partir d'objectifs de perception visuelle de l'article et de contraintes d'approvisionnement.

Ces logiciels présentent, en général, une visualisation de l'offre en rayon : les plus simples proposent seulement une représentation graphique de chaque référence, mais il faut intégrer les dimensions de tous les produits ainsi que celles des meubles de rangement de tous types. Ils utilisent des photos des produits scannés, ce qui permet de montrer concrètement aux chefs de rayon une visualisation directe de la gondole lorsqu'on lui propose une réallocation de l'espace. Certains permettent ainsi de visualiser toute la surface de vente.

La communication devant le linéaire s'en trouve considérablement améliorée, d'autant plus que la visualisation permet de travailler sur les harmonies de formes des conditionnements et sur leurs couleurs.

La faiblesse principale de cette méthode est qu'elle n'intègre pas les phénomènes d'élasticité. De plus, on se contente de réorganiser l'offre existante dans l'espace défini, sans remettre en question l'assortiment ni le linéaire global.

3
4

Les logiciels d'optimisation

Leur objectif est de proposer au distributeur un conseil personnalisé concernant son assortiment idéal, la taille idéale de son linéaire et la répartition de ce dernier entre les références. Les industriels, disposant des données de leur marché, vont en rechercher les lois spécifiques, du type : quelle est l'influence, sur les ventes, de l'ajout ou du retrait de telle marque ou de tel type de conditionnement ? Que perd-on quand il se produit une rupture de stock ? Quelle conséquence a sur les ventes un changement dans la longueur des linéaires ? Les réponses proviennent de l'analyse de données de panels ou de relevés effectués dans une population importante de magasins pour y rechercher des corrélations.

Le conseil est véritablement spécifique à un magasin pour un marché donné et permet avec le distributeur un échange très professionnel; mais il est très coûteux car les études préalables sont particulièrement lourdes. Et il faut convaincre les distributeurs de la justesse des fonctions mathématiques découvertes

Merchandising et innovation technologique : le *Visual Store Check*[®] par G. Del Chiappa

Université Bicocca – Milan – Italie

Giacomodelchiappa@unimib.it

Dans la grande distribution moderne, les activités merchandising sont de trois types.

- Organiser la mise en place des assortiments, de l'implantation et des prix et en contrôler les résultats (distributeur).
- Contrôler l'activité des chefs de secteurs et merchandisers en visite dans les points de vente (fournisseurs).
- Gérer les relations quotidiennes entre distributeur et fournisseurs.

Dans le libre-service, la vente visuelle implique de vérifier régulièrement que les plans d'assortiment et d'implantation sont respectés (distributeur), et que les relevés de linéaires et la mise en place du matériel d'aide à la vente sont effectués correctement par la force de vente (fournisseurs).

L'idée du *Visual Store Check*[®] consiste à prendre une photo numérique avec un téléphone portable (de résolution numérique de 640 × 480 pixels) contenant une base de données. L'agent (du fournisseur ou du distributeur) sélectionne le code identifiant la ville, puis le code magasin, prend la photo du linéaire, rajoute pour chaque référence les données qualitatives et quantitatives spécifiques (prix de vente, localisation, ruptures éventuelles, outils de PLV, quantité en stock, en rayon, etc.). La photo accompagnée des informations est envoyée au serveur qui vérifie les informations et les enregistre pour qu'elles soient consultables par tous ceux qui ont le droit d'y accéder, chez le distributeur ou chez le fournisseur.

L'analyse des données se pratique ensuite de manière classique.

Quels sont les avantages du *Visual Store Check*[®] pour un fournisseur?

Le responsable merchandising peut contrôler en permanence ses offres dans les divers magasins, réagir rapidement en cas de rupture prolongée ou de linéaire réduit par rapport aux accords négociés. Il dispose d'informations objectives (contrôlables et incontestables) et datées, fournies pour un coût très réduit et quasi instantanément. Cela permet aussi au directeur des ventes de vérifier la qualité du travail de relevé en linéaire de la part de ses merchandisers. Ces derniers, n'ayant qu'un seul support technique (le téléphone appareil-photo), minimisent les risques d'erreurs en transmettant les données. Bien entendu, le service merchandising du fournisseur peut transmettre tout ou partie de ces données numériques et photographiques à son client distributeur, pour nourrir la discussion : en se basant exactement sur ce que voit le consommateur, comment mieux organiser l'espace de vente et optimiser les ventes et les marges ?

3 L'utilisation des données marketing

1 L'utilisation des données de panels

Mesurer ce qu'achètent les consommateurs et analyser la pertinence de l'offre des magasins constitue la raison d'être des sociétés de panels. Elles offrent de nombreuses possibilités d'analyse aux spécialistes du merchandising.

Les panels de distributeurs: des données de vente en sortie de caisse et des relevés systématiques de linéaires et d'assortiment en magasin. Nielsen et IRI France collectent régulièrement des informations merchandising dans un échantillon représentatif d'hypermarchés, de supermarchés, de supérettes, de *hard-discounters*. Ils effectuent des relevés systématiques de diverses données dites causales qui expliquent la performance des marques (présence en magasin des références, linéaire développé, nombre de *facings*, mais aussi ruptures de stocks, prix, promotions...). Ces données sont triées magasin par magasin et analysées en moyennes nationales, par région, par enseigne et par taille de magasin.

L'analyse des panels de distributeurs permet de comprendre la performance (ou la contre-performance) des rayons et des références. Lorsqu'un industriel cherche à savoir comment varie sa performance en fonction de la taille des magasins, comment varie sa part de marché selon le linéaire accordé, quels sont les effets d'une politique de profondeur de gamme sur ses ventes et sur celles des marques concurrentes, quels sont les effets de substitution ou de cannibalisation entre deux références de sa marque, il consulte les données de panels et demande éventuellement des analyses spécifiques à Nielsen ou IRI.

Les sociétés de panels proposent des études spéciales, en particulier des mini-tests merchandising. Lorsqu'un industriel veut évaluer l'impact d'un changement de son offre sur les consommateurs, un test avec les sociétés de panels peut apporter des réponses: par exemple, l'influence d'une présentation des produits en demi-palettes plutôt qu'en étagères, l'intérêt d'une mise en avant avec animation, l'utilité d'une implantation différente dans le linéaire. Un plan d'expérience dans un groupe de magasins judicieusement choisi permet d'éliminer les effets dus à la taille du magasin et à la saisonnalité et d'isoler l'effet du changement testé sur les ventes.

Notons enfin que les données de **panels de consommateurs** (fournies par Nielsen et TNS-Secodip pour les produits de grande consommation) sont également utiles pour les merchandisers dans la mesure où elles apportent un éclairage particulier sur les questions suivantes: qui sont les acheteurs de ma marque et de mes différentes références? Quels sont les produits qui sont achetés de manière complémentaire? Quels sont ceux qui se cannibalisent? Quelle est la fidélité des clients à ma marque? etc.

2 La segmentation géographique des marchés

La segmentation géographique des marchés permet un ajustement personnalisé du merchandising à partir d'une meilleure connaissance du marché local. Le recueil de ces données marketing couplées à des informations géographiques améliore considérablement l'adaptation de la politique merchandising de chaque magasin. Nous présentons ici l'utilisation des données marketing que propose la société Experian Scorex.

Experian Scorex est une entreprise spécialiste et pionnière sur le secteur du géomarketing depuis plus de 20 ans. Avec un portefeuille clients fort des plus grandes entreprises de l'industrie agro-alimentaire – distributeurs comme fabricants – elle a élargi ses compétences au géomarketing. Elle met ainsi à disposition des professionnels de la grande consommation des informations et indicateurs leur permettant de rationaliser leurs décisions quotidiennes et stratégiques dans la gestion de leur linéaire et de la distribution de leurs gammes au niveau local.

Grâce à une base de données exhaustive (plus de 20 sources différentes) et homogène sur l'ensemble du territoire aux différents niveaux géographiques, Experian-Scorex a constitué des typologies socio-démographiques et environnementales, pour caractériser – sous forme d'indicateurs de synthèse – tant les résidents que les flux de population : microtypes[®], iristypes[®], îlotypes[®] et mobitypes¹.

La démarche inédite d'Experian-Scorex en 2004 consiste à estimer pour chaque iris le taux d'emprise des magasins, qu'ils soient hypermarchés, supermarchés mais aussi *hard-discounters*. Ceci représente une couverture de plus de 10 000 points de vente pour lesquels la zone de chalandise est ainsi modélisée, représentant à chaque fois environ 90 % du CA du magasin. Cette approche permet également, dans les cas où cela est nécessaire, de distinguer le cœur de zone de la zone large, selon qu'il s'agisse de produits strictement alimentaires ou au contraire d'équipement de la maison ou de la personne par exemple.

Pour aller plus loin, en association avec les panélistes, Experian-Scorex estime, pour chacune des zones ainsi constituées, un potentiel de consommation permettant aux distributeurs comme aux fabricants (nomenclature spécifique et plus détaillée) d'adapter son linéaire et son assortiment localement en tenant compte à la fois des caractéristiques régionales de consommation mais aussi du profil des résidents de la zone et du circuit concerné (traditionnel versus *hard-discount*).

Notons, à titre d'exemple également, que l'indice de consommation pour les mêmes produits – produits frais cuisinés – peut aller d'environ 50 pour les ruraux à plus de 170 pour les quartiers bourgeois. Nous remarquons l'effet inverse en ce qui concerne les boissons anisées dont l'indice passe de 134 pour les ruraux à 38 pour les jeunes familles aisées. Enfin, certaines catégories comme la bière sont relativement stables quelles que soient la catégorie d'individu et la zone concernée.

Ces différents éléments servent non seulement d'indicateurs mais sont bien sûr de précieux éléments d'aide à la décision pour distributeurs et fabricants dans la gestion de leur gamme et de leur linéaire au regard du potentiel local de chaque catégorie.

1. Les iristypes[®] : selon la définition de l'INSEE, un iris représente une moyenne de 2 000 foyers. Experian-Scorex les a tous regroupés en 16 « iristypes » de comportements socio-économiques similaires (banlieues cossues, hypercentres, cités...).

Les îlotypes[®] : Experian-Scorex est allé plus loin dans la précision en modélisant une seconde typologie, les îlotypes, au nombre de 12. Un îlot représente une entité plus restreinte de la taille d'un pâté de maisons, soit une moyenne de 50 foyers.

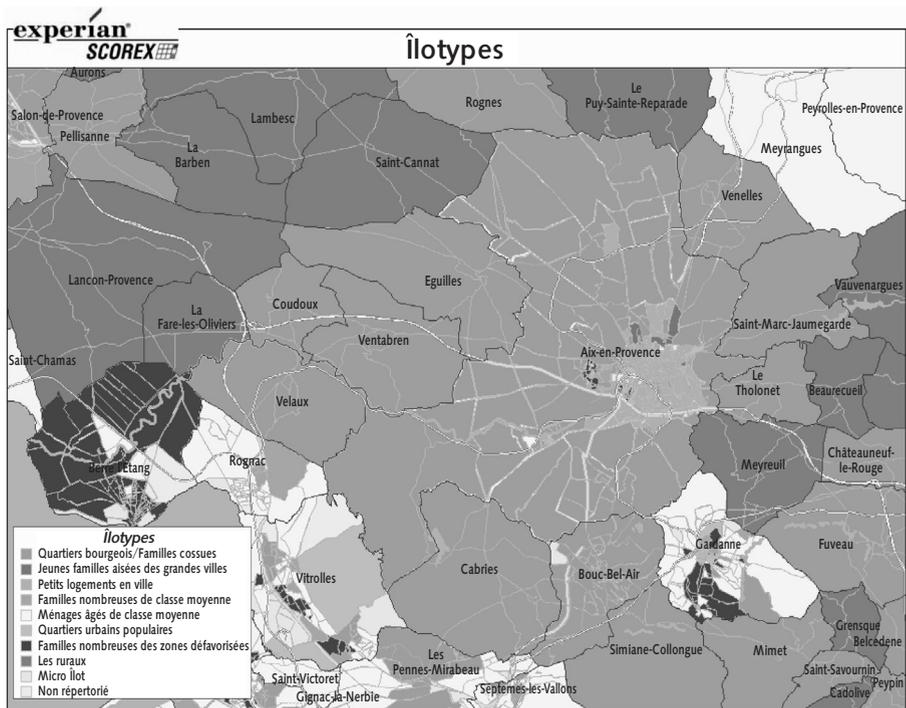
Les mobitypes : Experian-Scorex a signé un accord de partenariat avec Affimétrie[®] lui conférant l'exclusivité de l'exploitation et de la distribution de sa base de données MobiData[®], utilisée pour quantifier et qualifier les flux de passages en ville. Ce faisant, Experian-Scorex a ainsi pu intégrer une nouvelle dimension au géomarketing, celle de la mobilité, et mettre en place une troisième typologie, les mobitypes.

Figure 1.4. Exemples d'indices de consommation par îlotypes

Îlotypes	Plats cuisinés frais	Maquillage	Panification pré-emballée	Soins et beauté	Traiteur L.S.	Apéritifs anisés	Charcuterie L.S.
Quartiers bourgeois / Familles cossues	172	128	133	129	138	68	105
Jeunes familles aisées des grandes villes	161	160	151	143	125	38	91
Petits logements en ville	110	130	118	124	101	51	83
Familles nombreuses de classe moyenne	155	126	117	117	124	86	108
Ménages âgés de classe moyenne	82	85	83	89	91	109	97
Quartiers urbains populaires	127	113	98	110	108	90	95
Familles nombreuses des zones défavorisées	99	87	89	85	99	115	102
Ruraux	52	72	81	79	80	134	105

Source: Secodip 2002 / Experian-Scorex.

Figure 1.5. Exemple de cartographie des îlotypes



4

Une approche nouvelle : le géomarketing

Compte tenu du contexte dans lequel elle évolue, la grande distribution ne peut plus établir des standards de management applicables à chaque point de vente. Elle se doit d'intégrer des considérations territoriales dans la définition de sa politique marketing. Cette évolution concerne toutes les composantes du marketing, plus particulièrement le merchandising, qui reste une source certaine de flexibilité. D'un merchandising global, les détaillants évoluent vers un merchandising plus local. Nous verrons alors qu'intégrer le contexte local du point de vente dans la définition des assortiments comporte de nombreux enjeux tactiques et stratégiques pour le détaillant. Enfin, nous nous interrogerons sur les conséquences du géomarketing dans les relations entre industriels et distributeurs, en nous appuyant sur les cas de Ricard et de Nestlé.

4

1 Du merchandising global au micromarketing

D'un merchandising de masse reposant sur le principe d'homogénéité des consommateurs, les distributeurs évoluent vers une approche plus locale de leur politique et tiennent compte de l'hétérogénéité des bassins de potentiel dans leurs réflexions. L'intégration du critère géographique dans les politiques merchandising des grands distributeurs donne naissance à une nouvelle discipline, à la croisée des chemins entre le merchandising et la géographie : le géomarketing. Nous chercherons tout d'abord à comprendre les raisons du passage d'un merchandising global à une politique locale, avant de mettre en exergue les outils du géomarketing¹ et les acteurs en présence.

4
1

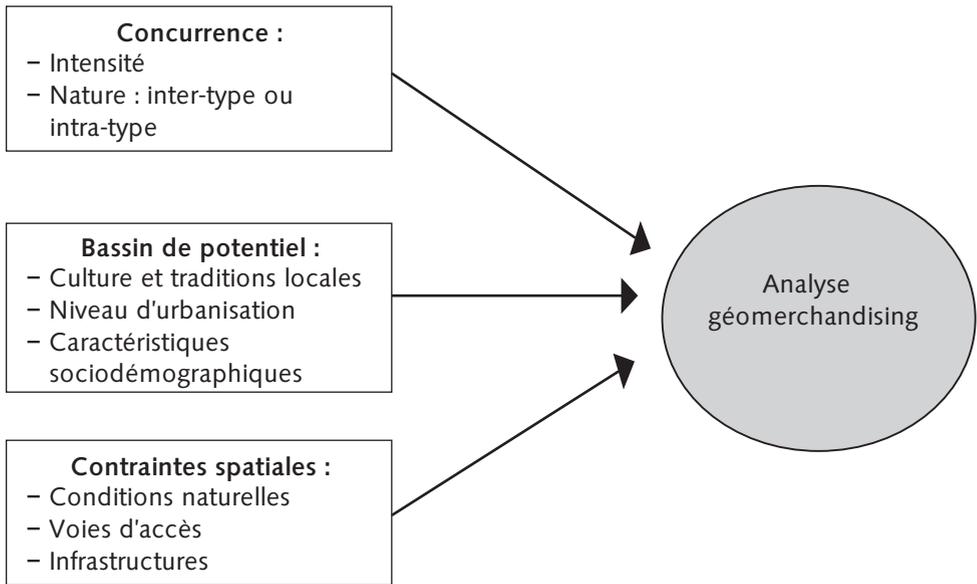
1 Les caractéristiques locales des marchés

Si l'analyse territoriale et spatiale a toujours existé dans la politique merchandising des réseaux de distribution, l'intérêt du géomarketing repose sur sa capacité à intégrer de nombreuses données et à synthétiser l'information de façon intelligible et pertinente. L'atout majeur de cette technique réside dans la visualisation cartographique des données et la précision d'analyse qui ressort de leur valorisation. Pour cela, la mise en place du géomarketing nécessite de nombreuses données de base, afin notamment de déterminer les caractéristiques du marché local. Par ailleurs, on assiste depuis quelques années à une multiplication croissante des sources d'informations, favorisée par le développement des nouvelles techniques de l'information et des communications. De l'émergence de ces nouveaux fournisseurs d'informations résultent des analyses plus fines et plus précises. Enfin, nous constatons que le géomarketing fédère de nombreux acteurs pas toujours faciles à classer.

Les données relatives aux caractéristiques locales d'un point de vente s'organisent autour de trois axes majeurs : la concurrence, le bassin de potentiel et les contraintes spatiales liées à la localisation, comme en témoigne la figure ci-après.

1. Le lecteur intéressé par les techniques de géomarketing pourra se reporter à l'ouvrage de G. Cliquet, *Le géomarketing : méthodes et stratégies du marketing spatial*, Hermès, 2002.

Figure 1.6. Les données de base du géomarketing



Le géomarketing doit tenir compte des caractéristiques de la zone d'influence du magasin. La pression concurrentielle se mesure au travers de l'information relative à l'intensité et à la nature de la concurrence. Ainsi, il est possible de savoir si le distributeur fait face à une concurrence par les prix avec la présence d'un *hard-discount* dans son aire de marché ou bien à une concurrence par les produits, s'expliquant notamment par la proximité de grandes surfaces spécialisées. De là découlent des ajustements locaux en matière d'assortiment ou de politique tarifaire.

Une analyse géomarketing nécessite également de définir le bassin de potentiel du point de vente sur la base de données comportementales, attitudinales, économiques, ou encore démographiques des consommateurs. La plupart se modélisent à l'aide d'indicateurs tels que l'âge du chef de foyer, son activité professionnelle, la taille du foyer ou encore le niveau de revenus, alors que la culture et les traditions locales font l'objet d'une analyse plus subjective et difficilement quantifiable.

Les données d'astreintes regroupent l'information sur les conditions naturelles, les voies d'accès, ainsi que les infrastructures (routières, transports en commun par exemple). Elles permettent de dresser une image topographique du site et interviennent notamment dans la définition de la zone de chalandise.

La traitement de ces informations aboutit à une adaptation de l'offre marchande et non marchande, en fonction des caractéristiques de la zone de chalandise. En quelque sorte, la logique du local prime sur une uniformisation nationale. Si bon nombre de ces données peuvent être endogènes, c'est-à-dire recueillies et traitées en interne par le distributeur, il importe que des données exogènes, fournies par des organismes tiers, complètent l'analyse.



Les outils du géomarketing

Le géomarketing exige donc de traiter de nombreuses données, pouvant provenir de multiples sources. La première source d'information pour le distributeur demeure le point de vente lui-même. Les codes-barres EAN scannés en caisse lui permettent de connaître en temps réel les ventes des produits et leur évolution. La rotation des stocks fournit également des indications sur les habitudes d'achat de la clientèle. À cela se rajoutent les cartes privatives de paiement ou de fidélité, qui mettent à disposition du commerçant de nombreuses données relatives aux caractéristiques sociodémographiques et à la provenance géographique de sa clientèle. Ainsi, 85 % de l'information recueillie par les distributeurs contient-elle une composante géographique qu'il importe de savoir traiter et analyser de manière pertinente. Le géomarketing suppose l'intégration de données peu utilisées jusqu'à présent par les distributeurs. Si les services marketing des réseaux de distribution mettent désormais à profit ces données, notamment au travers des départements dédiés au marketing de site, la richesse des bases de données internes demeure encore sous-exploitée.

Les distributeurs recourent à des prestataires privés pour enrichir leur base de données interne. Les sociétés de panels de distributeurs et de consommateurs se voient désormais concurrencées par des fournisseurs de données spécialisés, ou encore par des entreprises diverses revendeuses de données récoltées au cours de l'exercice de leur métier de base. Ainsi, Consodata, fournisseur de mégabases de données établi en France depuis 1995, dispose déjà d'un potentiel d'adresses de 20 millions de foyers, soit près de 85 % de la population française, pour lesquels la société qualifie les caractéristiques sociodémographiques, géographiques, d'équipement et de consommation. Par ailleurs, des organismes publics collectent des informations auprès d'usagers et de contribuables, puis les mettent en vente sur le marché du géomarketing. À titre d'illustration, la direction générale des impôts produit et revend des données relatives aux revenus des contribuables. Enfin, les fournisseurs de logiciels ou d'études géomarketing tendent à collecter et éditer leurs propres bases de données. Ainsi, Axiom développe une mégabase de données comportementales qui recense 6 millions de foyers (soit 18 millions de consommateurs) au moyen d'une grande enquête spéciale consommation, sous forme de questionnaires, diffusée par voie postale auprès de 15 millions de foyers. Elle permet de qualifier les foyers sur 600 critères à partir de 195 questions portant sur les caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge, la CSP, ou encore la taille du foyer. À cela se rajoutent des questions relatives aux loisirs, aux styles de vie et aux comportements d'achat. Ces dernières permettent par exemple d'identifier le magasin principal que le consommateur fréquente et donc de redessiner la zone de chalandise d'un point de vente à partir de l'agrégation des réponses fournies par l'ensemble des consommateurs. Enfin, l'enquête permet de recueillir de l'information sur les univers et habitudes de consommation et de connaître les marques consommées pour certaines catégories de produits, ou encore les enseignes de distribution fréquentées.

Une fois recueillies, ces données doivent être géocodées pour être repérées dans un plan et synthétisées sur une carte. L'analyse géomarketing nécessite donc le traitement de l'information et le géocodage des données. Cela revient à affecter un code géographique, des coordonnées x et y, pour repérer les données dans le plan. L'information peut être déclinée à des niveaux d'analyse plus ou moins fins, comme la région, le département ou encore l'IRIS.



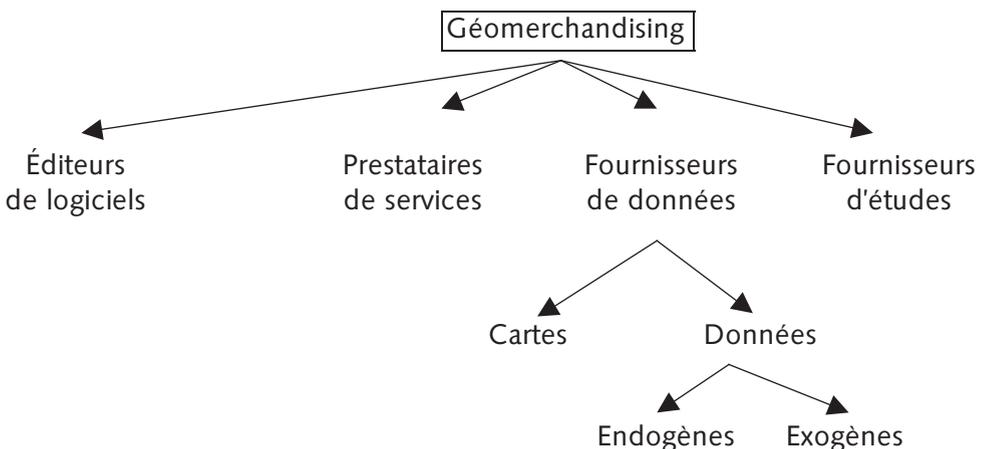
Les acteurs : une segmentation de plus en plus complexe

Quatre types d'acteurs majeurs interviennent : les éditeurs de logiciels, les prestataires de services, les fournisseurs d'études et les fournisseurs de données. Chacun tient un rôle capital et contribue au bon fonctionnement de l'ensemble.

S'insérant dans le cadre plus général des Systèmes d'information géographique (SIG), le géomarketing repose sur une technologie de cartographie numérique de pointe mise à disposition par les éditeurs de logiciels, tels que Acxiom, Esri ou encore Geoconcept. Le rôle des prestataires de service est d'installer ces logiciels chez leurs clients. Ces sociétés de conseil accompagnent leurs abonnés dans leur apprentissage du géomarketing. Parmi les fournisseurs de données, on compte aussi les fournisseurs de fonds de carte, sans lesquels la cartographie numérique ne pourrait exister, ainsi que les fournisseurs de données endogènes (c'est-à-dire recueillies en interne par le magasin à partir des tickets de caisse, ou encore des cartes de fidélité). Dans ce cas, les magasins remontent l'information à leurs centrales d'achat. Pour compléter ces données, il est possible de faire appel à des prestataires extérieurs fournisseurs de données exogènes. Enfin, les fournisseurs d'études proposent aux détaillants des analyses géomarketing clés en main qui définissent par exemple la zone d'attraction d'un point de vente, sa composition sociodémographique ou encore le potentiel de vente.

On assiste depuis quelques années à un bouleversement complet dans cette organisation classique du géomarketing : il devient impossible de cantonner un acteur à un poste précis tant les frontières entre les uns et les autres deviennent floues. De nouveaux arrivants ébranlent l'ordre établi parmi les fournisseurs de données. Par ailleurs, les fournisseurs traditionnels d'études géomarketing tendent à développer des progiciels qui leur sont propres. Il existe encore de nombreux exemples de sociétés polyvalentes qui s'investissent sur plusieurs activités. De cette effervescence latente découle un enrichissement des enjeux tactiques et stratégiques du géomarketing.

Figure 1.7. Les acteurs du géomarketing



2 Les enjeux du géomarketing

4

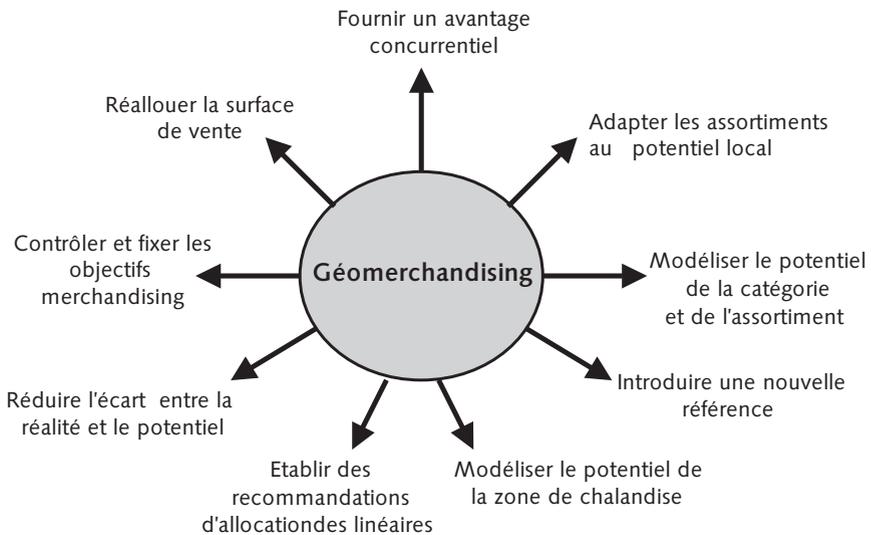
À partir de la visualisation de données démographiques, sectorielles ou encore économiques sur des fonds de cartes, le géomarketing va permettre de définir de nouveaux enjeux pour les entreprises. Pour véritablement coller à la réalité des acteurs, le géomarketing devra s'inscrire dans une démarche temporelle dynamique.

4
1

Des enjeux tactiques et stratégiques

Le géomarketing suppose d'ajuster les assortiments, de répondre à la demande du consommateur local en évitant les gammes pléthoriques pour lesquelles il ne manifeste aucun besoin réel. Cette technique se veut le revers d'une politique d'homogénéisation des besoins qui a longtemps nourri les tactiques des réseaux de distribution. Elle vise à replacer le consommateur au cœur des actions et réflexions des distributeurs et offre à ces derniers de nombreuses opportunités. Le géomarketing concerne toutes les activités merchandising d'un point de vente, qu'elles soient ponctuelles ou s'inscrivent dans le long terme, comme en témoigne la figure ci-dessous :

Figure 1.8. Les enjeux du géomarketing¹



D'une gestion de masse, il est désormais possible de passer à une gestion personnalisée des magasins, d'analyser au cas par cas les forces et faiblesses de chacun. Le géomarketing est lourd d'enjeux pour la définition, l'implantation et la gestion des assortiments et linéaires des points de vente.

En effet, intégrées à des logiciels de cartographie, toutes les données endogènes et exogènes recueillies permettent de délimiter distinctement les contours de la zone de chalandise réelle d'un point de vente. Le croisement des différentes sources d'informations permet ensuite de

1. Inspiré par DOUARD J. P., *Le géomarketing*, Eska, Paris, 2002.

4. Une approche nouvelle : le géomarketing

qualifier la zone, c'est-à-dire de localiser et d'identifier la concurrence présente sur le site d'une part, et d'autre part de définir les caractéristiques sociodémographiques des habitants.

De ces données, couplées avec des indices de consommation ou les dépenses des ménages, naît alors la définition d'un potentiel local de consommation, pour l'ensemble du point de vente ou bien à un niveau plus fin de la nomenclature, tel que la catégorie de produits.

Le profil de la zone de chalandise étant déterminé, les ajustements locaux prennent forme au niveau des magasins. De cette façon, un point de vente pour lequel on constate une sur-représentation des jeunes mères aura tout intérêt à sur-dimensionner sa gamme de produits pour bébés. L'adaptation des assortiments et l'allocation de l'espace s'appuient ainsi sur des données objectives avec un niveau d'analyse très fin.

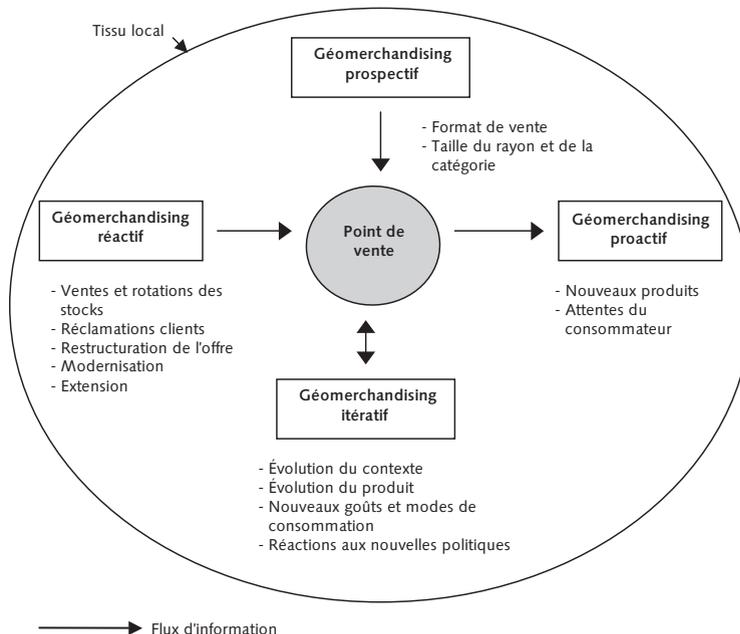
De la connaissance de ces potentiels naît alors une gestion personnalisée de la performance des points de vente. Disposant des critères de zone de chalandise pour chaque point de vente, les directions régionales et nationales peuvent établir des plans de vente théoriques et ainsi comparer le potentiel du magasin avec ses ventes réelles. Dans la même veine, le géomarketing permet de mettre en exergue des potentiels sous-exploités et de découvrir de nouveaux gisements de performance pour le réseau de distribution.



Des enjeux qui s'inscrivent dans une démarche temporelle

Les considérations spatiales rythment le cycle de vie du point de vente depuis son implantation jusqu'à sa fermeture en passant par son extension ou sa restructuration. Le géomarketing relève d'une démarche dynamique, d'une analyse constante de l'environnement, comme en témoigne la figure 1.9.

Figure 1.9. Le géomarketing : une action dynamique



Avant chaque nouvelle implantation, les distributeurs considèrent les problématiques d'ordre spatial. Ils cherchent à déterminer le meilleur emplacement pour la nouvelle unité et à maximiser son potentiel tout en évitant les phénomènes de cannibalisation. Ces études d'impact intègrent les facteurs locaux en recourant à des données géographiques s'appuyant sur les recensements de l'INSEE, sur les phénomènes de migration des populations, d'évasion et d'attraction ainsi que sur l'intensité et la nature des concurrents avoisinants. Ces analyses se fondent sur une collaboration avec les panélistes qui fournissent des bases de données objectives permettant de bien dimensionner la nouvelle unité de vente. Les implications de telles études ne sont pas neutres en termes de merchandising : elles vont déterminer le format de vente le plus adéquat compte tenu du bassin de potentiel et de la concurrence du site, et ainsi définir la structure des linéaires et gammes de produits. En effet, en plus de déterminer la superficie optimale du point de vente, l'enjeu de telles démarches prospectives consiste à ventiler la superficie globale entre les secteurs et les rayons en proposant des planogrammes liés aux potentialités locales. Par voie de conséquence, les enjeux de telles études déterminent dans une large mesure les politiques merchandising des distributeurs. Nous ne pouvons ignorer que le merchandising des grands distributeurs alimentaires commence avant même l'ouverture du magasin¹. On peut ainsi évoquer le **géomarketing prospectif** dans la mesure où celui-ci prend forme avant le fonctionnement du point de vente et détermine dans une assez large mesure l'activité future du point de vente.

D'autres niveaux temporels rythment la démarche géomarketing des distributeurs. Ainsi, des considérations spatiales prennent-elles forme durant le fonctionnement du point de vente. Le magasin doit pouvoir anticiper les attentes de sa clientèle notamment lorsqu'il détermine le meilleur assortiment, le conditionnement le plus adapté, propose de nouvelles références, en supprime d'autres... Ainsi, un magasin peut-il adapter les plans merchandising fournis par l'enseigne. Sans remettre en cause l'assortiment et le positionnement proposés, il peut anticiper les besoins de sa clientèle en adaptant, par exemple, les conditionnements. Prenons le cas d'un supermarché implanté à proximité d'un campus universitaire, qui évolue donc dans un marché composé de nombreux monofoyers avec de fortes fréquences d'achat et par voie de conséquence un panier moyen assez faible. Ce magasin de proximité privilégie en l'occurrence les petits conditionnements pour le rayon yaourts/ultra-frais et propose des produits par deux plutôt qu'un conditionnement par huit ou douze comme le préconisent les plans fournis par la centrale. On se place ici dans une logique de flux d'information descendants vis-à-vis du marché : le point de vente se veut proactif vis-à-vis de l'évolution du tissu local (**géomarketing proactif**). Cette étape est essentielle pour le commerçant puisqu'elle sert à fidéliser une clientèle existante mais s'adresse également à des clients potentiels. Il s'agit aussi d'anticiper les nouvelles tendances de consommation et de proposer de nouveaux produits.

Outre l'intérêt des études de marché et de l'anticipation des besoins pour le détaillant, d'autres événements ponctuent le merchandising local du point de vente. En effet, le réseau de distribution se trouve à nouveau confronté à la notion de potentiel de zone de chalandise, lorsque des restructurations ou extensions de points de vente sont en jeu. La direction générale disposant d'une enveloppe budgétaire limitée allouée à ces divers réaménagements

1. VOLLE P., « Produit et information géographique : le géomarketing », in *Le géomarketing : méthodes et stratégies du marketing spatial*, Éditions Cliquet G., Paris, Hermès, 2002.

4. Une approche nouvelle : le géomarketing

de son parc de magasins, il lui incombe de sélectionner, parmi les unités candidates, celle qui pourra bénéficier d'une réorganisation interne. Les établissements affichant le meilleur potentiel et dont la conjoncture augure les retours sur investissements les plus élevés, retiendront l'attention des décideurs. Dans la mesure où les outils du géomarketing déterminent avec précision les taux d'emprise¹ et les potentiels d'une unité de vente sur sa zone, ils peuvent servir de base à une priorisation effective des postulants. Puisque ces transformations s'appuient sur la situation actuelle du point de vente en reflétant des signes de désuétude (besoin de modernisation) ou de saturation (besoin d'agrandissement) des rayons, il s'agit d'une démarche réactive vis-à-vis du marché et non d'une anticipation des besoins de la clientèle (**géomarketing réactif**).

En outre, le géomarketing, défini comme une adaptation locale au goûts et profils des consommateurs, réagit aussi à un flux d'informations ascendant venant du marché. Les chefs de rayons et de départements tiennent compte des besoins de leur clientèle à travers le taux de rotation des produits. Un faible taux de rotation signifie que la référence ne plaît pas au consommateur local : elle fera l'objet d'un retrait temporaire ou définitif du rayon. À l'inverse, des articles en rupture de stocks indiquent une surconsommation locale par rapport aux indices nationaux ou régionaux. Dans le respect des préconisations émises par la centrale d'achat, le point de vente peut adapter les plans de masse afin de mieux répondre à la demande locale. Cette adaptation réactive ne pénalise véritablement, d'après les professionnels, que l'offre saisonnière, les produits permanents pouvant être ajustés au fur et à mesure.

L'évolution des ventes semble agir comme un indicateur de l'adéquation entre les attentes des clients et les réponses fournies par le point de vente. Elle servira à suivre les tendances de consommation, à évaluer la correspondance des rayons avec le marché local. Des indications moins comptables nourrissent également le géomarketing réactif. Les remarques des clients, voire leurs plaintes, peuvent servir de base à une révision du merchandising local, à la réduction ou au développement de certaines catégories de produits ou encore à d'autres formes de conditionnement. Cette forme de géomarketing s'inscrit davantage dans une logique de fidélisation que dans une perspective de recrutement de nouveaux chaland. Le géomarketing réactif vise principalement à corriger des performances décevantes pour certains rayons ou certaines familles de produits, sans remettre en cause le marketing d'enseigne et les plans de masse décidés par les centrales.

Une adaptation locale doit être une action constante puisque l'environnement – clé de voûte de cette politique – est en perpétuelle évolution (**géomarketing itératif**). En effet, les consommateurs changent, vieillissent, forment une famille. Leurs besoins et goûts évoluent au fil des années. À ces changements démographiques se rajoutent des variations d'ordre économique et concurrentiel. À titre d'illustration, l'implantation de magasins d'usine en périphérie de Troyes a contraint les grands distributeurs à remanier leur offre textile afin de se différencier de cette nouvelle forme de concurrence.



L'utilisation du géomarketing par les industriels

Le géomarketing réconcilie les objectifs de l'industriel et ceux du distributeur dans une finalité commune : l'optimisation du volume de vente. Dans un premier temps, nous verrons

1. Le taux d'emprise : proportion de clients d'un magasin (habitant dans une zone géographique donnée) par rapport à la population globale de cette zone.

dans quelle mesure le géomarketing constitue une nouvelle étape dans la collaboration distributeurs-fournisseurs. Puis, dans un deuxième temps, nous illustrerons notre propos par l'exemple concret de la société Ricard. Enfin, nous concluons par un cas concret d'utilisation des logiciels de géomarketing par le service marketing de Nestlé Waters.

1. Le géomarketing : une nouvelle étape dans la collaboration entre distributeurs et fournisseurs

Les détaillants ne peuvent être spécialistes de chaque type de produit proposé en magasin : c'est pourquoi ils collaborent avec leurs fournisseurs, afin de mieux connaître le marché du produit mais aussi les consommateurs locaux. La collaboration concerne le choix des produits, parfois leur type de conditionnement ou encore les animations et mises en avant autour des produits.

Notons que tous les fournisseurs ne contribuent pas équitablement à la politique de géomarketing des commerçants. À l'heure actuelle, seules les grandes entreprises, souvent *leaders* sur leur marché, collaborent avec les enseignes. Le recueil d'information et la connaissance du marché imposent un coût et une organisation interne tels qu'ils relèguent au second plan les plus petites structures, pour qui il est encore difficile de tisser de tels liens avec les chaînes de distribution.

2. La mise en place du géomarketing chez Ricard¹

C'est parce que les attentes d'un consommateur en Bretagne diffèrent des attentes d'un consommateur alsacien, lillois ou encore marseillais, (notamment sur un secteur aussi particulier que la consommation de pastis) que Ricard met un point d'honneur à développer une politique d'offre qui vise à connaître son consommateur et à descendre au niveau de la zone de chalandise de chaque point de vente. Pour correspondre au mieux aux spécificités locales, le fournisseur dispose d'une base de données importante. Il utilise simultanément :

- les données Axiom pour quantifier les clients potentiels et actuels, leur profil, âge, CSP, taille du foyer, leur panier moyen et leur profil type de consommation/quantité achetée ;
- les données Nielsen et Iri qui fournissent les tendances de consommation au niveau national, des évolutions d'achat sur certains segments et les indices de consommation régionaux ;
- les ventes moyennes mensuelles des points de vente, quand l'information est disponible (source distributeurs) ;
- la base Médiapost et les découpages en secteurs postaux pour l'élaboration des zones de chalandise.

La base Médiapost et les données Axiom sont croisées pour délimiter de manière rigoureuse la zone de chalandise du magasin. Ainsi, un secteur postal fera-t-il partie de la zone de chalandise à partir du moment où 30 % des foyers qui résident dans ce secteur postal ont déclaré se rendre au minimum une fois par mois dans le point de vente (déclaré dans l'enquête Claritas). Les critères d'astreinte sont ensuite intégrés pour modéliser la topographie du site (rivières, chemins de fer...).

L'adaptation locale des plans de vente s'appuie sur la synthèse des informations. Chaque vendeur sur le terrain dispose de l'outil Axiom, d'un outil Nielsen – Spaceman – et certaines

1. Source : entretiens avec la Société Ricard.

4. Une approche nouvelle : le géomarketing

fois des ventes moyennes mensuelles du magasin, lorsque ce dernier les communique. La finalité principale de cet outil de géomarketing consiste à quantifier les clients actuels et potentiels d'un produit. Le vendeur Ricard synthétise ces données pour adapter les linéaires en fonction des objectifs et priorités du groupe, mais aussi en fonction des objectifs du magasin. L'outil géomarketing dont disposent les agents sur le terrain leur permet de développer leur argumentaire de vente, chiffres à l'appui. Ces discussions, au cas par cas entre commerciaux et chefs de rayons ou de secteur, s'appuient sur les planogrammes régionaux ou nationaux émis par les centrales. De par sa position de leader sur le marché des alcools, la Société Ricard parvient à concilier ses objectifs de vente avec ceux du point de vente. La présence de la marque Ricard étant indispensable au point de vente, le fournisseur et le distributeur s'allient dans la pratique du géomarketing pour mieux répondre à la demande du consommateur.

L'intensité de la coopération entre points de vente et fournisseurs dépend des groupes et de leur avancée en matière de géomarketing. Ainsi, tout en collaborant actuellement avec la plupart des enseignes, Ricard développe une collaboration plus étroite avec Carrefour. Suite à un travail en commun émerge une nouvelle réflexion sur la catégorie alcool. L'objectif consiste à repositionner le segment des apéritifs anisés en fonction de la demande spécifique du consommateur. Ce travail commence à partir d'une trame nationale avec l'évolution des consommateurs sur une demande précise de certains segments de produits. Le distributeur établit un tronc commun d'assortiment national. Les services marketing des deux entités coopèrent pour trouver des plans uniques de positionnement des produits alcool, similaires pour chaque point de vente du territoire. Ce plan unique au niveau du rayon alcool s'applique à tous les points de vente, indépendamment de leur localisation. De là découle le nouveau positionnement du segment. Au sein même de ces segments, suit alors un aménagement au cas par cas relatif au nombre de *facings*, ou encore à la mise en place d'un « stop-rayon ». Dans sa démarche avec Carrefour, Ricard tient compte des spécificités régionales et individuelles du magasin pour décliner le planogramme au cas par cas. Les positions des segments ne seront pas renégociées avec les magasins, seul le positionnement de chaque produit au sein du segment fera l'objet d'une attention singulière de la part du représentant Ricard.

Le géomarketing suppose une mesure de sa performance. La collaboration entre l'industriel et le distributeur se matérialise par un cahier des charges étalé au minimum sur plusieurs mois. Ricard fait une analyse globale sur l'année pour lisser l'effet saisonnalité et évalue ainsi la progression moyenne des ventes depuis la réimplantation du rayon. La mesure de la performance sera catégorielle avec un raisonnement global au niveau des segments alcool et non propre à la vente des produits Ricard.

L'utilisation du géomarketing par Nestlé Waters ¹

Nestlé Waters recourt aux outils et techniques du géomarketing pour déterminer le potentiel de consommation d'une catégorie et décliner des recommandations d'allocation de linéaire pour les points de vente, ou encore en vue du lancement d'une nouvelle référence, comme ce fut le cas pour les bouteilles de Perrier Fluo.

1. Nous relatons ici la présentation des outils géomarketing de Nestlé Waters lors de la journée technique IFM dédiée au géomarketing du 09/10/2002, Paris, La Défense.

Nestlé Waters utilise une solution géomarketing intégrée, en l'occurrence Winstore. Ce logiciel de géomarketing est alimenté par deux sources principales d'information. Tout d'abord, la société récolte de l'information à partir des données relatives au marché, et cela à différents niveaux de la nomenclature : la catégorie de produits, les segments, les marques ou encore les références, ainsi que des données sur la fréquence d'achat de ces produits. À cela se rajoutent les informations issues de la mégabase de données Axiom qui permettent de définir la demande locale sur la zone de chalandise.

Le cas concret présenté ici consiste à adapter le linéaire de la catégorie des eaux aux spécificités de la zone de chalandise d'un magasin. Pour ce faire, l'industriel dispose d'informations relatives à la taille du foyer, au revenu, ainsi que des indices de consommation des eaux embouteillées. Ces données sont issues des deux sources d'information précédemment citées.

À partir de ces données, l'équipe merchandising de Nestlé s'intéresse aux facteurs discriminants dans la consommation d'eau gazeuse, à savoir la taille du foyer et son revenu. Il apparaît ainsi, que la clientèle du magasin est principalement constituée de foyers avec enfants, avec un indice de 134 sur ce critère, contre un indice 94 pour l'ensemble de la France. En outre, concernant les revenus, on remarque que la clientèle du magasin affiche un revenu supérieur à la moyenne nationale avec des indices supérieurs à 100 pour les revenus de plus de 1 220 euros. Enfin, il convient de souligner que la clientèle est sur-consommatrice d'eaux aromatisées et gazeuses, mais sous-consommatrice d'eaux plates.

Forte de ces données, l'équipe merchandising de Nestlé Waters procède à un calcul du linéaire optimal et revisite l'actuelle allocation de l'espace du magasin au moyen du logiciel Winstore. Ainsi, d'après les calculs de l'industriel, conviendrait-il d'augmenter d'un élément l'espace alloué aux eaux gazeuses nature et aux eaux aromatisées. Cette démarche reviendrait à allouer au total 22 éléments aux rayons des eaux contre 21 actuellement.

Figure 1.10. Informations relatives à la zone de chalandise et à la consommation d'eaux embouteillées

		France		Clientèle du magasin
		%	Indice	
Composition du foyer	1 à 2 personnes	64	105	85
	3 à 4 personnes	29	94	134
	5 et plus	7	75	99
Revenus	< 1 220 €	35	108	78
	1 220 à 2 287 €	41	97	104
	2 287 à 3 506 €	17	96	134
	Plus de 3 506 €	7	88	106
Consommation globale d'eau	Eaux gazeuses	60	112	119
	Eaux aromatisées	21	99	130
	Eaux plates	93	95	94
Total consommation eaux embouteillées		87	97	99

Figure 1.11. Le merchandising des eaux proposé par Nestlé Waters

	Indice de consommation	Linéaire magasin	Recommandation nationale	Recommandation géomarketing
Eaux gazeuses	119	5	5,5	6
Eaux aromatisées	130	2	2	3
Eaux plates	94	13	13,5	13
Total		20	21	22

Les consommateurs et les magasins en libre-service

- **Le choix des magasins par les consommateurs : approche théorique**
- **Les clients en GMS**
- **Les consommateurs face au choix**
- **Les comportements spécifiques en libre-service**

En définissant le merchandising comme le moyen de proposer les produits qu'il faut, à la bonne place, au bon moment et aux bons prix et quantités, afin de satisfaire les désirs des clients, on suppose que les choix des consommateurs sont connus. Mais que souhaitent-ils ? Sait-on quand, où, comment et pourquoi ils achètent ?

Ce chapitre a pour objet d'élucider ces diverses questions. Nous évoquerons tout d'abord comment peuvent s'effectuer les choix des points de vente en partant d'une approche théorique des comportements de consommation (section 1), puis nous essaierons de caractériser la clientèle des grandes et moyennes surfaces, grâce à des études empiriques menées sur ce sujet (section 2). Nous étudierons aussi comment s'effectuent réellement les achats en libre-service (section 3), avant d'analyser enfin les implications des techniques de merchandising sur les consommateurs (section 4).

1

Le choix des magasins par les consommateurs : approche théorique

Le choix d'un magasin est fonction de très nombreux facteurs. Les décisions peuvent varier selon les individus et, pour un même individu, selon ses besoins et selon les situations. Des recherches récentes¹ montrent même que dans certains cas, la fréquentation d'un lieu de consommation peut s'expliquer également par l'attachement parfois très fort que ressent l'individu vis-à-vis de ce lieu : il s'y sent bien, le ressent comme un autre « chez lui », comme un espace d'expériences, de plaisir, de construction de soi.

Par ailleurs, l'évaluation des magasins par les clients est extrêmement complexe, prenant en compte les caractéristiques des points de vente de toutes sortes de manières : en témoigne le caractère multidimensionnel de l'image des magasins (image-prix, image-choix...).

Ces images de magasin vont jouer un rôle certain dans le processus de choix du point de vente. Il n'est, en effet, plus possible aujourd'hui de se limiter aux diverses théories lancées sous l'influence des géographes (Reilly, Christaller, Huff, etc.), qui considéraient que la fréquentation des magasins dépendait essentiellement du critère d'éloignement et que le consommateur cherchait à minimiser ses « dépenses » de déplacement. La proximité n'explique pas tous les choix et la distance elle-même peut être perçue différemment selon les clients et selon les périodes (semaine/week-end, travail/vacances). Par ailleurs, certains clients peuvent, pour diverses raisons, se refuser à fréquenter certains points de vente proches de leur domicile ; d'autres, très routiniers dans leurs achats, ne cherchent pas à changer de fournisseur, même si un magasin vient à s'installer plus près. Enfin, tous les produits ne sont pas distribués dans tous les circuits. On constate donc que, si la proximité ne peut, à elle seule, justifier les choix, c'est que d'autres facteurs interviennent pour expliquer que, dans un même environnement, des clients différents fréquentent plusieurs points de vente, proposant pratiquement les mêmes produits, bien souvent aux mêmes prix.

Sans doute faut-il rechercher ces facteurs de choix de magasin dans l'étude du comportement des consommateurs.

En nous inspirant d'un schéma proposé par Kent Monroe et Joseph Gultinan², nous avons tenté de recenser les éléments pouvant intervenir et influencer la démarche de sélection des magasins. Ce processus de choix est cependant différent selon les produits.

1. Pour les biens courants (*convenience goods*), le client aurait une connaissance précise des types de produits et de leur adaptation à ses besoins ; il ne serait pas prêt à faire de gros efforts pour obtenir une marque particulière et il accepterait donc assez facilement des substituts. Son choix de magasin serait plutôt routinier, surtout en cas de satisfaction antérieure des points de vente fréquentés. L'accumulation d'expériences et d'informations est forte, et ses prédispositions à l'égard de quelques magasins sont élevées, le processus de choix étant simplifié.

1. DEBENEDETTI A., *L'attachement au lieu de consommation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris-Dauphine, 2006.

2. MONROE K. B., GULTINAN J. P., « A Path-Analytic Exploration of Retail Patronage Influences », *Journal of Consumer Research*, vol. 2, juin 1975, pp. 19-28.

1. Le choix des magasins par les consommateurs : approche théorique

2. Les *specialty goods* font partie des biens anomaux, d'achat moins fréquent. Le consommateur a une idée précise de ce qu'il désire, les produits possédant une personnalité bien affirmée. Les clients sont alors prêts à un effort de recherche important pour pouvoir acquérir un produit dont la qualité et les caractéristiques sont très particulières : le choix d'un magasin dépendra alors surtout de la présence ou de l'absence des diverses marques dans l'assortiment ou de la compétence des vendeurs pour aider le client à découvrir le produit convenant exactement à son besoin.

3. En matière de *shopping goods*, le consommateur, beaucoup plus indécis, ne dispose pas d'informations particulières sur le produit qu'il veut acheter, ni sur les articles éventuellement substituables. Il lui est difficile de réutiliser des solutions antérieures acceptables : l'offre des magasins évolue, en effet, notablement au cours du temps (modification des styles, des modes, des technologies, des niveaux de prix) et, par ailleurs, les achats des clients sont peu réguliers. Une décision routinière et rapide pour un magasin est peu courante et l'on fréquente en général plusieurs points de vente avant de faire son choix ; le rôle de catalogue du point de vente devient ici fondamental et le choix du magasin va préexister le plus souvent au choix des produits.

On voit donc ainsi que, même dans les analyses portant sur la classification des produits, le magasin présente de l'importance ; tantôt c'est lui qui préexiste dans les choix, tantôt il intervient après.

Le modèle que nous avons essayé de mettre au point va fonctionner diversement, selon les types de besoins à satisfaire.

- Si le désir d'achat implique un choix rapide et déterminé pour un produit (par l'expérience antérieure ou par une information pertinente fournie par le bouche-à-oreille ou la publicité), la disponibilité, dans un magasin, du produit ou de la marque a beaucoup d'importance. Dans le cas opposé, c'est en partie sur la perception du choix offert par les divers points de vente que s'opère la sélection.

- Si l'achat implique un choix rapide et déterminé pour un produit (par l'expérience antérieure ou par une information pertinente fournie par le bouche-à-oreille ou la publicité), la disponibilité, dans un magasin, du produit ou de la marque a beaucoup d'importance. Dans le cas opposé, c'est en partie sur la perception du choix offert par les divers points de vente que s'opère la sélection.

- Si l'achat implique un choix rapide et déterminé pour un produit (par l'expérience antérieure ou par une information pertinente fournie par le bouche-à-oreille ou la publicité), la disponibilité, dans un magasin, du produit ou de la marque a beaucoup d'importance. Dans le cas opposé, c'est en partie sur la perception du choix offert par les divers points de vente que s'opère la sélection.

On doit alors considérer, dans le processus de choix de magasin, les éléments suivants qui peuvent avoir une influence sur les résultats de fréquentation des divers points de vente.

1 La situation générale du consommateur

- En premier lieu, les **caractéristiques de la personne** : variables sociodémographiques (localisation par rapport aux commerces, âge, sexe, taille de la famille, niveau d'éducation, profession, ancienneté d'habitat dans la zone, revenus), ainsi que divers traits caractéristiques de la personnalité du consommateur : style de vie (évalué, par exemple, à partir d'activités, centres d'intérêts, opinions), influences subies sur les plans culturel (croyances, valeurs, normes) et social (famille, classe social, groupe de référence) ; enfin « l'image de soi » de chaque client jouera un rôle : le « moi » se décompose en un « moi réel » (ce que chacun sait qu'il est), un « moi idéal » (ce que chacun voudrait être) et un « moi vu par les autres ». Un consommateur

aura tendance à choisir, surtout pour l'achat de produits anomaux, un magasin qui est en accord avec son « moi idéal ». L'achat de produits banals dans le point de vente considéré comme le moins cher valorisera le « moi réel » (en développant un sentiment de rationalité économique), alors que la fréquentation de boutiques de luxe, pour se conformer à une norme prestigieuse, montrera aux autres ce que l'on est capable d'acquérir.

Belk¹, dès 1975, a noté le rôle de cinq variables situationnelles, exerçant une forte influence sur le comportement des consommateurs : l'environnement physique, l'environnement social, le moment dans le temps, les caractéristiques de la tâche d'achat ou le contexte du rôle à accomplir, les états émotionnels. Et B. Dubois confirme très bien le rôle de ces facteurs situationnels² : « *Selon que l'on est seul ou en famille lors d'un achat, qu'on achète pour soi ou pour offrir, qu'il s'agisse d'une grande occasion ou d'un jour comme les autres, la décision se modifie, s'inverse parfois complètement* »

L'achat de vin illustre ce phénomène : le processus de recherche sera différent pour un même consommateur selon qu'il s'agit d'acquérir une bouteille accompagnant un repas de tous les jours, une invitation à dîner chez des amis ou une occasion plus exceptionnelle. Ni les magasins fréquentés, ni les produits achetés, ni le temps consacré à choisir ne seront les mêmes dans ces trois situations.

- Un deuxième élément a trait aux **caractéristiques des besoins à satisfaire** : elles concernent le degré de prédécision de l'achat et le degré d'expérience préalable des magasins.

- **L'environnement économique**, enfin, exerce aussi une influence sur les processus de choix, en particulier le nombre et la localisation des différents commerces, leurs politiques commerciales et leurs moyens de communication avec le marché.

Le processus peut être décomposé ainsi :

- la situation personnelle de chaque consommateur induit la manifestation d'un besoin ressenti d'acheter un type de produit donné, la notoriété des commerces pouvant satisfaire ce besoin et les critères d'appréciation de ces magasins ;

- ces éléments conduisent le consommateur à évaluer les magasins faisant partie de l'« ensemble évoqué » sur les critères de choix, à les comparer entre eux et à choisir. On peut schématiser ce processus de la manière suivante (voir figure 2.1).

En prenant l'exemple du textile, la clientèle aura le choix entre différents circuits concurrents. Une étude IFM/CTCOE, Syntex Quali de 1996 donne pour le choix du circuit prioritaire les réponses suivantes :

- libres-services (grandes surfaces spécialisées et hypermarchés) : 29 % ;
- boutiques franchisées et grands magasins : 16 % ;
- succursalistes (< 400 m²) : 14 % ;
- VPC : 8 % ;
- zappeuses : 33 %.

La majorité des clientes sont les zappeuses qui fréquentent régulièrement au moins deux circuits. Cependant, selon l'âge des clientes, le choix du circuit est très différent (voir figure 2.2).

D'une manière générale, on peut représenter le choix d'un magasin comme un mécanisme au travers duquel un consommateur compare, en fonction du type de bien ou de service

1. BELK R., « Situational Variables and Consumers Behavior Advances » in *Consumer Research*, n° 2, pp. 427-437.

2. DUBOIS B., « Un autre aspect de l'étude du consommateur, l'approche situationnelle », *Revue française du marketing*, n° 129/4, 1990, pp. 73-81.

1. Le choix des magasins par les consommateurs : approche théorique

Figure 2.1. Un modèle de comportement de choix de magasin

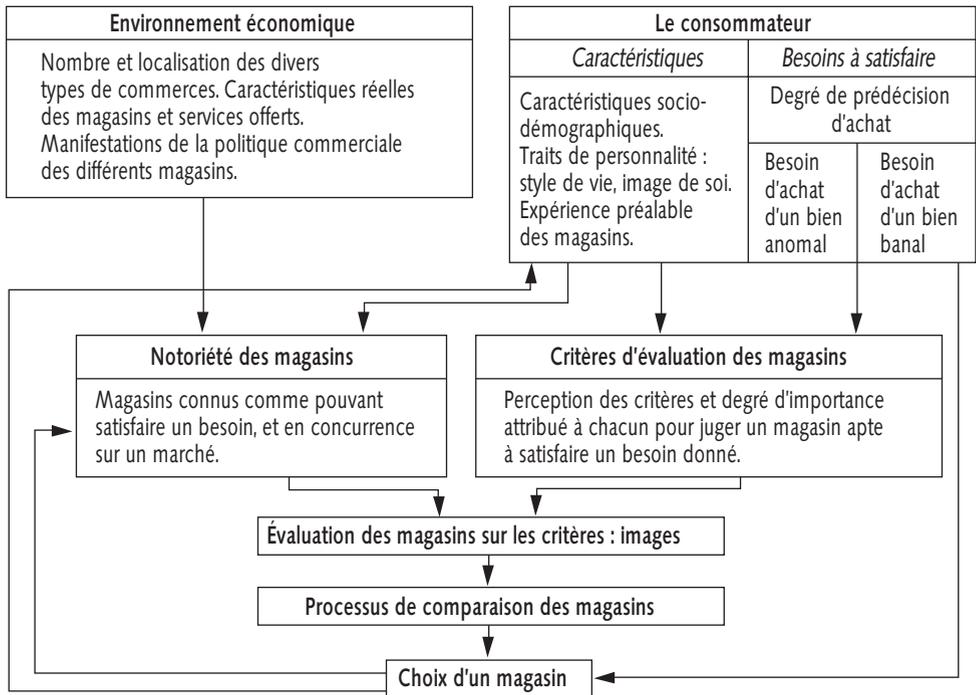


Figure 2.2. Les types de distribution fréquentés en textile selon l'âge*

Fréquentation d'au moins	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	> 65	Total
Une grande surface spécialisée	57	58	58	50	38	26	50
Une chaîne succursaliste (< 400 m ²)	63	59	43	44	23	18	45
Une boutique	41	31	39	46	57	62	43
Un hypermarché	41	47	47	39	38	18	40
Un catalogue VPC	11	15	14	15	27	36	18
Un grand magasin	12	11	17	22	21	22	16

* en pourcentage du nombre de femmes (plusieurs réponses possibles).

Source : Syntex Quali, habillement femmes, octobre 1996.

désiré, les divers systèmes de distribution disponibles et les enseignes de magasins de la zone de chalandise¹. Il les évalue grâce à des critères dont le nombre, le genre et l'importance sont variables pour chaque individu, selon une méthode d'appréciation qui lui est propre et qui est influencée par la plus ou moins grande similitude qu'il découvre entre l'image qu'il se fait de lui-même et la perception qu'il a des magasins.

1. Il est vraisemblable qu'il y ait d'abord un choix au niveau du type de circuit (VPC, grands magasins, petits commerces de détail, etc.), puis au niveau de l'enseigne.

Le choix d'un magasin est donc dépendant de nombreux facteurs, et le commerçant devra, pour satisfaire sa clientèle potentielle, comprendre les objectifs que cherchent à atteindre les consommateurs en fréquentant tel ou tel magasin.

C'est justement des comportements réels des clients dans les supermarchés et les hypermarchés dont nous allons nous préoccuper maintenant: qui sont ces clients et que font-ils?

2

Les clients en GMS

2

1 La fréquentation des GMS

Les Français connaissent bien les hypermarchés et les supermarchés, qu'ils utilisent depuis plus de quarante ans, et l'abondance de magasins à leur disposition les entraîne de plus en plus à adopter des comportements de multifréquentation, recherchant dans divers points de vente des avantages différents.

Par ailleurs, toute venue en magasin ne signifie pas que le chaland se transforme en acheteur. Comme le soulignent certains chercheurs, les GMS occupent une fonction récréative, qui consiste à distraire les individus¹. Désormais, on se déplace en GMS « pour faire un tour », avec ou sans intention d'achat à court terme comme le montre le tableau suivant:

Figure 2.3. Typologie des comportements adoptés par les consommateurs lors de leurs visites aux points de vente

	Shopping		Lèche-vitrines	Magasinage	Butinage ¹
	Utilitaire	Récréationnel			
Motivations principales	Acheter des produits et/ou des services	Acheter des produits et/ou des services tout en faisant l'expérience d'une nouvelle activité récréationnelle	Comportement motivé par la recherche de stimulation	Motivations informelles	Motivations récréationnelles
Intention d'achat à court terme	Avec l'intention d'achat	Avec l'intention d'achat	Avec ou sans intention d'achat	sans intention d'achat	sans intention d'achat

1. Le butinage se différencie du lèche-vitrines, en ce qu'il se pratique à l'intérieur du magasin, par opposition au lèche-vitrines qui consiste à rester à l'extérieur des boutiques.

Source: Lombart C., « Le butinage: proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et applications en marketing*, 2004, 19, 2.

1. FILSER M., DES GARETS V. et PACHÉ G., *La distribution: organisation et stratégie*, Éditions EMS, 2001.

Dans cette perspective, le rôle qu'occupe le merchandising n'est pas neutre : il doit non seulement mettre en avant le produit, mais en outre chercher à satisfaire un client qui se déplace dans un but récréationnel.

Le baromètre Référence 2004, réalisé tous les ans par TNS-Sofres, analyse l'image des GMS auprès des foyers français. Il permet d'analyser le taux de pénétration des différents circuits de distribution. Il apparaît que 93,4 % des foyers français ont fréquenté au moins occasionnellement une enseigne d'hypermarché au cours de l'année, 89,2 % se sont rendus dans un supermarché et 66,2 % dans un magasin de *hard-discount*.

On constate par ailleurs une tendance à la multifréquentation des magasins. En moyenne 3,5 enseignes différentes : de façon plus détaillée, seuls 6 % des consommateurs ne fréquentent qu'une grande surface (contre 11 % en 1989), 16 % en visitent deux (27 % en 1989), 39 % vont dans trois grandes surfaces (contre 35 % en 1989) et 37 % dans quatre et plus (27 % en 1989).

Les GMS sont devenues le lieu privilégié des achats de produits de grande consommation : les ménages y achètent 95 % de leurs produits d'épicerie, 92 % de leurs produits de lavage et d'entretien, 87 % de leur crèmerie et 85 % de leurs boissons (hors vins fins).

En fait, la plupart des consommateurs utilisent trois sortes de fournisseurs commerciaux : un magasin principal (5 visites par mois), un magasin secondaire (2,8 visites par mois) et un magasin occasionnel (1,3 visites par mois), qui eux-mêmes peuvent être un hypermarché, un supermarché, un *hard-discounter* ou un magasin populaire avec la répartition suivante (figure 2.4).

On remarque que d'une manière générale, le panier des clients est d'autant plus élevé qu'ils sont fidèles. Ainsi, le panier des clients qui fréquentent un hypermarché en tant que magasin principal est de 107 € tandis que le panier des clients occasionnels de l'hypermarché ne s'élève qu'à 64 €. Les clients fidèles sont donc stratégiques. Ils génèrent par exemple 75 % du chiffre d'affaires des hypermarchés (alors qu'ils ne sont que 39 % des clients). A contrario, les *hard-discounters* ont une clientèle beaucoup moins fidèle : plus de la moitié de leur clientèle les fréquente à titre occasionnel. À titre d'illustration, chez Monoprix, 2 % de la clientèle, les

Figure 2.4. La fréquentation par type de magasin

	% de clients	% du CA qu'ils réalisent	Panier moyen
Hypermarché			
– magasin principal	39 %	75 %	107 €
– magasin secondaire	25 %	15 %	74 €
– magasin occasionnel	36 %	10 %	64 €
Supermarché			
– magasin principal	32 %	65 %	77 €
– magasin secondaire	30 %	23 %	43 €
– magasin occasionnel	38 %	12 %	34 €
Hard-discounter			
– magasin principal	15 %	35 %	79 €
– magasin secondaire	34 %	42 %	54 €
– magasin occasionnel	52 %	23 %	40 €

Source : Métascope TNS Sofres, cité dans Linéaires Distribook 2005.

« très bons clients », représentent 20 % du chiffre d'affaires de l'enseigne. Les « bons clients » pesant près de 12 % des effectifs génèrent quant à eux 38 % du chiffre d'affaires. L'enseigne réalise ainsi 58 % de ses ventes avec seulement 14 % de sa clientèle¹.

Il importe donc d'utiliser les atouts du merchandising pour aider les consommateurs à trouver ce qu'ils cherchent et les séduire, une fois ces achats prévus effectués, pour susciter l'impulsion en magasin.

2 Les attentes des clients vis-à-vis des points de vente

Le principal constat que l'on doit faire est que les attentes des consommateurs sont de plus en plus diversifiées :

- Ils ne cherchent pas la même chose **selon le type de magasin concerné** : l'hypermarché est vécu comme le moyen d'approvisionnement du « plein alimentaire » régulier, avec l'« achat en plus » alimentaire ou vestimentaire (la pâtisserie que l'on s'offre ou que l'on offre à ses proches) déclenché par une offre tentatrice et le système promotionnel. En supermarché « l'achat en plus » est plus rare, les tentations étant moindres et le temps disponible plus compté. Lorsque le client vient au supermarché pour des courses de dépannage, l'achat imprévu n'est pas vraiment associé à la notion de plaisir.

- Ils ne recherchent pas la même chose **selon les circonstances de l'achat**. On peut distinguer, avec Tordjman², cinq types d'achats : la routine (approvisionnement alimentaire de base pour quelques jours, la plus grande partie des achats), l'achat de stockage (on remplit ses réserves quand elles sont vides), l'achat de complément pour des produits qui manquent et dont on a besoin absolument, l'achat consommé immédiatement (le croissant chaud ou la pizza du repas du soir) et l'achat d'aventure lorsqu'on va à la découverte, sans liste précise, en se laissant guider par l'impulsion, sur les marchés de plein air comme dans les magasins.

- Les consommateurs ne recherchent pas tous la même chose : on pense souvent uniquement à la « ménagère » qui fait ses courses. Mais de nouveaux groupes de clients, dont il serait utile de reconnaître précisément les besoins, apparaissent avec l'évolution sociodémographique : par exemple les seniors, les monoménages, les foyers bi-actifs, les hommes, les enfants, les adolescents, etc.

Les consommateurs sont ainsi de plus en plus complexes, mais ils deviennent du même coup plus contradictoires, en réclamant les avantages du commerce traditionnel et ceux du commerce moderne. Ils veulent à la fois être libres de leurs mouvements et assistés dans leurs choix, souhaitant en même temps **une offre très large mais aussi bien claire**, bien rangée et facilement « lisible ».

- « Les clients veulent tout ! » titrent régulièrement les magazines consacrés à la distribution. Les attentes clients sont en effet très fortes, à la fois en ce qui concerne la qualité, le choix, les services, mais également **en termes de prix**. La crise économique aidant, le prix revient en tête des attentes des foyers. Les hypermarchés ont compris à leurs dépens les limites de l'amélioration qualitative de l'offre et de la présentation du magasin : l'image-prix en souffre et ouvre

1. Étude Monoprix 2003, présentée aux journées annuelles de l'IFM, 25-27 novembre 2003, Paris.

2. TORDJMAN A., *Le commerce de détail américain*, ICC/Éditions d'Organisation, 1988.

une voie royale aux *hard-discounters*. Ainsi, d'après une étude récente¹, un tiers des clients réguliers des *hard-discounters* correspondent-ils à des «décus des hypermarchés». Il s'agit d'une conséquence de l'érosion de l'attractivité-prix des hypermarchés pour des clients qui accordent peu d'importance aux marques.

- Le consommateur recherche aussi **une économie de temps** (bien qu'il s'agisse d'une notion subjective...) qui lui fait apprécier la proximité du magasin, le côté pratique pour y faire ses achats de devoir. Le succès des *hard-discounters* est aussi largement dû à leur petite taille et à un agencement simple qui n'oblige pas à parcourir des distances importantes et à traverser d'abord les rayons non alimentaires pour se rendre dans les travées d'épicerie, de boissons ou de produits frais. Certains clients débordés (ou peu impliqués par les courses) privilégient le dépannage du *convenience store*: Marché Plus, Huit à 8, etc. – ou la livraison à domicile, par l'intermédiaire d'Internet notamment. Le développement rapide des supermarchés en ligne (Ooshop, Auchan Direct, Telemarket..) témoigne de cet attrait pour un mode d'achat rapide et sans fatigue. Bien que l'équilibre financier de ces structures soit difficile à atteindre, les enseignes ne s'y trompent pas et poursuivent leurs investissements dans cette direction. Le défi majeur des détaillants consiste donc à diminuer le temps contraint (tel que le temps d'attente aux caisses, la recherche d'un vendeur, la recherche du produit dans le linéaire) pour accroître le temps choisi.

- Les consommateurs attendent aussi **un minimum de plaisir** (ou de non-énervement) pour les courses: on recherche, à des degrés divers, une certaine qualité de l'environnement du magasin – synonyme de bien-être, de confort, d'absence d'agression (foule, bruit, lumière) – voisinant avec une profusion de propositions commerciales pour stimuler le rêve.

La plupart des consommateurs cherchent aussi à se simplifier la vie: ils utilisent les nocturnes quand on les leur propose, apprécient les présentations claires et bien rangées (merchandising d'organisation), utilisent les services lorsqu'ils sont inclus dans les prix et donc apparaissent comme «gratuits» (présence de personnel pour renseigner dans les rayons, rapidité de passage en caisse, service d'accueil, service après-vente efficace, possibilité de rendre un produit et de se faire rembourser, etc.)

Selon une enquête présentée aux Journées annuelles du merchandising en 2003, les motifs de visite des magasins varient selon les circuits (figure 2.5)

Figure 2.5. Les motifs de fréquentation des magasins en fonction du circuit de distribution

	Grand hypermarché ¹	Hypermarché	Supermarché	Hard-Discount
Les prix	23 %	30 %	25 %	84 %
Le choix des produits	57 %	53 %	44 %	10 %
Le choix des marques	47 %	38 %	37 %	3 %
La qualité des produits	45 %	44 %	42 %	9 %

1. Dont la superficie excède 6 500 m².

1. Étude IFOP/IFM 2004.

3 Que font les clients dans les magasins ?

2

D'après le CECOD, les comportements des consommateurs diffèrent selon le type de magasin fréquenté : en hypermarché, 60 % des clients sont accompagnés (conjoint, enfants, parents ou amis), 77 % viennent en voiture, surtout en fin de journée et en fin de semaine. Il s'agit d'achats programmés (le « plein de provisions »), alors que dans les supermarchés 60 % des clients viennent seuls, à toute heure et tous les jours pour s'y « dépanner ».

Tous les trois ans, l'Institut MCA réalise pour l'IFM une étude sur le comportement du client en magasin. En 2003, 6 600 personnes ont été observées et interrogées devant le linéaire de 24 catégories de produits. L'observation du comportement des clients *in situ* est extrêmement instructive. Elle permet d'analyser les trajectoires, le temps passé à effectuer les différents achats, etc. Le client est dans un premier temps observé en se basant sur les techniques de l'anthropologie. Par la suite, on pose au client des questions qui permettent de mieux comprendre ses attentes et motivations.

2 3
1

1 Le temps passé en magasin et la recherche du produit

Le temps passé en magasin est indéniablement lié à la recherche du produit en rayon. Tout d'abord, nous allons nous demander comment se comporte le consommateur face à l'offre en rayon, avant d'étudier l'évolution du temps passé en magasin. Nous chercherons à savoir si l'on se comporte de la même façon pour des achats routiniers et habituels, ou encore si l'on passe le même temps en rayon en hypermarché et en supermarché, et si l'on consacre le même temps à l'achat de toutes les catégories de produits.

Une étude récente sur l'activité cognitive du consommateur face à l'assortiment corrobore l'idée selon laquelle le niveau de familiarité du consommateur avec la catégorie de produits conditionne son comportement en rayon¹. En effet, Piris distingue trois types de comportements lors d'une recherche de produits à l'intérieur d'un assortiment :

- un balayage orienté vers le produit habituel : le consommateur parcourt des yeux le rayon et les produits sans réelle attention jusqu'à trouver le produit habituel ;
- un balayage orienté en fonction d'un attribut du produit : le consommateur balaye du regard l'ensemble des produits jusqu'à tomber sur l'attribut recherché ;
- un balayage non orienté pour les produits qu'il achète moins souvent, voire rarement.

Les deux premiers comportements sont adoptés lorsque le consommateur est familier avec le produit recherché.

En matière de durée d'achat, on assiste progressivement à un changement : le client ne veut pas passer plus de temps que prévu en magasin car il veut l'utiliser pour autre chose. Le client veut aussi profiter du temps qu'il passe en magasin (en effectuant des parcours efficaces et en se laissant la possibilité de saisir des opportunités). Mais il refuse de dépasser ses limites : il ressent le sentiment que plus le temps passe, plus il dépense.

Le temps consacré aux courses a tendance à baisser. D'après l'étude MCA-IFM 2003, il est légèrement supérieur à trois quarts d'heure en hypermarché (46 minutes dans les petits hypermarchés et 49 dans les grands avec galerie commerciale). Ce temps est réduit à

1. PIRIS Y., « Une étude exploratoire du comportement du consommateur face à un assortiment de produits », *Actes du 9^e congrès E. Thil*, La Rochelle, septembre 2006.

37 minutes en supermarché. Chez les *hard-discounters*, la durée des courses est encore plus courte.

Le corollaire est que le temps passé dans chaque catégorie de produits visitée diminue. Il est en moyenne de 1 minute et 11 secondes, avec des différences relativement importantes d'une catégorie de produits à l'autre (49 secondes pour les eaux minérales, 1 minute 34 pour les produits d'entretien du linge..).

Chaque acte d'achat devient également plus rapide: 76 % des achats effectués en moins de dix secondes! Ce qui reste inférieur au temps d'achat des Espagnols (84 % de leurs achats sont d'une durée inférieure à 10 secondes). Le tableau suivant montre en effet que la part des achats automatiques augmente au détriment des achats plus réfléchis.

Figure 2.6. Évaluation de la durée moyenne des achats

	En 2003	En 2000
Achat direct	47 %	44 %
Achat non direct mais < 10 secondes	29 %	28 %
Achat d'une durée > 10 secondes	24 %	28 %

Le client se « professionnalise » donc. Il fréquente plusieurs circuits de distribution (le *hard-discount* pour les prix, les hypermarchés et supermarchés pour le choix). Il ne veut pas perdre de temps en faisant ses courses et il est demandeur d'une meilleure organisation du linéaire et d'un affichage extrêmement clair des prix.

De leur côté, les enseignes font tout pour fluidifier le trafic dans le magasin. Le client doit pouvoir aller vite puisqu'il le souhaite. Les hypermarchés y sont particulièrement attentifs car ils savent que si le client a l'impression que ses courses sont trop longues, il risque de changer de circuit de distribution et de privilégier les magasins de *hard-discount* ou encore les courses de proximité en supermarché.

Le temps passé en magasin est donc scindé entre :

- **le temps « subi » par le client**, qui correspond au renouvellement du fond de placard du foyer et au temps passé à prendre un chariot, à faire la queue, etc., (achats corvées);
- **le temps « choisi » par le client**, qui lui permet de flâner dans un rayon. Il s'agit d'un temps où le client se laisse aller au plaisir du shopping, un moment où on choisit un livre, un disque, une bonne bouteille de vin, un article de maquillage, (achat plaisir)..

Le temps des courses étant relativement contraint, le distributeur a intérêt à réduire au maximum le temps « subi » pour laisser au client la possibilité de se faire plaisir en cédant à un achat impulsif. Il ne s'agit surtout pas de ralentir son parcours à certains endroits pour lui faire acheter davantage de produits ou de lui imposer un labyrinthe pour qu'il passe devant toutes les gondoles. Il faut au contraire accélérer au maximum ses « achats corvée » pour lui laisser gérer le reste de son temps comme il l'entend. Le merchandising du magasin doit permettre au client de se ménager des « pauses plaisir » sans que la fluidité de la circulation en pâtisse, ce qui n'est pas toujours évident.

Comme, pour le client, le temps des courses est compté entre le moment où il part de chez lui et le moment où il rentre (et non entre le moment où il franchit l'entrée du magasin et son passage en caisse), le directeur du magasin doit veiller tout particulièrement à ce que le

temps de parcours entre l'entrée du parking et celle du magasin soit la plus rapide et agréable possible, et de même au retour. En effet, si le client met longtemps à trouver une place dans le parking, si les points où il peut prendre un chariot sont éloignés de son véhicule et si ce « caddie® » ne roule pas bien, alors il aura moins de temps à consacrer à ses achats plaisir. De plus, il sera probablement de mauvaise humeur, ce qui est également moins propice pour se laisser aller aux achats non prévus. Des directeurs de magasin témoignent du fait que la durée du temps passé entre le parking et le magasin a une influence sur la perception de l'attente aux caisses : lorsque le client a perdu du temps avant le début de ses courses, il y a une forte surévaluation du temps passé aux caisses !

Le décalage entre le temps réel et le temps perçu est particulièrement intéressant. Tout un chacun a expérimenté le fait que le temps « passe plus vite » dans les moments agréables que dans les situations désagréables. Les files d'attente sont typiquement des moments désagréables au cours desquels le temps paraît long. Or, faire la queue aux caisses est un élément très important dans l'évaluation de la qualité de service. P. Underhill¹, qui a réalisé de très nombreuses observations de clients en magasin, a montré que lorsque l'attente est inférieure à 90 secondes, l'évaluation du temps écoulé par le client est relativement exacte. En revanche, la précision se dégrade au-delà de ce seuil et la durée d'attente est généralement surévaluée. L'auteur suggère des pistes pour réduire la durée perçue de l'attente :

- créer une interaction, humaine de préférence, afin de détendre l'atmosphère ;
- informer les clients sur la durée probable de leur attente car l'incertitude en elle-même est anxiogène ;
- organiser des diversions : écrans vidéo, présentation d'articles sur des présentoirs à proximité des caisses (en particulier des journaux « people »), distribution d'échantillons... Il faut se souvenir qu'il ne s'agit pas de toucher la première personne de la queue car elle est déjà en train de décharger son chariot le plus souvent, mais celles qui sont derrière.

Le développement du marketing sensoriel et des outils d'amélioration de l'atmosphère du point de vente (tels que la musique, les odeurs ou encore les couleurs) fournit également de bonnes pistes de recherche pour influencer sur la perception du temps en magasin, et plus précisément lors de l'attente aux caisses².

On voit donc que la gestion du temps « subi » est cruciale pour le distributeur car elle conditionne la satisfaction du client et donc sa fidélité.

2 3
2

Les clients ont-ils des listes d'achat ?

L'enquête MCA-IFM de 2003 montre que 50 % des clients disposent d'une liste lorsqu'ils effectuent leurs courses courantes. Cette liste est écrite (43 %) ou simplement mémorisée (7 %). Lorsqu'il s'agit de courses visant à « refaire le plein », la proportion de clients ayant une liste s'accroît : elle s'élève alors à 66 %. Par ailleurs, cette étude révèle que la précision de la liste de courses varie selon les catégories de produits. Ainsi, en moyenne, 57 % des articles présents sur la liste sont associés à une marque. Ce chiffre varie fortement d'une catégorie de produits à l'autre : il tombe à 7 % pour les produits ménagers, mais s'élève à 49 % pour les boissons chocolatées et à 65 % pour les anisés. Enfin, on retiendra également qu'il existe des disparités

1. UNDERHILL P., *La science du shopping : comment le merchandising influence l'achat*, Village mondial, Pearson Éducation France, Paris, 2004.

2. RIEUNIER S., *Le marketing sensoriel du point de vente*, Dunod, Paris, 2^e édition, 2006.

hommes-femmes parmi les clients munis d'une liste: presque toutes les femmes, contre moins d'un quart des hommes.



Les prises en main de produits, le taux de transformation

Le merchandising incite les clients à s'intéresser aux divers produits exposés: il est intéressant de comprendre comment les consommateurs évoluent parmi les articles, en particulier comment ils appréhendent les produits.

On appelle «taux de transformation» le pourcentage des produits qui ont été achetés par rapport à ceux qui ont été pris en main par les clients.

La présentation des produits en linéaire doit:

- **attirer l'attention.** Pour des produits de grande consommation, l'essentiel est de capter l'attention du client. En effet, les produits sont en très forte concurrence sur le plan visuel pour le client. L'effet de masse permet d'attirer l'attention du client. Pour les produits frais en libre-service, les dégustations constituent également un moyen intéressant d'attirer l'attention;

- **développer le nombre de prises en main,** puisque la prise en main est une condition nécessaire à l'achat. Ainsi, un rayon textile dans lequel les produits sont rangés bien serrés sur des cintres le long d'un mur ou en piles sur des étagères ne donne-t-il pas envie de toucher le produit. Au contraire, si les produits sont disposés sur des tables, à portée de main, ou sur des portants de manière à ce que l'on puisse passer autour, le nombre de prises en main sera supérieur. La présentation dans des bacs au milieu des allées donne une impression de «bonne affaire» potentielle. Le client va donc être davantage tenté de toucher les produits, de chercher pour trouver la bonne taille etc.;

- **favoriser le taux de transformation.** Pour le textile, par exemple, le fait de proposer des cabines d'essayage va dans ce sens.

Figure 2.7. Nombre de prises en main de produits

	Produits frais libre-service	Liquides	Épicerie sucrée	Épicerie salée	Parfumerie Hygiène Beauté	Entretien	Surgelés	Moyenne
1 produit	58 %	71 %	68 %	58 %	64 %	74 %	63 %	65 %
2 produits	26 %	21 %	21 %	26 %	25 %	20 %	27 %	24 %
3 produits	16 %	8 %	11 %	15 %	11 %	6 %	10 %	11 %
nombre moyen	1,7	1,5	1,5	1,7	1,5	1,3	1,5	1,5

Source: MCA/IFM 1997.

Figure 2.8. Taux de transformation (pourcentage des achats par rapport aux prises en main)

Produits frais libre-service	Liquides	Épicerie sucrée	Épicerie salée	Parfumerie Hygiène Beauté	Entretien	Surgelés	Moyenne
86	85	89	90	79	87	84	81

Source: MCA/IFM 1997.

3

Les consommateurs face au choix

Il est important d'analyser les raisons qui poussent les consommateurs à désirer du choix dans un magasin, puis le lien entre, d'une part, l'offre d'un choix de marques et d'articles et d'autre part, les ventes que cela génère. Enfin, il ne faut pas confondre le choix réel et le choix perçu par les clients.

3

1 Pourquoi les clients veulent-ils du choix ?

D'après Panel International, le nombre de références en GMS a progressé de 66 % entre 1994 et 2003, tous types de marques confondus. Et 22,5 % de l'offre est renouvelée en moyenne chaque année dans les GMS selon la même source¹. Si industriels et distributeurs agissent ainsi, c'est qu'ils sont persuadés que les consommateurs désirent ces changements. Mais pourquoi cette recherche de variété ? Les causes sont diverses.

3

1

Des consommateurs aux besoins multiples

Les utilisateurs des produits sont multiples dans un foyer et l'individualisation de la consommation est la règle : le fils, la fille, le père, la mère, chacun apprécie plus ou moins tel ou tel produit, telle ou telle marque.

Une même personne peut aussi avoir des besoins différents : le café du matin, de fin de repas à midi ou de soirée ne sera pas le même ; dans un repas de fête ou dans un repas courant, les ingrédients vont changer, ainsi qu'entre les consommations de la semaine et celles du week-end.

Les contextes d'utilisation varient eux aussi : le cadre urbain stressé et pressé achète différemment en semaine dans son supermarché et le dimanche matin sur le marché du village où se situe sa résidence secondaire. Chacun a pu constater qu'il n'achète pas les mêmes articles pendant ses vacances et en période de travail, etc.

3

1
2

La recherche de variété²

Les clients veulent alterner divers produits pour éviter une consommation routinière. Ils apprécient d'avoir du choix pour pouvoir essayer fréquemment de nouveaux produits. Le changement de marque est en soi un plaisir pour ces clients volatiles et attirés par la nouveauté.

Certains affirment leur personnalité en s'opposant, par la consommation, à leurs proches (enfants vs. parents) ou en copiant les membres de leur groupe d'appartenance (adolescents). Des influences externes peuvent aussi jouer un rôle comme la publicité et la promotion pour une autre marque que celle que l'on prend habituellement, la vue de produits nouveaux sur les linéaires, une rupture de stock de sa marque préférée, etc.

1. Étude exclusive IFM/Panel International, *op. cit*

2. AURIER P., « Recherche de variété : un concept majeur de la théorie en marketing », *Recherches et application en marketing*, vol. n° 1, 1991.

On distingue deux types d'explications du comportement d'achat varié du client: la recherche de variété directe et la recherche de variété dérivée¹.

- La recherche de **variété directe** est caractérisée par le fait que le changement de marque, en lui-même, est source de satisfaction. Seuls 18 % des transferts de marques constatés seraient assimilables à de la recherche de variété directe (qualifiée de « *true variety* »)². Pour les acheteurs qui recherchent la variété directe, plus le rayon comporte de références, plus il est stimulant et attractif. En revanche, certains clients, fidèles à une marque et peu désireux d'en changer, risquent de manifester des comportements d'évitement (procrastination, changement de magasin) face à de trop nombreuses références en rayon. Ils préfèrent des assortiments moins complets mais plus lisibles, qui rendent le choix moins coûteux sur le plan cognitif. Le choix est donc source de plaisir pour certains et source d'insatisfaction pour d'autres. L'effet attendu du choix sur les ventes, sous l'angle de la recherche de variété directe, est donc incertain : il dépend de la proportion de clients qui tirent satisfaction de la variété.

- En dehors de cette quête du choix pour le plaisir de découvrir de nouveaux produits, le client a de multiples raisons de ne pas rester fidèle à une marque unique : c'est la **variété dérivée**. Rappelons tout d'abord que le client n'achète pas que pour lui mais pour l'ensemble du foyer (on n'achète pas les mêmes céréales pour soi ou pour ses enfants). De même, il achète des produits variés pour répondre à différentes situations de consommation (vin pour cuisiner ou pour accompagner un repas). Les préférences du client peuvent également évoluer et le conduire à changer de marque. Enfin, le contexte d'achat, en particulier promotionnel, peut conduire à varier ses achats. Le choix permet donc, dans ce contexte, de répondre aux besoins multiples, variables et hétérogènes des clients. La variété est alors source de satisfaction : plus le distributeur se rapproche d'un choix exhaustif couvrant l'offre présente sur le marché, meilleure sera la réponse aux besoins complexes de ses clients.

2 Le lien entre le choix et les ventes

3

On peut formuler l'hypothèse que l'augmentation du choix aura un effet bénéfique sur les ventes, en permettant à un plus grand nombre de consommateurs de satisfaire leurs besoins. Mais jusqu'où aller? Trop de choix n'aura-t-il pas pour effet d'entraîner deux conséquences indésirables? En diminuant le linéaire par article et donc la lisibilité de l'offre, on risque de réduire la perception visuelle des clients qui ne prendront pas conscience de l'ampleur du choix. Par ailleurs, à force de multiplier les alternatives, il est à craindre que l'on développe chez les clients la difficulté de choisir, les hésitations, la perte de temps et finalement le non-achat.

Amine et Cadenat³ ont montré que lorsque la taille de l'assortiment augmente à espace de vente constant, l'impact sur les ventes est positif pour les catégories à faible fréquence d'achat et à faible pénétration dans le marché. Pour des articles à caractéristiques contraires, les ventes diminuent quand on augmente le nombre de références à cause d'une saturation d'informations pour les clients.

1. Taxonomie de LAURENT G., reprise par McALISTER L. et PESSEMIER, « Variety-seeking Behavior: An Interdisciplinary Review », *Journal of Consumer Research*, 9, 3, 1982, pp. 311-322.

2. VAN TRUJIP H.C.M., Hoyer W. D. Et Inman J. J., « Why Switch? Product Category-Level Explanations for True Variety-Seeking Behavior », *Journal of Marketing Research*, 33, août 1996, pp. 281-292.

3. AMINE A. et CADENAT S., « L'efficacité de l'assortiment du distributeur à travers la perception du choix par les consommateurs » in *Études et recherches sur la distribution*, coordonné par VOLLE P., Éd. Economica, 2000.

3 Choix réel et choix perçu

3

Les consommateurs évaluent l'offre de produits d'un magasin et cette perception dépend de nombreux facteurs¹.

Plus le niveau de recherche de variété du client est grand, plus le choix perçu est profond en termes de marques, parfums, tailles, conditionnement.

Quand les clients sont sensibles aux prix, la forte présence de MDD et de premiers prix, ou de marques régionales bon marché, entraîne une perception plus profonde de l'offre qu'elle ne l'est en réalité.

Si les clients sont fidèles aux marques, la présence de ces dernières infère un choix perçu plus profond.

Lorsque le consommateur considère l'achat comme un petit plaisir (desserts lactés, confiserie, biscuits, sodas...), il recherche la variété et un grand choix est nécessaire. Pour les produits achetés avec une implication minimale (piles, lessives, liquide vaisselle...), la recherche de variété est plus limitée : une faible profondeur de l'offre est alors suffisante.

On peut conclure sur ce point que le consommateur se forge une image globale du choix d'un magasin à partir de ce qu'il perçoit comme offre dans les rayons où il est le plus sensible à l'étendue du choix².

4

Les comportements spécifiques en libre-service

Le client a pris l'habitude, dans les grands libres-services, de se promener dans la surface de vente, de regarder, de choisir. Il est confronté, seul, à une masse de produits devant lesquels il doit exercer son sens critique et prendre une décision.

Après avoir examiné les comportements généraux des clients dans les GMS, il est utile de s'intéresser à des comportements spécifiques. Nous analyserons successivement cinq éléments : tout d'abord, la circulation dans les surfaces de vente, puis l'importance des achats impulsifs, les comportements face aux prix, face aux ruptures de stocks et enfin, à l'égard des promotions.

1 La circulation des clients

4

La circulation des clients dans les points de vente évolue. En effet, alors que 42 % des clients visitaient chaque rayon lors de leur venue en magasin en 2000, ils ne sont plus que 39 % en 2003. À cette même période, 28 % des personnes avouent visiter moins d'une fois sur deux les rayons, toutes catégories confondues³. Doit-on en déduire une plus grande expertise des consommateurs ?

1. AMINE A. et CADENAT S, *ibid.*

2. AUSSLHOU-PAPETTI C., « L'impact de la situation sur la perception de l'étendue de l'offre par les consommateurs : application aux rayons d'un hypermarché et d'un magasin populaire » – *Actes des 10^e journées de recherche en marketing de Bourgogne*, Dijon, 9 novembre 2005, pp. 74-94.

3. Étude MCA/IRI (2003).

4. Les comportements spécifiques en libre-service

Les chercheurs français se sont récemment intéressés aux comportements spatiaux des consommateurs dans les magasins en libre-service. On présentera ci-dessous quelques résultats particulièrement intéressants.

1. Ladwein et Bensa¹ ont étudié les actes des clients en hypermarché, en particulier les arrêts face au linéaire et les préhensions des produits en rayon, pour les cafés et dentifrices. Ils ont constaté que les individus qui ne s'arrêtent pas souvent et ceux qui effectuent peu de préhensions privilégient l'achat d'une marque dominante (forte part de marché en magasin, intense activité publi-promotionnelle). En outre, plus le volume d'arrêts est fort, plus le nombre de prises en main l'est également.

2. Bonnin² a analysé les parcours des clients dans les rayons « vêtements femme » de trois grandes surfaces : déambuler, regarder l'espace pour s'orienter, regarder les produits, les toucher, les décrocher des cintres, fouiller dans les rayons... Par analyse sémiotique, il détermine quatre stratégies d'appropriation de l'espace :

- les « instrumentalistes » ne font que passer ;
- les « chineuses » ont un contact ludique actif avec les produits ;
- les « techniciennes » achètent ;
- les « flâneuses » se servent des rayons pour se promener de manière passive.

L'auteur a aussi constaté que le type d'aménagement spatial choisi par le magasin a une influence sur les stratégies d'appropriation de l'espace. L'implantation en îlots laisse les consommateurs improviser leurs trajets et explorer les rayons (temps passé et nombre de produits achetés plus importants) alors que l'implantation rectiligne incite à une traversée rapide.

3. Lombart³ utilise, comme Bonnin, une analyse sémiotique pour évaluer les parcours dans des magasins de prêt-à-porter. En distinguant les consommateurs selon qu'ils pratiquent le magasinage (fréquentation avec intention d'achat) ou le butinage (sans intention d'achat), l'auteur constate que les premiers réalisent des arrêts plus nombreux accompagnés d'activités plus complexes, pour regarder le présentoir et les vêtements, examiner l'étiquette et toucher le vêtement, voire le sortir du présentoir, l'examiner et l'essayer sur soi. Par contre, l'utilisation de circuits en zigzags ou de demi-tours ne permet pas de distinguer les « butineurs » des « shoppers ».

4. L'étude de Liquet et Ghewy⁴ s'intéresse à la déambulation et aux achats des consommateurs en fonction des catégories de produits, dans le domaine électroménager, à partir d'observations de clients. L'assortiment proposé et l'agencement du magasin influencent le comportement de circulation adopté par les consommateurs. Lorsqu'il achète, le client effectue un parcours moins complexe et moins long. Et selon le type de produit recherché

1. LADWEIN R. et BENSA F., « Le choix de la marque, le capital-marque et l'activité comportementale face au linéaire », *Actes du 12^e congrès de l'Association française du marketing*, Poitiers, 1996, pp. 697-704.

2. BONNIN G., *L'expérience de magasinage : conceptualisation et exploration des rôles des comportements physiques et de l'aménagement de l'espace*, Thèse en sciences de gestion, université de Bourgogne, 2000. BONNIN G., « La mobilité du consommateur en magasin : une étude exploratoire de l'influence de l'aménagement spatial sur les stratégies d'appropriation des espaces de grande distribution », *Recherche et application en marketing*, vol. 18, n° 3, 2003, pp. 7-29.

3. LOMBART C., « Motivations de fréquentation de points de vente et pratiques spatiales des consommateurs en magasin : une recherche exploratoire », *6^e colloque E. Thil*, 25/26, La Rochelle, septembre 2003.

4. LIQUET J. C. et GHEWY P., « Stratégies de déambulation en magasin : étude du comportement déambulatoire dans les surfaces de vente spécialisées », *5^e colloque E. Thil*, 26-27, La Rochelle, septembre 2002.

(gros électroménager, petit électroménager, son, image, DVD, logiciels, informatique), les circuits diffèrent aussi en complexité, en longueur et en durée.

5. La recherche exploratoire de Pinto et Guion de Faultrier¹ analyse les parcours des clients dans un petit hypermarché en étudiant l'ordre des visites et des achats dans les rayons. Six classes de parcours sont proposées, à partir de leur longueur (de 3 à 5 et de 7 à 10 rayons parcourus), du type d'articles achetés (seulement produits frais ou articles de dépannage, tout l'alimentaire, la flânerie ou le « coup de cœur »), de la durée du magasinage et du nombre de produits acquis ainsi que de la valeur du panier. Certains rayons sont presque toujours visités, alors que d'autres sont évités. Sans aller jusqu'à proposer des aménagements différents selon les classes de clients, on peut imaginer de séparer les achats « fonds de placard » des achats « articles de dépannage », ou les achats « corvée » des achats « produits plaisir ». Une telle segmentation peut également être très utile pour naviguer sur les sites du e-commerce.

2 Les achats impulsifs

4

Nous essaierons tout d'abord de définir ces achats par impulsion, avant d'envisager les rapports clients-produits qui peuvent influencer ce type d'achat; enfin, nous examinerons la mesure de l'impulsion d'achat et analyserons le comportement d'achat impulsif.

4

2
1

Les définitions

Deux types de définition ont été proposés.

1. L'« impulsivité » d'un achat pourrait être appréciée à partir de la rapidité de la décision du consommateur, que celle-ci se prenne dans le point de vente ou auparavant. D'Antoni et Shenson proposent de définir la **décision d'achat impulsive** comme celle « à propos de laquelle le temps nécessaire est, d'une façon significative, inférieur au temps normal pour prendre cette décision pour des produits identiques ou similaires² ».

2. Pour d'autres auteurs, l'achat impulsif serait tout achat non planifié qu'un client effectuerait dans un magasin libre-service, sans avoir prévu de le réaliser avant d'entrer. La vente dépendrait de l'incitation que fournit le magasin ou de la suggestion qui est faite d'acheter le produit³. Plusieurs types peuvent être distingués.

- **Achat impulsif planifié** lorsque la décision est prise au préalable mais que la réalisation de l'achat dépend de prix intéressants, d'offres promotionnelles, etc. Ce type d'achat serait assez courant.

- **achat impulsif remémoré** : la vision du produit par le client lui rappelle son désir d'achat (réserve épuisée, essai d'un produit après publicité, etc.). Le facteur-clé de ces types d'achat, c'est qu'il y a une connaissance, voire une expérience du produit; ce sont les plus fréquents.

- **achat impulsif suggéré** : le consommateur voit l'article pour la première fois dans le point de vente; c'est là que sa qualité, sa fonction, son utilité seront évaluées et appréciées; la décision est moins brutale et plus réfléchie que dans l'achat impulsif pur.

1. PINTO M. P. et GUION DE FAULTRIER B., « Étude des parcours en magasin : une nouvelle approche du merchandising », *Actes du 20^e congrès Association Française du marketing*, Saint Malo, 6-7 mai 2004

2. D'ANTONI J. S. et SHENSON H. L., « Impulse Buying Revisited. A Behavioral Typology », *Journal of Retailing*, vol. 49, n° 1, printemps 1973, p. 68.

3. DU PONT DE NEMOURS and Co., *The 7th Du Pont Consumer Buying Habits Study*, Wilmington, 1965, p. 1.

• **achat impulsif pur**, décision brutale d'achat tant au niveau du type de produit que de sa marque et de sa qualité, presque sans réflexion et sans rationalité. Il semble que ce type d'achat soit assez rare¹.



Caractéristiques des produits et des clients

Les consommateurs diffèrent vraisemblablement entre eux quant à leur disposition à effectuer des achats impulsifs et il est difficile de dresser une liste des caractéristiques que devraient posséder les produits pour être classés invariablement dans la catégorie des achats impulsifs. Groenwald a cependant présenté une série de critères que l'on retrouverait dans tous les articles achetés impulsivement : faible prix, article fortement « publicisé » (pour lequel le subconscient des clients a été préparé), de faible encombrement, facilement stockable, de durée de vie courte et dont le besoin n'est pas de première nécessité².

Quant aux caractéristiques des consommateurs et à leurs procédures d'achat, une recherche de Kollat et Willet³ indique que certaines variables sont en relation avec les achats impulsifs (nombre d'articles achetés et montant du « panier », nombre de visites aux magasins, taille des magasins fréquentés, sexe des clients), alors que d'autres variables ne sont pas associées aux achats impulsifs (variables économiques et démographiques, en particulier niveau d'éducation et de revenu, variables de personnalité, variables de comportement général d'achat alimentaire, en particulier existence d'une liste écrite d'achats, durée du passage en magasin, fréquence d'achat du produit).

Une autre étude plus récente menée par Beazley et Lunn⁴ fournit des résultats aussi difficiles à interpréter en ce qui concerne les relations entre les achats impulsifs et les critères de personnalité et d'attitude envers les actes d'achat ; en particulier, le rôle des facteurs internes des stimulations (linéaire, mise en avant, réduction de prix) ne semble pas très important pour les achats « impulsifs ».



La mesure de l'impulsion d'achat

Il serait assez vain de chercher à cerner les facteurs qui peuvent influencer, au niveau des produits ou des clients, le développement des achats impulsifs, si l'on ne dispose pas d'un outil de mesure, efficace et non criticable, du degré d'impulsion. La technique courante consiste en un test « avant-après », où l'on essaie de connaître la différence entre les intentions d'achat à l'entrée du magasin et les achats effectivement réalisés après le passage aux caisses, en utilisant des interviews et des observations.

Cette méthode, qui permet de connaître les achats prévus-précisés (au niveau marque ou qualité), les achats prévus-modifiés, les achats non prévus-non réalisés et les achats impulsifs, a été maintes fois utilisée. Néanmoins, cette façon de mesurer les achats impulsifs n'est pas exempte de critiques :

• Il est souvent difficile, même lorsque le consommateur utilise une liste écrite, de lui faire très bien préciser ses intentions d'achat, d'autant plus que le client peut être de mauvaise

1. STERN H., « The Significance of Impulse Buying To-day », *Journal of Marketing*, avril 1962, pp. 59-62.

2. GROENWALD L., « A New Theory of Consumer Buying Intent », *Journal of Marketing*, juillet 1964, p. 26.

3. KOLLAT D. et WILLET R., « Customer, Impulse Purchasing Behavior », *Journal of Marketing Research*, vol. 4, février 1967, pp. 21-31.

4. BEAZLEY D. et LUNN T., « Shopping styles and strategies and their relationship to in-store factors », *Seminar on « Management Information for Retail Organizations »*, Luzern, 3-4 avril 1974, Amsterdam ESOMAR, 1974, pp. 177-206.

volonté, paresseux, avoir des trous de mémoire, ou être incapable de donner des précisions faute de temps et de réflexion nécessaire¹.

- Le client peut modifier son comportement s'il comprend l'objectif des questions qu'on lui pose en arrivant dans le magasin.

En conclusion, il est particulièrement difficile de définir les achats impulsifs et d'en mesurer l'importance ; en effet sur un *continuum* impulsif-prémédité, il n'est guère aisé de déterminer la position exacte d'un produit, d'autant plus que cette situation est variable selon les consommateurs et aussi pour un même client à des périodes différentes. Les praticiens jugent cependant que les achats « par impulsion », malgré les difficultés que l'on peut avoir à les caractériser, sont sûrement affectés d'une manière significative par des variations dans l'espace de vente, alors que les articles dont l'achat est planifié seront moins influencés.

L'étude menée en 2003 pour l'IFM par MCA² sur l'évaluation du comportement d'achat en magasin se propose de mesurer le caractère impulsif des achats à partir de deux critères :

- le fait que le produit acheté appartienne à une catégorie prévue de biens ou non ;
- la prédétermination ou non sur la marque.

Ainsi, cette étude nous apprend-t-elle que pour 75 % des achats réalisés en hypermarchés et supermarchés, le client avait prévu d'acheter un bien dans cette catégorie de produits. Toutefois, seuls 57 % des achats réalisés appartiennent à une catégorie prévue avec une prédétermination sur la marque. Pour 18 % des biens, le client avait prévu d'acheter sans s'être préalablement décidé sur la marque.

De la même manière, parmi les achats non prévus, tous les produits ne bénéficient pas du même statut. Pour certains d'entre eux, le consommateur connaît a priori la marque qu'il souhaite, alors que pour d'autres, il s'agit d'impulsion pure. Par exemple, le client n'avait pas prévu d'acheter des chewing-gums mais se laisse tenter lors de son attente en caisse. Il peut très bien choisir presque spontanément la marque qu'il consomme habituellement ou bien décider de se laisser tenter par un nouveau produit, comme l'illustre la figure 2.9 ci-après.

Au final, on retiendra que 43 % des achats se décident devant l'offre en linéaire (contre 52 % en 2000). Il semble que les achats impulsifs perdent du terrain face à un consommateur toujours plus expert.

Toutefois, il convient de tempérer cette remarque en signalant qu'il existe une impulsion différente selon les catégories de produits, comme en rend compte la figure 2.10 ci-après.

L'achat de café torréfié apparaît rarement comme un achat impulsif. Seuls 10 % des achats réalisés sur cette catégorie de produits n'étaient pas prévus. Il importe par ailleurs de noter que dans 79 % des cas, le consommateur connaît a priori la marque qu'il souhaite acheter. À l'inverse, les confiseries devant la caisse ont souvent un caractère impulsif (dans 56 % des cas). Ces différences d'impulsivité des achats selon les catégories de produits justifient la pertinence d'une stratégie merchandising différenciée par catégorie de produits (*category management*).

1. Les intentions d'achat étant donc sous-évaluées, les études menées à partir de cette méthode ont tendance à surévaluer la part des achats impulsifs.

2. *Op. cit.*

Figure 2.9. Impulsion des achats (moyenne toutes catégories)

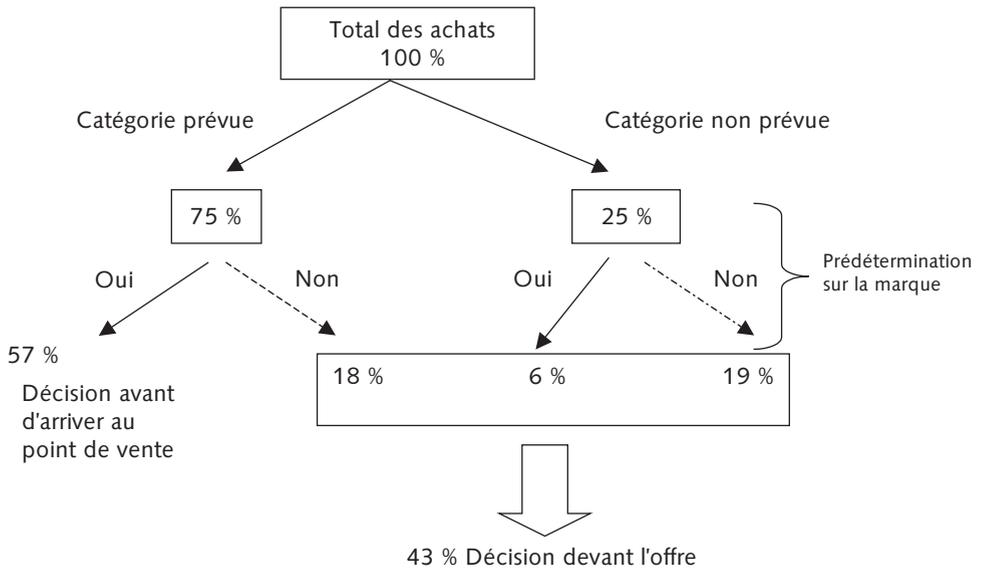


Figure 2.10. Une impulsion différente selon les catégories de produits

Produits	Catégorie prévue		Catégorie non prévue	
	Prédétermination de la marque	Sans pré-détermination de la marque	Prédétermination de la marque	Sans pré-détermination de la marque
Café torréfié	79 %	11 %	3 %	7 %
Capillaires	51 %	18 %	6 %	25 %
Confiserie devant la caisse	33 %	11 %	15 %	41 %



Analyse du comportement d'achat impulsif

Leblanc-Maridor¹ a synthétisé cette analyse de mesure de l'achat d'impulsion : il s'agit d'un achat effectué rapidement, sans comparaison préalable (ni entre magasins, ni entre marques), non prévu avant de partir de chez soi, effectué en général seul, plutôt pour soi. L'état d'esprit du consommateur au moment de l'achat exerce une influence déterminante : on en effectue plus quand on est plutôt déprimé (compensation) ou plus en forme (récompense) que d'habitude. Il est spécifique aux produits bon marché, mais peut aussi concerner des articles déraisonnables pour le budget.

1. LEBLANC-MARIDOR F., « Achat impulsif, doctrine et réalité », *Revue française du marketing*, 1990.

Une recherche approfondie¹ sur le sujet des acheteurs impulsifs a montré que le mode d'achat impulsif n'est pas toujours irrationnel, qu'il existe une impulsivité « fonctionnelle » dans l'achat qui explique que les achats effectués sur une impulsion se révèlent des choix de qualité². D'après cette chercheuse, certaines catégories de produits se prêtent bien à ce type d'achat: il s'agit de celles qui ont un contenu affectif fort et qui peuvent créer une attirance émotionnelle en jouant sur les sens et l'imaginaire du consommateur. Pour les individus qualifiés d'« impulsifs fonctionnels » (29 % d'un échantillon de personnes de 20 à 30 ans), au plaisir et à l'excitation de l'expérience d'achat s'ajoute la satisfaction liée au fait d'estimer avoir fait un bon choix. Ces individus souhaitent renouveler leurs achats dans les magasins où ont eu lieu ces « coups de foudre ».

3 Les clients et le prix

4

En observant les thèmes publicitaires des entreprises du commerce à vocation alimentaire, on est frappé de constater la prééminence du facteur prix. C'est à qui utilisera les termes les plus percutants: « les prix les plus bas », « les prix les moins chers », « Les Mousquetaires de la distribution qui pourfendent les prix ». Récemment l'enseigne E. Leclerc, dénonçant la loi Galland, réalisait une campagne d'affichage sur le thème « il est interdit d'interdire de vendre moins cher ».

Trois grandes questions concernant le rapport du client au prix doivent être posées.

- Le prix est-il un facteur fondamental du choix des magasins par les clients ?
- Que savent exactement les clients en matière de prix et quel est leur degré de connaissance des prix ?
- Quel est le rôle de l'image-prix dans l'évaluation des magasins et comment agir sur elle ?

3

4
1

L'intérêt des prix pour le client et le mécanisme d'évaluation des magasins sur le facteur prix

Deux études intéressantes ont été menées sur ce sujet. Dans la première recherche, on a pu caractériser quatre groupes de consommateurs, en fonction de leur intérêt porté à la variable du prix dans leur choix de magasin³. Les quatre types d'acheteurs que Stone⁴ avait imaginés ont été redécouverts :

- **les clients qui recherchent avant tout l'économie**; ils jugent les magasins et leurs promesses d'achat exclusivement sur des critères économiques;
- **les clients qui cherchent le contact humain** et sont attirés par les magasins où peuvent se nouer des relations cordiales et personnelles entre clients et avec le personnel;
- **les clients ayant un sens de l'éthique**, allant là où le devoir les pousse; ils viennent en aide aux petits commerçants, sans s'inquiéter du prix, des marques ou d'autres éléments du

1. GIRAUD M., « L'expérience d'achat impulsif: un essai de modélisation. Une application aux achats impulsifs dans la grande distribution », Thèse de doctorat en sciences de gestion. IAE de Toulouse, décembre 2002.

2. GIRAUD M., « Les acheteurs impulsifs: proposition d'une typologie », *Décisions marketing*, n° 24 septembre-décembre 2001, pp. 17-24.

3. JALLAIS J., *Le comportement du consommateur face au magasin de détail alimentaire: approche multidimensionnelle*, Rennes, faculté de sciences économiques, 1974.

4. STONE G. P., « City Shoppers and Urban Identification: Observations on the Social Psychology of City Life », *American Journal of Sociology*, July 1954, p. 36-45.

4. Les comportements spécifiques en libre-service

choix des clients, plutôt que de faire travailler une entreprise importante, froide et impersonnelle ;

– **les clients apathiques**, qui n'aiment pas acheter et qui cherchent la commodité, en s'arrangeant pour que leurs courses se passent de la manière la plus facile possible.

Dans une recherche française sur ce sujet, on a essayé d'étudier dans quelle mesure les divers groupes de clients, et, en particulier, ceux qui étaient sensibles aux prix, percevaient les différences de niveaux de prix entre magasins concurrents¹.

On a construit un indice des prix réels en relevant les prix dans divers magasins, puis on a demandé aux clients de classer les magasins, du plus cher au moins cher.

Les consommateurs n'ont pas identifié le magasin le moins cher, ni le plus cher, mais globalement l'évaluation est à peu près correcte. Cependant, pour certains magasins, le prix « perçu » est inférieur au prix réel, ce qui représente une valorisation pour eux, alors que, pour l'un d'entre eux (le seul hypermarché de l'échantillon), le prix perçu est supérieur au prix réel, ce qui est un élément de dépréciation.

Par ailleurs, ces résultats sont pratiquement invariables lorsque l'on segmente l'échantillon à partir du critère de sensibilité aux prix : il n'apparaît donc pas que les clients qui se disent sensibles aux prix évaluent mieux que d'autres les niveaux de prix réels.

Dans une seconde recherche dans le cadre français, on a cherché à évaluer le niveau de cherté des magasins².

Les tests de perception globale du niveau de prix des magasins sont fondés sur la confrontation de deux échelles, dont l'une traduit les prix réels pratiqués et l'autre celle des prix perçus par les consommateurs interrogés. D'abord, dans une analyse ponctuelle³, puis dans une étude diachronique⁴, des évaluations ont été successivement menées. Pour comparer les prix des magasins, il faut bien évidemment mettre au point un indice de comparaison fiable, fondé sur un panier de produits en nombre suffisant et convenablement choisis, la mesure des perceptions de prix s'effectuant à partir d'une collecte de jugements du « magasin le plus cher » au « magasin le moins cher ».

La première enquête menée en 1975 se solde par une corrélation faible de 0,43 entre les deux indices et montre donc une validité médiocre de la perception du niveau des prix par les consommateurs, d'autant plus que ceux-ci n'avaient identifié ni le magasin le plus cher, ni le moins cher.

Reprise sur les mêmes zones, cinq ans plus tard avec la même méthode, l'étude diachronique note alors que le coefficient de corrélation entre prix réels et prix perçus passe à 0,93 %, chaque magasin étant aussi classé à sa place par les consommateurs : il faut donc plusieurs années d'apprentissage des magasins pour que les clients se fassent une idée convenable de leurs niveaux de prix. D'ailleurs, une autre enquête, effectuée juste après l'ouverture d'un concurrent réputé agressif sur ses prix, puis quelques mois plus tard, montre que les consommateurs ont du mal à déterminer correctement le niveau de prix du magasin le plus récent.

1. JALLAIS J., *Niveau de prix réel et niveau de prix perçu dans le commerce de détail alimentaire*, Rennes, faculté de sciences économiques, mai 1976.

2. Ce paragraphe est repris de l'ouvrage de JALLAIS J., ORSONI J. et FADY A., *Marketing dans le commerce de détail*, Vuibert, 1994.

3. JALLAIS J., « Niveau de prix réel et niveau de prix perçu », *Cahier du laboratoire de gestion de l'université de Rennes*, n° 1, 1977.

4. DESPOIS J.-L., « Les niveaux de prix des magasins en libre-service : mesure et perception », *Cahier du laboratoire de gestion de l'université de Rennes*, n° XVI, 1983.

Quand l'appareil commercial d'une ville est stabilisé depuis plusieurs années, les habitants sont de nouveau capables de classer les magasins alimentaires selon leur réel niveau de prix ; et une différence de prix réelle de 2 % est effectivement perçue.

Qui sont les consommateurs les plus perspicaces ? Indiquons, en premier lieu, qu'environ les trois quarts des habitants sont capables d'identifier correctement le libre-service le moins cher ; ceux qui déclarent *a priori* choisir un magasin sur ses bas prix ne sont pas plus perspicaces que les autres, alors que ce sont ceux qui tiennent un cahier de comptes ou une liste d'achats, ceux qui fréquentent effectivement le moins cher des points de vente, ceux qui ont entre 30 et 50 ans et ceux qui appartiennent aux catégories « cadres moyens et supérieurs », « professions libérales ».



La connaissance des prix par les clients

Les raisons sont multiples pour expliquer les difficultés des clients à mémoriser précisément les prix des articles achetés¹.

Ils fréquentent divers systèmes de distribution, dont les niveaux de prix diffèrent et à l'intérieur desquels les variations de tarifs sont régulières (répercussion des augmentations des producteurs ou baisses de prix temporaires promotionnelles).

Les produits nouveaux se multiplient, en raison des efforts de marketing des firmes productrices et des importations plus nombreuses. Par ailleurs, pour un même produit, le consommateur a le choix entre plusieurs gammes de produits : les premiers prix, les MDD cœur de gamme ou premium, ou encore les marques nationales.

Il existe fort peu de standardisation dans la terminologie utilisée en matière de conditionnement (paquet « géant », « super » etc.)

Par ailleurs, la connaissance des prix par les clients s'avère complexe à évaluer. En effet, comme le mentionne Zollinger² l'évaluation du prix se veut relative : « *le rôle du prix pour l'acheteur est fondé sur son utilisation dans un jugement comparatif, tout prix affiché est confronté à un autre prix, dit prix de référence* ». Ainsi, d'après l'auteur, apparaît-il que :

- Les perceptions des prix sont **relatives aux autres prix** et à l'usage du produit.
- Il existe **une référence de prix** pour chaque niveau de qualité de chaque catégorie de produits et ce prix influence le jugement d'autres prix.
- Il existe **une zone d'indifférence** autour d'un prix de référence telle que les changements de prix à l'intérieur de cette zone ne produisent aucun changement de perception
- Le prix de référence peut être **une moyenne de l'éventail de prix** de produits similaires et ne correspond pas nécessairement à un prix réel ou au prix du produit leader
- Les acheteurs ne jugent pas chaque prix isolément, mais **chaque prix est comparé avec un prix de référence** et le reste de l'éventail de prix.

L'auteur explique à travers une synthèse des quarante dernières années de recherche que ce prix de référence peut être interne ou externe. Le prix de référence interne correspond au prix qu'à en mémoire le consommateur. Le prix de référence externe représente le prix objectif observé.

1. VANHUELE M. et DRÉZE X., « Les clients savent-ils combien coûtent les produits qu'ils achètent ? », *Expansion Review Management*, décembre 2001, pp. 54-63.

2. ZOLLINGER M., « Le jugement comparatif des prix par le consommateur », *Recherches et applications en marketing*, 19, 2, 2004, pp. 73-98.

4. Les comportements spécifiques en libre-service

L'étude de la perception des prix s'avère difficile à mettre en place, puisque le prix de référence interne auquel les consommateurs se réfèrent avant d'acheter un produit a plusieurs facettes. En effet, il peut être forgé à partir du vécu et des expériences de chaque consommateur ou encore correspondre au prix que le client juge acceptable et objectif pour acquérir un bien. Une étude récente¹ nous apprend même que la longueur de prononciation du prix impacte sa mémorisation : à chaque syllabe supplémentaire, les chances de mémorisation du prix diminuent de 20 % !

Traditionnellement, trois méthodes coexistent pour évaluer la connaissance des prix par les consommateurs. Tout d'abord, le rappel, dont l'idée consiste à demander le prix d'un produit aux consommateurs puis à mesurer l'écart avec le prix réel. Une autre technique revient, à partir d'un support visuel, à proposer plusieurs prix aux consommateurs pour un même produit. Ce dernier devra identifier quel est le bon prix. Enfin, il est possible de demander aux consommateurs de classer les produits selon leur niveau de cherté.

Le passage à l'euro altère-t-il la connaissance des prix par les clients ? Une étude finlandaise² tente de répondre à cette interrogation. Cette recherche s'intéresse à la perception des prix avant et après l'introduction de la nouvelle monnaie. Les auteurs mesurent la connaissance des prix par les consommateurs en leur demandant d'estimer le prix de plusieurs produits, puis en mesurant l'écart avec les prix réels observés. L'étude est menée en deux temps : une première collecte d'information est réalisée en octobre 2001, puis une seconde en mars 2002. Au total, huit articles sont estimés auprès de mille consommateurs. Il ressort de cette étude que sur certaines catégories de produits (en l'occurrence des produits à fort capital-marque comme le Coca-Cola, ou encore le café et le sucre) les consommateurs évaluent moins bien les prix après le passage à l'euro : on note de plus grandes disparités entre les prix moyens cités et réels. Alors que la connaissance des prix est à peu près similaire pour les jus d'orange. On retiendra également de cette étude que les consommateurs de plus de 50 ans estiment moins bien les prix depuis le changement de monnaie³.



L'image-prix des magasins

Ce concept est de plus en plus pris en compte par les chercheurs⁴ et les praticiens pour expliquer les attitudes des consommateurs à l'égard des magasins. L'**image-prix** est une représentation globale du niveau relatif des prix dans un point de vente : elle comprend des éléments cognitifs (perception des prix, croyances sur les prix) et affectifs qui permettent au consommateur de porter un jugement sur le niveau global de prix, sur la cherté d'un magasin.

L'image-prix est fournie à partir de multiples attributs du point de vente : l'histoire de ce magasin (son ordre d'arrivée dans la zone de chalandise, son agressivité en matière de messages sur les prix), le niveau de satisfaction de ses clients, les caractéristiques du point de vente (emplacement, taille, agencement et atmosphère), sa communication externe, dans les médias et les prospectus, et interne dans les mises en avant promotionnelles, dans son

1. VANHUELE M., LAURENT G. et DRÈZE X., « Consumers' Immediate Memory for Prices », *Journal of Consumer Research*, 33, 2, 2006, pp. 163-172.

2. AALTO-SETALA V. et RAJAS A., « Consumer Price Knowledge Before and After the Euro Changeover », *International Journal of Consumer Studies*, 27, 3, 2003, pp. 210-217.

3. Cette étude a été réalisée peu après le passage à l'euro. Gageons qu'avec le temps, ces effets devraient progressivement s'estomper. Reste que l'apprentissage de cette nouvelle unité monétaire est un processus extrêmement long.

4. COUTELLE-BRILLET P., « L'image-prix des points de vente : conceptualisation et formation. Une application au cas de la distribution alimentaire », Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, IAE de l'université de Tours, décembre 2000.

assortiment (étagement des prix, prix des entrées de gamme, profondeur de l'offre, prix des articles les plus chers...). Mais la réalité de l'offre-prix est bien évidemment l'un des paramètres fondamentaux de cette image-prix : prix des produits premiers prix, prix des articles « sensibles », comme certaines pièces de boucherie, certains fruits ou légumes, certains articles saisonniers ou régionaux. Les prix des grandes marques incontournables est aussi un élément important dans la constitution de l'image-prix.

4 Les clients face aux ruptures de stocks

4

La rupture de stock introduit une perturbation dans le processus de choix des produits dans les magasins. Il est donc important, autant pour les distributeurs que pour les fournisseurs, de savoir comment se comportent les consommateurs dans cette situation particulière.

Dans les magasins, la rupture de stock peut entraîner de nombreuses conséquences dommageables.

- Les consommateurs fidèles à une marque en rupture seront incités, si le besoin doit être rapidement satisfait, à fréquenter d'autres points de vente pour la trouver : plus la préférence des consommateurs pour une marque est forte, plus le commerçant sera mécontent à l'égard du fournisseur s'il constate une perte de clientèle, celle-ci allant chercher le produit en rupture dans des points de ventes concurrents. De plus, si les clients sont amenés à changer de magasin, ils risquent d'y acheter non seulement les articles qu'ils n'auront pas trouvés dans le point de vente où avait lieu une rupture de stock, mais aussi l'ensemble des autres produits dont ils ont besoin ; ils peuvent être ainsi amenés à modifier leurs habitudes d'approvisionnement.

- Si les procédures de répartition des linéaires entre les produits ne sont pas strictes (par exemple en apposant les gondoles des étiquettes indiquant l'emplacement des références en l'absence de rupture, il arrive souvent qu'un réapprovisionnement après rupture de stock désorganise l'agencement du linéaire de vente, d'où une moindre « lisibilité » de l'assortiment proposé et plus faible productivité de l'espace de vente.

- Le producteur doit connaître le degré de disponibilité de ses produits et le comportement des consommateurs face à une rupture de stock sur l'un de ses produits ; en effet, si le client achète une autre référence du même producteur dans le magasin, s'il change de magasin pour le produit manquant ou s'il décide d'attendre un réapprovisionnement, la rupture de stock n'entraînera comme conséquence qu'un retard dans les ventes. En revanche, si le consommateur change de marque, la perte du producteur est immédiate et peut se développer dans le long terme si le client s'habitue à un produit concurrent.

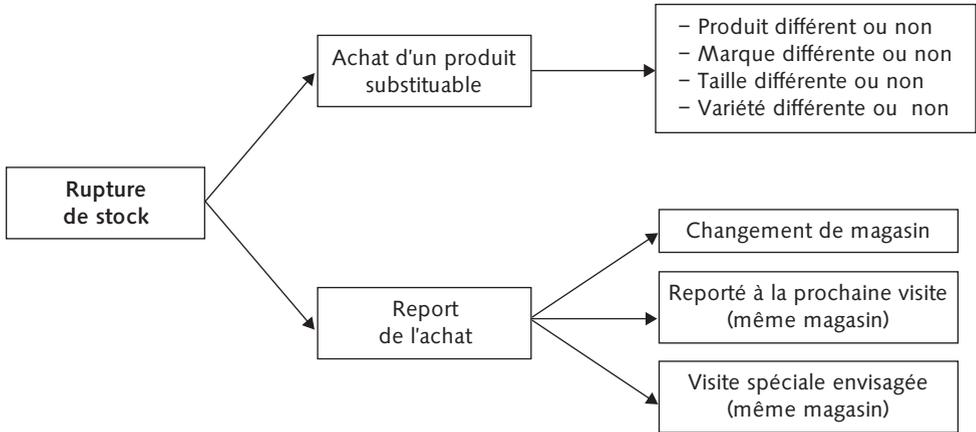
Une recherche récente¹ sur la perception des ruptures de stocks a permis de montrer que la perception des ruptures et la substitution de produit augmentent avec le degré de précision dans la définition du besoin, avec l'urgence du besoin, la fréquence d'achat du produit, l'attachement au magasin, le niveau d'implication. A contrario, moins la fidélité à la marque est forte, plus on change facilement de produit en cas de rupture.

Sur un plan théorique, plus l'espace alloué à un produit est élevé, plus la probabilité des ruptures de stock est faible. La littérature sur les ruptures de stock nous apprend que leurs

1. BENS A F, « La perception des ruptures de stocks par le consommateur », 5^e congrès International sur les tendances du marketing, université de Venise, janvier 2006.

conséquences sont multiples. Emmelhainz *et al.*¹ distinguent un large éventail de réponses possibles des consommateurs face à une rupture de stock (figure 2.11).

Figure 2.11. Actions entreprises par les consommateurs face à une rupture de stock [d'après Emmelhainz *et al.*]



Emmelhainz *et al.* analysent, pour divers produits d'épicerie vendus en grande surface, les conséquences des ruptures de stock pour le distributeur. Ils montrent que face à une rupture de stock sur leur produit préféré :

- 13,7 % des clients vont chercher le produit dans un autre point de vente, ce qui représente une perte de chiffre d'affaires nette non négligeable pour le distributeur,
- 13,1 % déclarent qu'ils diffèrent leur achat sans changer de magasin : il n'y a donc pas de perte de chiffre d'affaires, si les clients agissent comme ils l'ont prévu,
- 73,2 % des clients achètent une autre référence de l'assortiment², ce qui est *a priori* neutre pour le distributeur en termes de ventes. Néanmoins, à long terme, des ruptures de stock répétées peuvent détériorer l'image du point de vente et conduire les clients à fréquenter un autre magasin.

Campo, Gijsbrechts et Nisol³, dans un contexte proche (leur étude porte sur les céréales pour petit déjeuner et les margarines, dans des supermarchés), estiment en revanche que le changement de magasin consécutif à une rupture de stock n'a lieu que dans 2 à 3 % des cas. Les auteurs précisent que ce faible chiffre est probablement lié au choix des catégories de produits étudiées car elles comportent un nombre particulièrement élevé de références.

En effet, au niveau du rayon, plus les produits référencés sont nombreux, plus le consommateur a de chances de trouver une alternative acceptable en cas de rupture de stock : le changement de produit est alors plus probable que le changement de magasin⁴. L'espace alloué au rayon devrait donc limiter les pertes du distributeur en cas de rupture de stock.

1. EMMELHAINZ M.A., STOCK J.R. et EMMELHAINZ L.W., « Consumer Responses to Retail Stock-outs », *Journal of Retailing*, 67, 2, 1991, pp. 138-147.

2. La substitution d'un produit à l'article préféré est une manifestation de recherche de variété dérivée. La rupture de stock constitue en effet une contrainte imposée par l'environnement : le problème de choix est modifié par son existence.

3. CAMPO K., GIJSBRECHTS E. et NISOL P., « Towards Understanding Consumer Response to Stock-Outs », *Journal of Retailing*, 76, 2, 2000, pp. 219-242.

4. CAMPO K., GIJSBRECHTS E. et NISOL P., *op. cit.*, Emmelhainz, *et al.*, *op. cit.*

5 Les clients face aux promotions des ventes

4

4

5
1

Des réactions différentes selon les offres

Les investissements promotionnels s'affichent à la hausse. Le Bureau d'Information de la Publicité et de la Promotion (BIPP) dénombre 70 680 opérations promotionnelles en 2000 contre seulement 9 345 en 1990. Par ailleurs, on notera l'accroissement des promotions de nature monétaire : 50 % des promotions en 2000, contre 73 % en 2004, toujours selon le BIPP.

Un des objectifs des promotions des ventes consiste à développer les ventes incrémentales, c'est-à-dire les ventes réalisées en plus des ventes de base. Bien qu'elles dynamisent les ventes d'un marché au moment où elles ont lieu, toutes les techniques promotionnelles n'affichent pas les mêmes performances. On notera que les consommateurs ne répondent pas de la même façon aux différentes offres promotionnelles.

Le tableau 2.12 fournit des résultats d'efficacité promotionnelle estimés à partir de données d'IRI. On constate qu'alors qu'une baisse de prix seule provoque une hausse de 15 % du volume des ventes, les mises en avant accroissent de 76 % les quantités vendues. L'effet des promotions trouve son maximum lorsque les mécaniques promotionnelles sont couplées. Il ressort que plus l'on combine de techniques promotionnelles, plus les ventes augmentent. Ainsi, la combinaison des quatre outils que sont les lots, la gratuité, la mise en avant et le prospectus accroît-elle les ventes de 319 %¹.

Comme nous l'avons déjà évoqué, toutes les techniques promotionnelles n'ont pas la même incidence sur l'augmentation des ventes en magasin. Si le type de promotion mis en place influence le niveau de ventes, d'autres variables modératrices expliquent également les différences de réponse promotionnelle d'un magasin à l'autre, d'un produit à l'autre et d'un client à l'autre. Parmi ces variables, on peut citer les suivantes.

- **L'impact de l'enseigne** : en étudiant la relation entre la stratégie des détaillants et l'élasticité promotionnelle, une étude² montre que le pourcentage d'augmentation des ventes induits par une technique promotionnelle est plus fort dans les magasins ayant adopté une stratégie de services que dans ceux ayant opté pour une stratégie de prix bas. Dans les magasins où l'assortiment est plus large, le consommateur affiche une plus grande sensibilité aux promotions³.

- **Des effets différents selon les produits promus** : les pourcentages d'augmentation des ventes varient suivant la catégorie étudiée et le groupe de marques considérées. Bayle-Tourtoutou⁴ démontre que les mises en avant des marques de distributeurs enregistrent le plus fort taux d'augmentation des ventes pour la catégorie des huiles de tournesol (20 %) alors que les mises en avant sont plus efficaces pour les marques nationales dans la catégorie des yaourts aromatisés (30 %).

1. La combinaison simultanée de plusieurs techniques promotionnelles tend à se développer à tel point que les techniques d'enseigne se couplent avec les remises pour former les « nouveaux instruments promotionnels » (NIP) qui permettent de cumuler des avantages extraordinaires pour le consommateur.

2. LITVACK D., CALANTONE R., DARMON R. et WARSHAW P., « Relation entre la stratégie suivie par les détaillants et l'élasticité prix de la demande », *Revue française du marketing*, 97, 1, 1984, pp. 29-42.

3. BAWA K., KRISHNA A. et LANDWEHR J., « Consumer Response to Retailer's Marketing Environments : An Analysis of Coffee Purchase Data », *Journal of Retailing*, 4, 65, 1989, pp. 471-495.

4. BAYLE-TOURTOULOU A. S., « L'impact des promotions sur les ventes et sur la structure concurrentielle de la catégorie de produits », in *Études et recherches sur la distribution*, Economica, Paris, 2000.

Figure 2.12. Résultats d'efficacité promotionnelle

Type de promotion	% d'augmentation des ventes*
Baisse des prix	15 %
Prospectus	44 %
Mise en avant	76 %
Mise en avant + prospectus	116 %
Gratuité seule	32 %
Gratuité + prospectus	85 %
Gratuité + mise en avant	135 %
Gratuité + mise en avant + prospectus	228 %
Lot seul	67 %
Lot + prospectus	92 %
Lot + mise en avant	149 %
Lot + mise en avant + prospectus	238 %
Lot + gratuité	60 %
Lot + gratuité + prospectus	176 %
Lot + gratuité + mise en avant	227 %
Lot + gratuité + mise en avant + prospectus	319 %

* moyenne tous produits alimentaires et non alimentaires

Source : DE LA FOUCHARDIÈRE C. et LABBÉ-PINLON B. *Le consommateur face aux promotions prix en euros. Analyse comparative de la perception et de l'impact sur le comportement d'achat de trois techniques classiques : prix barrés, bons de réduction, produits gratuits*, 6^e colloque E. Thil, La Rochelle, 2003.

- **La sensibilité du consommateur aux promotions**: l'attitude du consommateur envers l'achat de produits en promotion influence significativement la réaction aux offres promotionnelles¹.

- **Les caractéristiques sociodémographiques de la zone de chalandise du magasin** expliquent également une réponse promotionnelle différente selon les points de vente². Le revenu modère également l'impact des techniques promotionnelles: les familles à faibles revenus y sont plus sensibles que les autres³.

- **L'impact de l'intensité concurrentielle du point de vente**: une recherche récente⁴ apporte la preuve que l'efficacité des prospectus s'atténue dans les points de vente fortement concurrents.

1. VOLLE P., *Promotion et choix du point de vente*, Paris, Vuibert, 1999.

2. HOCH S., KIM B., MONTGOMERY A. et ROSSI P., « Determinants of Store Level Price Elasticity », *Journal of Marketing Research*, 32, 1995, pp. 17-29.

3. GUSBRECHTS E., CAMPO K. et GOOSENS T., « The Impact of Store Flyers on Store Traffic and Store Sales: A Geo-Marketing Approach », *Journal of Retailing*, 79, 2003, pp. 1-16.

4. *Ibid.*

L'impact de l'euro sur la perception des promotions

Le changement de monnaie opéré en 2002 bouleverse les repères habituels des consommateurs en termes de perception et d'appréciation des promotions des ventes. Afin d'optimiser leurs techniques promotionnelles et de mettre en place un merchandising adapté, il importe pour le distributeur et l'industriel de comprendre les effets induits par l'euro. Encore peu d'études s'intéressent à l'influence de la monnaie unique sur l'efficacité des promotions en GMS. Nous choisissons de rapporter ici les travaux de Catherine de La Fouchardière et Blandine Labbé-Pinlon¹. Leur recherche porte sur les consommateurs face aux promotions-prix en euros, plus précisément sur une analyse comparative de la perception et de l'impact sur le comportement d'achat de trois techniques classiques : prix barrés, bons de réduction, produits gratuits. Pour mener à bien leur analyse comparative, les chercheuses ont recouru à un magasin-laboratoire, c'est-à-dire un point de vente fictif qui simule les conditions de ventes réelles. En l'occurrence, ce magasin-laboratoire, d'une superficie de 50 m², répliquait à l'identique trois rayons d'un supermarché réel. Au cours de cette étude, trois techniques de promotions-prix furent comparées, dans un contexte d'affichage des prix uniquement en euros : réduction temporaire du prix de vente (prix barré), bons de réduction immédiate et offre de produits gratuits sous la forme « dont X % de produit gratuit ». Les promotions offraient toutes le même avantage financier, seule la technique promotionnelle différait. Les échantillons de consommateurs furent confrontés à une seule technique promotionnelle à la fois. L'intérêt et l'originalité de cette recherche consistent à mesurer l'effet d'écrasement apparent des prix et d'identifier les pertes de repères et nouvelles échelles de valeur liées au changement de monnaie. Ainsi, cette étude nous apprend-elle que plus de 40 % des consommateurs avouent s'être peu ou pas du tout adaptés aux nouvelles échelles de valeurs en euros². Dans les faits, cela se traduit par un changement comportemental latent. En effet, il apparaît que les promotions-prix en euros servent principalement à payer moins cher des achats habituels et suscitent moins d'achats d'impulsion ou d'essais de nouveauté qu'elles ne le font dans un environnement en francs. Par ailleurs, l'arrivée de la monnaie unique modifie la hiérarchie de l'intérêt perçu des promotions-prix. Alors que dans un contexte en francs, les prix barrés connaissent le plus de succès, devant les gratuités et les coupons de réduction immédiate, l'euro bouleverse l'ordre établi. Ainsi, dans une situation d'affichage des prix uniquement en euros, les consommateurs préfèrent les réductions immédiates, moins difficiles à évaluer. Viennent ensuite les prix barrés et les gratuités. L'attrait des consommateurs pour les bons de réduction immédiate se manifeste par une proportion d'acheteurs de produits en promotion plus importante (77 %) contre seulement 52,3 % lors de promotions-prix basées uniquement sur les gratuités.

En dépit de leur développement et des ventes incrémentales qu'elles suscitent, la rentabilité des promotions des ventes est remise en cause. Cette remise en question s'explique principalement par les nombreuses questions en suspens pour juger de l'efficacité des promotions des ventes. En effet, quel niveau d'agrégation retenir dans l'analyse de la performance des promotions ? Doit-on s'intéresser à l'impact des promotions sur les ventes de la référence ou

1. DE LA FOUCHARDIÈRE C. et LABBÉ-PINLON B., *op. cit.*

2. Là encore, ce chiffre a sans doute baissé depuis 2003.

de la marque, ou encore de la catégorie? En effet, les distributeurs gèrent avant tout des catégories composées de MDD, premiers prix et marques nationales. Ils s'intéressent donc de plus en plus aux effets des promotions sur les ventes totales de la catégorie et sur sa structure concurrentielle. Par ailleurs, les différentes opérations promotionnelles représentant un coût élevé pour le magasin, les ventes supplémentaires s'avèrent quelquefois insuffisantes pour compenser les coûts de l'opération. De plus, comme nous l'avons souligné, le placement en fond de rayon de produits promus comme les formats spécifiques peuvent gêner la lisibilité du rayon. Enfin, les fréquentes ruptures de stock pendant la période promotionnelle remettent en cause leur viabilité.



L'assortiment

- **Les fonctions et dimensions de l'assortiment**
- **Les quatre types de marques des PGC**
- **Les critères de construction d'un assortiment**
- **Le contrôle de l'assortiment**

Le choix des produits qu'un commerçant propose à la vente est un acte fondamental, car c'est surtout de lui que va dépendre la réussite du magasin. Définir un assortiment de produits constitue un choix : d'un côté, il existe dans les usines et les entrepôts des producteurs un nombre considérable d'articles, de qualité et de prix variés, correspondant à divers types de besoins ; de l'autre côté, un magasin va devoir satisfaire avant tout les consommateurs de sa zone de chalandise, et, pour ce faire, il dispose d'une surface de vente limitée. Composer l'assortiment reviendra à sélectionner, dans cet ensemble de produits disponibles, un nombre réduit d'articles, ceux qui conviennent aux clients et assurent la rentabilité de la surface de vente. Ce choix n'est d'ailleurs jamais définitif, dans la mesure où l'offre et la demande de marchandises évoluent au cours du temps.

L'assortiment est donc un assemblage de produits, choisis de manière consciente ou fortuite, harmonieuse ou discordante, selon qu'il doit son origine à un acte volontaire ou qu'il s'est constitué peu à peu, au fil des jours et selon les hasards des achats effectués sous la pression d'habiles représentants des fabricants.

Construire un assortiment devient, depuis quelques années, à la fois plus difficile et plus facile :

- plus difficile, car le nombre d'articles disponibles sur les marchés des biens de consommation ne cesse d'augmenter et le détaillant est de moins en moins capable de juger personnellement les qualités intrinsèques des produits face à la déspecialisation croissante du commerce ;

- plus facile, car, dans de nombreuses catégories de produits, la part de marché des grandes marques nationales est telle, et leur pression publicitaire si forte, que l'on ne peut se passer de les inclure dans l'assortiment. Par ailleurs, le détaillant est aidé, dans ses choix, par les études de marché régionales et nationales (panels de distributeurs et de consommateurs) et par la presse professionnelle (par exemple, les *Produitscopies de Libre service actualités* – LSA –, les *Dossiers marketing de Points de Vente* ou les études de *Linéaires*). Enfin, sauf pour les détaillants isolés, le travail de sélection des articles est le plus souvent préparé par la centrale d'achat, les merchandisers du groupement, les grossistes de la chaîne volontaire, ou l'organisme de franchise : le fabricant n'a plus qu'à adapter ce choix pour qu'il corresponde le plus exactement possible aux désirs de sa propre clientèle !

Nous aborderons successivement les principales fonctions que doit assurer un assortiment, avant de nous intéresser aux quatre types de marques habituellement présentes et de passer aux méthodes de construction et d'amélioration d'un assortiment.

1

Les fonctions et dimensions de l'assortiment

La politique de produits est parfois une fonction commerciale négligée par le détaillant, en particulier lorsqu'il a hérité d'une affaire familiale. En fait, c'est souvent l'idée de vendre une marchandise déterminée qui a poussé le détaillant à s'installer, non parce qu'il avait étudié de façon approfondie les besoins de sa future clientèle, mais parce que le commerce de ces articles convenait à son tempérament ou à ses aspirations. C'est le cas, par exemple, de nombreux libraires ou de commerçants en vêtements. L'entreprise commerciale de plus grande taille est également souvent routinière dans ses assortiments : les collections de telle enseigne de supermarché n'étaient-elles pas, jusqu'à une date récente, identiques quelle que soit la ville de France concernée ?

Pourtant, il se dégage, à l'analyse, qu'un bon assortiment doit posséder quatre caractéristiques essentielles :

- **correspondre aux besoins** des consommateurs de la zone de chalandise ;
- **être rentable à distribuer**, par une judicieuse combinaison d'articles « d'appel », vendus à une marge réduite, et de produits complémentaires aux taux de marge brute plus importants, selon le principe de la compensation des marges. Il faut, en outre, que la cadence de rotation des stocks soit la plus rapide possible, afin de minimiser les coûts de stockage ;

mentaire. Un nombre toujours croissant de magasins a d'ailleurs compris l'intérêt d'un assortiment homogène sur un ou plusieurs éléments: un besoin (tout pour le mariage: Pronuptia; tout pour la femme enceinte et le bébé: Natalys; tout pour le sport, les loisirs et la détente: Décathlon, Intersport); un produit (la Boutique du carton, les Salons du Cuir; les brûleries de café Cofféa, etc.); une région (l'Herbier de Provence, la Boutique danoise); un style (Pier Import, importateur d'objets usuels à bon marché venant du Sud-Est asiatique) etc.¹.

La « personnalité » du magasin dépend de la nature de la combinaison entre largeur et profondeur de l'assortiment.

Un assortiment étroit et profond correspond au magasin spécialisé, traditionnel ou moderne.

Le grand magasin ou la grande société de vente par correspondance et les plus grands hypermarchés ont, quant à eux, des assortiments très larges et très profonds. Toutefois, le nombre de produits voisins pour satisfaire un même besoin varie selon les rayons et d'une entreprise à une autre.

Les assortiments larges et peu profonds caractérisent les magasins populaires, les supermarchés et les petits hypermarchés.

Quant aux assortiments étroits et peu profonds, ils sont le fait de dépanneurs (Marché Plus, Atout Heure, Huit à 8), des appareils de distribution automatique ou des magasins d'usine, ainsi que des *discounts* à assortiment limité nommés « *hard-discounts* » (Aldi, Lidl, Norma, ED, Netto, etc.).

2 L'assortiment doit satisfaire les besoins des clients de la zone de chalandise

1

Nous avons déjà abordé cette nécessité dans le chapitre 1, section 4 (le géomarketing). Il s'agit de délimiter la zone géographique à l'intérieur de laquelle vont résider la quasi-totalité des clients et d'en déduire un assortiment adapté. Nous attirons l'attention du lecteur sur l'importance de parfaitement délimiter la zone de chalandise. Traditionnellement, on distingue trois sous-zones.

- La **zone primaire**, à moins de 5-10 minutes de déplacement, dans laquelle le taux de pénétration du magasin sera maximal.
- La **zone secondaire**, de 10 à 15-20 minutes, où la présence des concurrents proches des habitants diminuera la pénétration.
- La **zone tertiaire**, au-delà de 15-20 minutes de déplacement, à faible attractivité.

Le découpage précis dépend du type de magasin concerné. En effet, l'attractivité d'un magasin Ikéa n'est pas la même que celle d'un hypermarché. Dans le premier cas, les consommateurs se situent jusqu'à 90 minutes du point de vente contre 20 à 30 minutes pour un hypermarché. La zone de chalandise dépend aussi de la présence de magasins concurrents, et donc de la densité commerciale, ainsi que des infrastructures routières et des obstacles de circulation (tels que les ponts, les ronds-points ou les barrages).

On rappelle l'importance majeure de la définition de la zone de chalandise. Une mauvaise délimitation de cette dernière engendre une mesure erronée de la concurrence et du profil socio-démographique des clients.

1. Tous ces magasins ont reçu, des professionnels, le nom de « néospecialistes ».

1. Les fonctions et dimensions de l'assortiment

Traditionnellement les zones de chalandise se définissent par :

- **Une courbe isochrone en distance.** La zone de chalandise est alors délimitée par un rayon en kilomètres autour du point de vente (par exemple, 5 kilomètres).
- **Une courbe isochrone en temps d'accès.** Cette délimitation considère les barrières naturelles et contraintes logistiques dans la définition des zones (par exemple, 10 minutes à pied ou en voiture).

Les logiciels de cartographie numérique proposent actuellement des outils de plus en plus sophistiqués pour rendre compte des zones de chalandise selon la délimitation retenue.

Une fois la surface de la zone de chalandise définie, a priori avant une ouverture ou après enquête¹ si le magasin existe déjà, on peut caractériser la population résidente et celle qui y travaille. Les principaux indicateurs concernent l'âge, la PCS, le type de résidence, la taille des foyers, le taux de motorisation, le style de vie.

Une population jeune avec beaucoup d'enfants incitera à développer tous les types de produits surconsommés par les enfants. Un taux de possession en animaux domestiques très supérieur à la moyenne entraînera un surdimensionnement du rayon Pet Foods, tant en termes d'offre que de linéaire. Des minorités ethniques nombreuses devraient avoir pour conséquence de proposer des articles adaptés à leurs attentes.

La situation géographique du magasin conditionne également sa saisonnalité et donc l'offre saisonnière proposée. Ainsi, l'offre estivale du Carrefour de Thionville diffère-t-elle sensiblement de l'offre du Carrefour de Lormont, proche de Bordeaux. Le premier propose une dizaine de piscines hors-sol, quand le magasin du Sud-Ouest en référence près de cinquante. Dans la même veine, le Carrefour de Lormont dispose de cinq éléments dédiés aux produits d'entretien et accessoires de piscines, contre seulement trois à Thionville. De manière générale, l'offre saisonnière du Carrefour de Lormont se concentre sur les jeux de plage, les planches de *body-board*, les jeux de plein air ainsi que les piscines et les produits de traitement de l'eau. Le rayon saisonnier estival du Carrefour de Thionville, quant à lui, propose principalement des produits de traitement de l'eau et des accessoires pour les piscines.

Afin de pouvoir ajuster à la marge les assortiments de leurs magasins, la plupart des centrales d'achat prévoient dans leurs planogrammes des emplacements pour quelques références locales. La figure 3.2 synthétise la structure d'assortiment des compotes en libre-service dans les magasins Leclerc. On remarque ainsi que les grands hypermarchés accordent une importance supérieure au facteur local puisque plus de la moitié des références de compotes sont issues d'un assortiment local et régional. À l'inverse, dans les grands supermarchés, 84 % de l'assortiment est constitué de produits incontournables et de marques de distributeurs.

La figure 3.3 représente le plan d'implantation des eaux pour l'élément 6 dans un supermarché Champion de l'Ouest. On notera qu'en complément d'une offre nationale, l'enseigne permet au magasin de compléter ses gammes par un produit régional, implanté en bas à droite de l'élément.

Le distributeur qui a réalisé une étude de marché, préalablement à son ouverture, dispose d'une masse d'informations quantitatives et qualitatives sur sa clientèle potentielle. Il peut, ainsi, déterminer quels sont ses besoins et avec quels types de produits les satisfaire. Un exemple permettra de mieux s'en rendre compte.

1. On demande aux clients en sortie de caisse leur code postal ou leur adresse, ou bien on utilise les données recueillies lors de la souscription à la carte de fidélité.

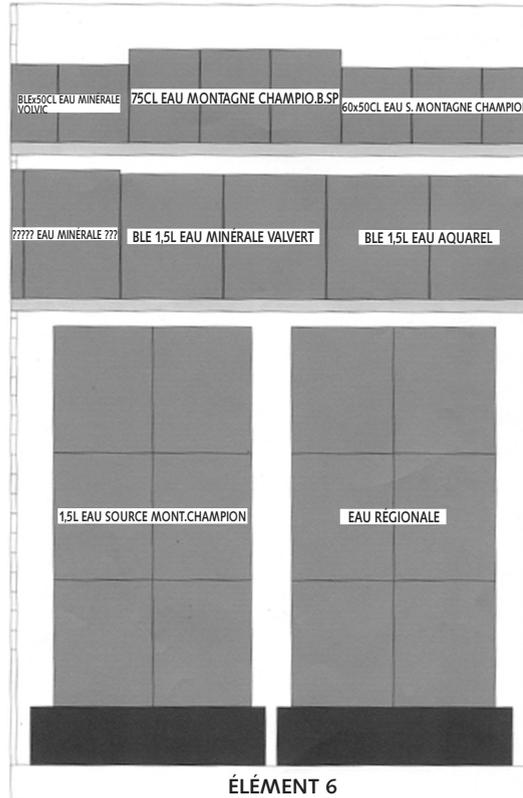
Figure 3.2. Structure d'assortiment national et régional des compotes en libre-service chez Leclerc

	Grands hypermarchés		Petits hypermarchés		Grands supermarchés	
	Nombre de références	%	Nombre de références	%	Nombre de références	%
Total national	33	100 %	24	100 %	19	100 %
Dont incontournables	10	30 %	10	42 %	10	53 %
Dont Marques Repère	6	18 %	6	25 %	6	31 %
Total complément régional + local	17	52 %	8	33 %	3	16 %

Figure 3.3. Plan d'implantation des eaux dans un supermarché Champion de l'Ouest

EAUX PLATES ET GAZEUSES 7 x 1.33 m

STRUCTURE A



Exemple

Soit un groupement d'achat devant ouvrir un supermarché de 1 800 m² dans la ZUP d'une grande ville; il a constaté que sa future clientèle (habitant dans un rayon d'un kilomètre autour du magasin) serait composée d'une population de jeunes ménages (ouvriers et employés) avec près de trois enfants par foyer, dont 20% d'immigrés du sud de l'Europe et d'Afrique du Nord, locataires de leurs appartements; la clientèle serait essentiellement piétonne, le taux de possession des automobiles étant faible et le mari utilisant le véhicule familial pour aller à son travail. Le magasin, implanté dans un petit centre commercial, aurait pour concurrents deux hypermarchés situés à l'autre extrémité de l'agglomération (fréquentés uniquement le samedi par les possesseurs d'automobiles), ainsi qu'un marché forain, alimentaire et non alimentaire, installé près du centre commercial une matinée par semaine. Le centre-ville reste très attractif pour l'ensemble des marchandises anormales¹, grâce à un réseau dense de transports en commun.

Partant de ces données, l'entreprise cherche à définir l'assortiment dont les traits marquants seront les suivants:

- prédominance alimentaire, avec importance des rayons frais correspondant aux achats fréquents;
- réduction des rayons de marchandises générales, limitées aux seuls produits de dépannage;
- très peu de produits d'équipement de la maison (les clients sont locataires en HLM);
- articles textiles en quantité très limitée (concurrence du centre-ville et du marché);
- importance de la notion de service dans certains rayons (fruits et légumes, fromages, boucherie, charcuterie), pour limiter la démarque inconnue² tout autant que pour favoriser les contacts avec des ménagères ne travaillant pas et pour lesquelles les courses constituent l'une des rares occasions de rencontrer d'autres femmes;
- articles de base retenus essentiellement en conditionnement familial (quatre à six personnes par foyer);
- articles plus sophistiqués en conditionnement plus réduit pour afficher des prix conformes aux possibilités locales;
- articles pondéreux vendus en conditionnements moyens (clientèle piétonne), les gros conditionnements de ces produits étant achetés de préférence en hypermarché;
- adaptation de l'assortiment alimentaire aux goûts des Méditerranéens (huile d'olive, harissa, viande de mouton, etc) et aux caractéristiques de la production agroalimentaire locale (usine de produits laitiers, conserverie de légumes et biscuiterie dans lesquelles travaillent certains clients et dont la notoriété est forte dans la ville).

1. Rappelons qu'il s'agit de tous les produits de consommation dont l'achat est peu fréquent, qui coûtent assez cher, et pour lesquels les risques d'erreur ont des conséquences importantes. Voir chapitre 1, première section.

2. Il s'agit de la différence, constatée au moment de l'inventaire, entre le stock théorique ou comptable et le stock réel; les causes de cette disparition de marchandises tiennent au vol, à la casse ou à des erreurs administratives; le taux de démarque inconnue est de l'ordre de 0,8 à 1,5 % du chiffre d'affaires dans la plupart des supermarchés et hypermarchés.

3 L'assortiment doit permettre d'atteindre une rentabilité satisfaisante

1

L'objectif fondamental du gestionnaire doit consister à proposer une gamme d'articles qui vont tous, à des degrés divers, concourir à dégager un volume de chiffre d'affaires à un niveau de profit acceptable.

Bien sûr, tous les articles ne sont pas aussi rentables les uns que les autres, et il faudra trouver un dosage optimal entre les produits qui attirent les clients dans les magasins (articles et rayons d'appel) et tous les autres produits vendus à plus forte marge sur lesquels, finalement, reposent les résultats financiers du magasin.

Pourquoi les produits d'appel sont-ils nécessaires ? Chaque magasin est conduit à pratiquer, sur les produits détenus par tous les distributeurs, des marges faibles à nulles. Ces articles n'en restent pas moins utiles, dans la mesure où ils attirent les clients. Ensuite, l'agencement du magasin ou les vendeurs compétents se chargent de les vendre, en plus d'autres articles aux marges plus rémunératrices. Compte tenu de leur forte notoriété, les produits d'appel se vendent vite et bien, avant même d'être payés aux fournisseurs : la rémunération du distributeur provient alors uniquement de son excédent de trésorerie.

La combinaison de produits d'appel (à petits prix et à faibles marges pour lutter contre la concurrence) avec des produits moins connus, moins demandés, mais à prix élevés et marges fortes, permettra à l'ensemble de l'assortiment d'être vendu de façon rentable. Nous reviendrons sur le rôle respectif des grandes marques, des marques de PME, des MDD et des produits premiers prix, pour atteindre cet objectif.

Le distributeur doit veiller toutefois à éliminer de son assortiment les produits qui ne dégagent pas un bénéfice brut (marge brute unitaire \times quantités vendues) suffisant. En particulier, seront à surveiller de près les articles dont le taux de rotation du stock ou dont la rentabilité rapportée à l'espace de vente (bénéfice brut par unité de linéaire) sont faibles par rapport aux produits concurrents d'une même famille.

Les études OPUS du Panel International permettent de comparer les assortiments des magasins concurrents sur une zone et de constater de la sorte des écarts considérables. Ainsi peut-on observer, sur un site où se concurrencent sept magasins (de A à G), des écarts manifestes sur la famille des cafés moulus, qu'il s'agisse du nombre total de références, du poids de chacune des sous-familles, de la répartition selon le conditionnement ou selon les fournisseurs, comme en témoignent les tableaux ci-après (3.4, 3.5, 3.6).

La taille des magasins, la politique d'enseigne, tout comme le type de clientèle desservie peuvent expliquer, en partie, les différences. Mais on peut par ailleurs, vérifier sur le terrain que certaines erreurs manifestes sont souvent commises, qu'aucun des critères précédents ne peut justifier.

4 Chaque article doit être bien présenté

1

En vente visuelle, un produit a besoin d'un minimum d'espace de présentation pour pouvoir se vendre. En effet, en dessous d'un linéaire minimal (évalué à environ 25 centimètres, en supermarché, et 50 centimètres, en hypermarché), le client ne perçoit pratiquement plus chaque référence, compte tenu de sa vitesse de circulation devant les meubles de vente (que l'on appelle des gondoles).

1. Les fonctions et dimensions de l'assortiment

Figure 3.4. Profondeur d'assortiment par magasin : exemple des cafés et chicorées dans les points de vente A à G

LIBELLÉS	TOTAL	A ¹	B	C	D	E	F	G
DÉCAFÉINÉS	54	8	9	8	9	6	8	6
ARABICA	269	49	53	41	40	35	20	31
ROBUSTA	9			2	3		3	1
MÉLANGÉ	125	12	21	22	20	19	14	17
TOTAL	457	69	83	73	72	60	45	55

1. A : hypermarché ; B : hypermarché ; C : hypermarché ; D : hypermarché ; E : supermarché, F : supermarché ; G : supermarché.

Base : 292 références.

Source : OPUS.

Figure 3.5. Répartition de la présence selon le conditionnement : exemple des cafés et chicorées

LIBELLÉS	TOTAL	A	B	C	D	E	F	G
LOTS DE 2 PAQUETS	20 %	26 %	22 %	19 %	15 %	17 %	13 %	24 %
LOTS DE 4 PAQUETS	11 %	6 %	12 %	14 %	13 %	13 %	9 %	11 %
PAQUETS INDIVIDUELS	69 %	68 %	66 %	67 %	72 %	70 %	78 %	65 %
TOTAL	100 %							

Base : 292 références.

Source : OPUS.

Figure 3.6. Répartition de la présence par fournisseur : exemple des cafés et chicorées

LIBELLÉS	TOTAL	A	B	C	D	E	F	G
DOUWE EGBERTS	9,7	9	12	11	10	9	9	8
GRAND-MÈRE	10,3	12	12	12	9	8	9	10
JACQUES VABRE	9,9	10	13	11	10	8	6	11
LEGAL MOKAREX	9,6	14	13	14	12	4	5	5
SEGAFREDO ZANETTI	6,3	4	12		12	8		8
LAVAZZA	1,7			7			2	3
PETITS TORRÉFACTEURS	6,1	11	10	5	8	5		4
MARQUES IMPORTÉES	0,6						4	
MARQUES DISTRIBUTEURS	11,1	9	11	13	11	18	10	6
TOTAL	65,3	69	83	73	72	60	45	55

Base : 292 références.

Source : OPUS.

Un moyen simple de contrôler si chaque article dispose d'assez de place consistera à diviser le linéaire développé global, ou de chaque rayon ou famille, par le nombre de références prévues dans l'assortiment, globalement ou par rayon ou par famille. Si l'espace moyen dévolu à un article est insuffisant, le responsable devra revoir à la baisse le nombre de références différentes ou augmenter éventuellement le linéaire.

En conséquence, si le linéaire prévu est de 20 mètres en développé, et que l'assortiment envisagé se compose de 100 références pour une famille de produits donnée, chacune d'entre elles ne disposera que de 20 centimètres en moyenne sur une étagère, ce qui est insuffisant pour permettre à chaque produit d'être bien perçu par le consommateur et donc de bien se vendre. Ici, on peut soit agrandir la place accordée à cette famille, soit réduire le nombre de références à proposer.

Cela dit, il est préférable d'utiliser cette règle avec souplesse, au risque de ne présenter que des articles de base, sur lesquels s'exerce la concurrence par les prix, d'où des marges réduites.

Le nombre de références présentes dans les linéaires ne cesse d'augmenter: ainsi, en 2003, compte-t-on, en moyenne, 12 969 références par GMS, contre tout juste 8 000 en 1994¹ tous formats de vente confondus. Le réel défi des distributeurs consiste à ne pas gêner la clientèle du point de vente, à conserver une possibilité de lecture aisée et logique de ses implantations. En dépit d'une offre plus importante, la possibilité de circuler dans les rayons progresse, puisque l'on comptabilise 36,5 mètres linéaires au sol par mètre carré en 2003 contre 42,3 en 1997². Toutefois, tous les formats de vente n'offrent pas la même concentration des produits sur leurs étagères. Ainsi, en 2003, les supermarchés qui exposent de très nombreux articles sur un petit format de vente, comptent-ils neuf références en moyenne par mètre carré pour les rayons PGC et produits frais en libre-service. Ce chiffre tombe à six pour les hypermarchés qui bénéficient de davantage de place pour étaler leurs marchandises. Quant aux *hard-discounters*, leurs assortiments étant moins larges et moins profonds que ceux des généralistes, ils enregistrent 2,5 références au mètre carré.

5 L'assortiment contribue à positionner l'enseigne

1

Les choix effectués en matière de largeur d'assortiment (nombre de besoins satisfaits) et de profondeur (nombre d'alternatives pour couvrir un besoins donné) sont différents d'un type de magasin à un autre et d'une enseigne à une autre. D'autre part, les proportions de marques nationales, de petites marques de PME, de produits premiers prix et de marques de distribution vont permettre aux distributeurs de se différencier les uns des autres et de positionner leur enseigne dans l'esprit des consommateurs.

1. Étude exclusive IFM/Panel international sur l'évolution de l'offre en GMS, présentée en novembre 2004 aux Journées Nationales du Merchandising

2. *Ibid.*

6 Les subdivisions des magasins

1

Un magasin se subdivise, en général, en plusieurs sous-ensembles, pour lesquels la terminologie est parfois variable d'un point de vente à un autre. On trouve habituellement :

- **les groupes ou divisions ou départements** : un hypermarché peut ainsi avoir quatre départements : épicerie-liquides, produits frais, bazar, textile, dirigés par un chef de groupe, un chef de département ou un chef de secteur.

- **les rayons** : un magasin de textile pourra tenir les rayons suivants : confection femmes, confection hommes, confection enfants, sous-vêtements, linge de maison, etc. Chacune de ces unités d'exploitation administrative et comptable est normalement placée sous la responsabilité d'un chef de rayon.

- **les catégories de produits** correspondent à une unité de besoin ; en crèmerie, on trouvera en conséquence les fromages, les laits, les produits ultra-frais, les beurres, les margarines, les œufs. C'est un ensemble de produits susceptibles de répondre à une finalité globale identique.

- **les familles** regroupent des séries d'articles répondant à un même besoin, mais légèrement différents : par exemple, dans les produits ultra frais, on distinguera les yaourts nature, sucrés, aux fruits, les fromages blancs, les laits gélatifiés et les autres desserts.

- **les sous-familles** constituent les subdivisions de la famille : la famille des fers à repasser sera donc composée des sous-familles : normal, vapeur et voyage.

- **les articles et références** constituent les unités de vente, définies par une marque, un type de conditionnement et d'emballage, et un prix¹. Par exemple, un pack de six bières Kronenbourg 25 cl, verre perdu.

L'exemple ci-dessous représente une autre terminologie pour les subdivisions de l'assortiment.

Exemple

Un exemple concret nous permettra d'expliquer la démarche : supposons que nous souhaitions vendre des cahiers dans un hypermarché. Ces produits se différencient sur quatre critères :

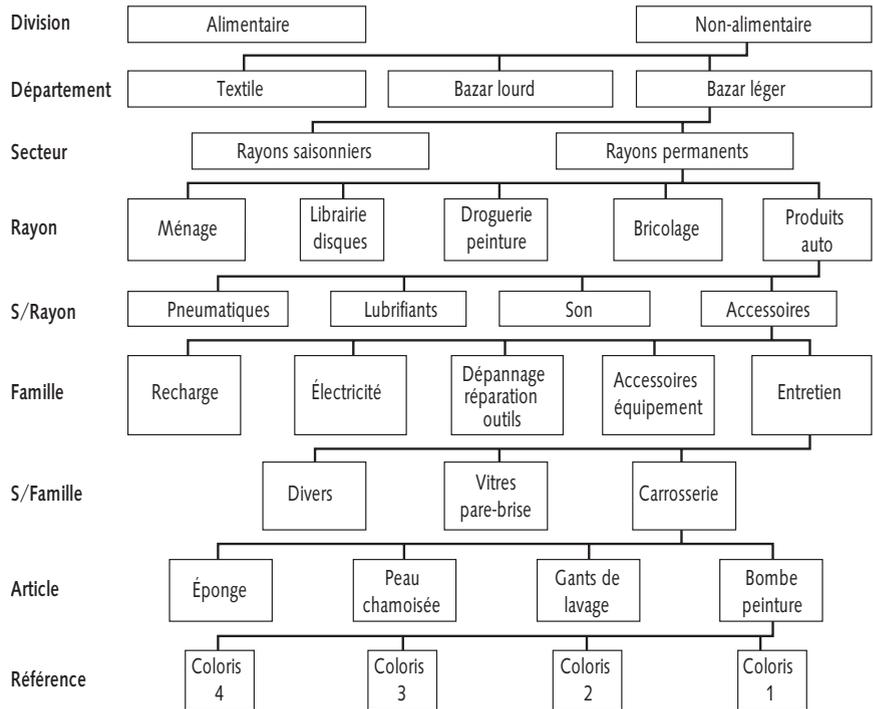
- la réglure du papier : petits carreaux, grands carreaux, papier blanc (soit 3 modalités) ;
- la reliure : cousue, collée, spiralée (soit 3 modalités) ;
- la taille des feuilles : 21 × 29,7 cm, 16 × 22 cm (soit 2 modalités) ;
- le nombre de pages : 50, 100, 150, 200 pages (soit 4 modalités).

En tout, on peut trouver $3 \times 3 \times 2 \times 4 = 72$ sortes de cahiers, sans compter les différentes marques disponibles sur le marché. Faut-il en proposer autant ? Et sinon, quelles sortes de cahiers conserver ?

1. En matière textile, les articles (vêtements toute saison, d'été ou d'hiver) qui correspondent aux « familles » se subdivisent en « modèles » (classiques ou fantaisie) différenciant les uns des autres par leur tissu, leur coupe, leurs dessins ou leurs coloris. Les modèles sont proposés par les fournisseurs par séries de pièces de tailles différentes.

Exemple (suite)

Figure 3.7. Les subdivisions des magasins

**2**

Les quatre types de marques des PGC

Dans les produits de grande consommation (PGC), on rencontre systématiquement quatre groupes de marques dans les assortiments des supermarchés et hypermarchés : les grandes marques nationales, les marques de PME, les marques de distribution, les produits premiers prix. Nous présenterons les caractéristiques de chacune avant de les comparer.

2

1 Les marques nationales

Ce sont des produits de qualité supérieure (ingrédients, process de production) fabriqués par des grands groupes, le plus souvent multinationaux (Kraft, Danone, Nestlé...). Dans chacun de leurs marchés respectifs, ils occupent les places de leader et de challenger, constituant ainsi les marques de référence, celles que les concurrents vont attaquer ou imiter. Leurs poids dans le chiffre d'affaires des points de vente les rendent incontournables, d'autant plus que les groupes qui les fabriquent sont en général présents dans des dizaines de catégories de produits différentes.

La notoriété de ces marques est très élevée en spontané, assisté ou «*top of mind*» (la première marque qui vient à l'esprit quand on pense à ce type de produit).

Leurs fabricants soutiennent ces marques par d'intenses budgets publicitaires et dépensent aussi beaucoup en opérations promotionnelles en tous genres. Cela rend ces produits prévenus, c'est-à-dire que la marque figure sur la liste d'achat des consommateurs. Leur attraction est renforcée par le fait que les clients les trouvent toujours sur les rayons des magasins. D'ailleurs, ils disposent le plus souvent de la meilleure part de linéaire, et généralement ils se partagent la meilleure place avec les MDD. Cela se justifie par la nécessité d'éviter des réapprovisionnements trop fréquents et par la volonté de ne pas risquer de ruptures de stock, face à une intense demande des clients. On retiendra que les grands groupes ne représentent que 3 % des fournisseurs en nombre mais 56 % des références en GMS, et 60 % de la part de linéaire. Au total, ils pèsent 60 % du chiffre d'affaires des GMS françaises¹.

Ces marques lancent autant d'innovations que les PME, mais ces produits nouveaux sont beaucoup plus fréquemment référencés par les centrales d'achat, grâce aux moyens financiers qui les supportent.

On comprend bien que ces marques ont toutes les caractéristiques de produits d'appel, incontournables, aux forts volumes de vente, mais aux taux de marge brute faibles, voire nuls et même, depuis la loi Dutreil (1^{er} janvier 2006), négatifs. Ils restent malgré tout attractifs pour les distributeurs grâce aux marges arrières considérables qu'ils génèrent.

Malgré ces avantages, on doit mentionner quelques inconvénients pour les distributeurs : absence d'originalité des assortiments, perte d'indépendance vis-à-vis des producteurs, diminution de la marge globale en cas de faible rotation.

2 Les marques de PME

2

Plus de 95 % des fournisseurs des grands distributeurs sont des petites ou des moyennes entreprises, mais ils ne représentent que 40 % de leurs références. Leur part dans le chiffre d'affaires des distributeurs (PGC) n'excède pas 17 %².

Pourquoi référencer ces produits ?

- **Ils offrent une opportunité de différenciation de l'offre**, lorsque le référencement de ces marques est faible dans les enseignes concurrentes sur la zone de chalandise.
- **Ils compensent des taux de marge mis à mal** par la revente à prix d'achat des grandes marques.
- **Ils permettent de proposer un enracinement local** en s'insérant dans les assortiments régionaux³ des groupes intégrés ou associés.
- **Ils permettent un rendement de l'offre supérieur à celui des grandes marques**. Le rendement s'évalue par le ratio poids dans le chiffre d'affaires/part du linéaire. Ce rapport est de 1.19 pour les PME contre 0.98 pour les grandes marques. Les produits des PME offrent donc une rentabilité plus importante⁴.

1. Étude FCD/ Panel International « Place des PME dans l'offre des GMS », janvier 2004.

2. Étude FCD/ Panel International « Place des PME dans l'offre des GMS », janvier 2004.

3. FADY A., VYT D., « Assortiment : comment passer d'une logique nationale à une offre locale ? », *Communication au 8^e congrès E. Thil*, université de La Rochelle, septembre 2005

4. Étude de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution, 2006.

Ces marques sont, en général, sous-dimensionnées en profondeur de gamme et en linéaire. Leurs innovations ont beaucoup de mal à être acceptées en centrales d'achat à cause du faible soutien publicitaire et promotionnel dont elles disposent. Et la taille restreinte des équipes de vendeurs et de merchandisers ne permet pas de contrecarrer les opérations lourdes mises en place par les grandes marques.

3 Les marques de distributeurs (MDD)

L'historique

Si les grandes surfaces alimentaires ont forgé leur succès sur la vente en *discount* de grandes marques de produits de consommation courante, l'offre de MDD y a toujours existé.

Jusqu'en 1976, les MDD s'adressaient aux clients présents dans les magasins, avec une qualité variable et aléatoire, un emballage sans originalité, une notoriété quasi nulle vu leur éparpillement (telle société succursaliste utilisait jusqu'à 20 marques différentes pour son seul rayon des vins de consommation courante). Avec des prix inférieurs de 10 à 20 % à ceux des marques nationales leaders, leur objectif principal résidait dans l'obtention de taux de marge brute plus élevée, grâce à des prix d'achat réduits de 30 à 40 %.

Mais la véritable naissance des MDD remonte à 1976.

Carrefour avait constaté, dès 1975, qu'environ 30 % de ses ventes concernaient des petites marques sans notoriété, dans des dizaines de marchés de produits basiques. Pour différencier l'offre de l'enseigne de celle de ses concurrents, Étienne Thil, directeur marketing de Carrefour, eut l'idée de proposer des articles sans marque, aux *packagings* blancs, très simples, conditionnés en unités de mesure normalisées (litre, demi-litre, kilo, demi-kilo...) et indiquant leur nature de manière toute simple : sucre, huile, biscottes, etc.

Une très forte campagne publicitaire lança en avril 1976 ces « produits libres », dont le succès fut immédiat. L'image suivante représente la promotion faite de ses produits.

Et cela donna des idées aux concurrents, chaque enseigne d'hypermarché proposant ses produits « drapeaux » : simples pour Cora, blancs pour Continent, oranges pour Euromarché, familiaux pour Mammouth...

L'idée de trouver des marques gérées par les commerçants n'était plus incongrue aux yeux des clients, s'il s'agissait d'articles « aussi bons, moins chers »...

Depuis 1985 se développent des produits à marque d'enseigne (Casino, Monoprix, Carrefour, etc.) d'excellent niveau qualitatif, visant à personnaliser et à renforcer la promotion de l'enseigne, avec des écarts de prix de l'ordre de moins 20 % par rapport aux prix des marques leaders. L'objectif est clair : il s'agit de se substituer aux marques nationales et de fidéliser, tant à l'enseigne qu'à la marque, par le prix, la qualité et l'innovation. Mais ces enseignes communiquent peu sur ces produits par la publicité, se contentant d'accorder à leurs marques des linéaires surdimensionnés.

En 2005, la part de marché de tous les types de MDD est de 30,8 % en volume et de 25,4 % en valeur d'après le panel de consommateurs de Nielsen¹. Mais il y a de gros écarts selon les catégories de produits : les légumes surgelés et les tranches de jambon cuit en libre-service

1. Données pour les mois de janvier à août.

Figure 3.8. Les produits libres de Carrefour en 1976



obtiennent les meilleurs scores, ainsi que tous les produits pour lesquels les consommateurs ne constatent pas de différences de qualité. Les parts de marché des MDD sont faibles pour les produits plus impliquants comme le café, la lessive, la diététique infantile, les vins et spiritueux, la cosmétique, ou les articles offerts en cadeaux comme les jouets, et, de manière générale, dans tous les marchés sur lesquels les clients sont sensibles aux différences de qualité.

Toutes les enseignes ne sont pas égales devant la part de marché de leur MDD. Ainsi, alors qu'Intermarché réalise plus de 32 % de ses ventes via ses marques propres, la part des MDD chez Monoprix tombe-t-elle à 15,4 %, comme en rend compte le tableau suivant :

Figure 3.9. Part de marché et évolution des MDD par enseigne

Enseigne	Part de marché MDD	Évolution / 1 an
Intermarché	32,6 %	- 1,5
Casino	28,0 %	+ 1,3
Leclerc	25,4 %	+ 0,7
Carrefour	24,1 %	- 0,2
Auchan	23,9 %	+ 1,8
Super U	23,9 %	- 0,1
Champion	21,4 %	- 0,9
Atac	19,9 %	+ 1,2
Cora	19,0 %	+ 0,7
Match	17,4 %	+ 0,2
Monoprix	15,4 %	- 0,8

2³
2

Les MDD en 2006

On peut distinguer deux types de marques de distribution :

- **Les « cœurs de gamme »**, portant souvent le nom de l'enseigne (Carrefour, Casino, U...) ou des dénominations spécifiques à une enseigne pour plusieurs catégories. Ainsi chez Intermarché, Pâturages de France regroupe-t-il la crèmerie, Apta la droguerie, etc.
- **Les marques thématiques**, développées depuis 1990, dans plusieurs domaines : haut de gamme, exotique, enfants, bio, terroir ou santé.

Carrefour en 2006

- La marque Carrefour standard a été modernisée dans ses conditionnements et enrichie de plusieurs sous-niveaux de gamme : Carrefour Kids et Carrefour Baby, Carrefour Light et Carrefour Origine (produits Destinations Saveurs pour des articles d'origine étrangère).
- Les marques thématiques ont été réorganisées :
 - Reflets de France regroupe des recettes et savoir-faire des terroirs, symboles du bon goût et du bien-manger français, du patrimoine gastronomique régional. Leurs traits d'image concernent la typicité, la tradition, l'authenticité, la qualité supérieure, l'originalité, le passé idéalisé et le plaisir convivial.
 - L'épicerie fine a troqué Escapades Gourmandes pour Sélection Carrefour.
 - La signature Carrefour Agir rassemble les produits biologiques, Carrefour Solidaire les produits du commerce équitable et la gamme Nutrition les produits enrichis ou appauvris, ou répondant à un problème d'allergie, d'intolérance, etc.

2³
3

Pourquoi proposer des MDD dans les magasins ?

On peut reprendre la liste proposée par Mc Goldrick¹, qui distingue trois groupes d'objectifs.

- **La fidélisation du consommateur et l'amélioration de l'image :**
 - perception de la marque de distribution comme égale ou supérieure aux marques de fabricants ;
 - bon équilibre qualité/prix/service ;
 - croyance du fait que les marques propres sont produites par de grands fabricants ;
 - retombée de la publicité du détaillant sur ses propres marques ;
 - possibilité de trouver la marque dans tous les magasins de l'enseigne (élément fédérateur pour l'enseigne).

Face à un consommateur toujours plus pressé lors de ses achats, les MDD agissent comme « des repères pour limiter la durée des courses² ». En ce sens, le choix du nom des MDD Leclerc : « Marques Repère » apparaît comme très judicieux.

1. MC GOLDRICK P., *Retail marketing*, Mc Graw Hill, Londres, 2^{de} édition, 2002.

2. « Les MDD au régime *discount* » *Linéaires*, 188, janvier 2004.

- **L'augmentation du chiffre d'affaires par différenciation et valorisation de l'enseigne :**
 - avantage par rapport aux concurrents n'ayant pas leurs marques ;
 - originalité de l'offre par rapport aux produits de la concurrence ;
 - meilleure maîtrise des spécifications et de la qualité des produits ;
 - innovation des produits plus facile, en particulier sur les spécialités de niche, pour valoriser l'image de l'enseigne ;
 - élargissement vers le bas de la gamme de prix ;
 - incitation à venir dans le magasin et à effectuer d'autres achats ;
 - attestation de l'enseigne de ses engagements (commerce équitable, bio, filière qualité).
- **L'augmentation des bénéfiques et des marges :**
 - augmentation du taux de marge moyen, en vendant plus de produits à forte marge ;
 - réduction des dépenses publi-promotionnelles ;
 - modulation des linéaires pour pousser les marques de distribution ;
 - meilleur contrôle des prix ;
 - amélioration de la position du distributeur dans ses négociations avec les fabricants, par sa connaissance des prix de revient.

Les fournisseurs peuvent offrir des conditions tarifaires intéressantes pour les raisons suivantes : ayant en général amorti leurs frais fixes sur les volumes de produits vendus sous marques nationales, ils ne supportent plus que des coûts variables. D'autre part, il n'est plus nécessaire d'investir en publicité et en force de vente pour les marchandises vendues sous MDD. Enfin, la production peut être mieux lissée, sans les à-coups habituels, puisque les commandes sont passées longtemps à l'avance. On conçoit que les prix d'achat des MDD puissent se situer à 20 % ou 30 % en dessous des prix des produits similaires de marque nationale.

Fabriquer des MDD est une opportunité pour les fournisseurs, surtout les PME. Cela augmente évidemment leurs ventes globales, tout en réduisant leurs coûts de production sur leurs produits à marque (étalement des coûts fixes, amélioration des conditions d'achat des matières premières, régularité des plans de production, etc.). Mais il faut être prudent lorsque l'on est fournisseur de MDD et éviter les risques principaux :

- Dépendre d'un petit nombre de donneurs d'ordre parfois infidèles.
- Subir de fortes pressions pour transférer rapidement les innovations gagnantes sur les MDD des clients.
- Proposer des MDD directement innovantes.
- Voir la part de ses linéaires réduite au profit des MDD.

3
2
4

Qui sont les acheteurs de MDD ?

La diversité de ces MDD répond à la diversité des acheteurs de MDD qui affichent des profils types très contrastés comme en rend compte le tableau ci-après.

3
2
5

Le rôle des MDD dans la stratégie d'assortiment des distributeurs

Pour réussir, les MDD doivent offrir à leurs clients un avantage distinctif (spécifique à telle enseigne), important (prix décoté par rapport au leader de marché mais pas trop important pour éviter une perception de mauvaise qualité) et durable dans le temps.

Figure 3.10. Typologie de l'acheteur de MDD

Typologie	Enseignes	Les produits qu'il achète	Les produits qu'il n'achète pas	Part des MDD dans son panier	Ses motivations	Attentes vis-à-vis des MDD
L'achat décomplexé	<i>Soft-discount</i> et <i>hard-discount</i>	Tous	Légère réticence pour les fruits et légumes	Plus de 80 %	Rapport qualité prix Limitation des tentations Gains de temps	Davantage d'informations sur le rôle exact de l'enseigne et de l'identité du fabricant
L'achat raisonné	Les hypermarchés et supermarchés	Frais, épicerie, hygiène, liquides, piles, ampoules, sacs poubelles	Pâte à tartiner, céréales, confiserie, lessive, vin, bière, foie gras, cosmétiques	30 à 40 %	Équilibre du budget Suivi des références dans le temps Octroi de points de fidélité supplémentaires	Plus d'innovation produit
L'achat pis-aller	Supermarchés et magasins de proximité	Essentiellement bazar	Ce qui se mange et ce qui entre en contact avec la peau	Inférieure à 10 %	Elles remplacent les marques nationales quand elles sont en rupture	Qu'elles deviennent des marques à part entière

Source : « Les acheteurs de MDD, des pragmatiques, pas des impulsifs », LSA, n° 1833, octobre 2003.

Les lois Galland (1996) et Dutreil (2006) ont incité nombre de distributeurs à élargir leurs gammes de MDD et à les retravailler au niveau marketing, au moment où les produits premiers prix s'essouffent (insuffisance de rentabilité, incapacité à fidéliser et à différencier les enseignes).

Mais ce développement des MDD suppose un renforcement des structures des commerçants, en marketing et en contrôle de qualité¹. L'Anglais Sainsbury compte plus de 100 personnes affectées à sa marque, qui lancent plus de 200 innovations par an ! En particulier, la nécessité de sous-traiter la production pose la question du recrutement du ou des partenaires industriels, en général des entreprises moyennes qui cherchent ainsi à concurrencer le leader.

La pénétration des MDD est liée à de multiples facteurs que Cadenat et Bizeul ont identifiés à partir de données de panel². Certains déterminants sont généraux, comme le niveau de concentration de l'appareil commercial, corrélé à la part de marché des MDD grâce à l'amélioration du pouvoir de négociation sur les fournisseurs et aux économies

1. DIMITRIADIS S., *Politique d'extension de marque : pratiques managériales et perceptions des consommateurs ; application aux marques d'enseigne du grand commerce de détail non spécialisé*, Thèse de sciences de gestion, IAE d'Aix, 1991.

2. CADENAT S. et BIZEUL P., « Proposition d'un outil de lecture de la position des MDD », 1^{er} colloque Étienne Thil de recherche en distribution/IUP de la Rochelle/avril 1998, pp. 139 et s.

d'échelle. Réussir à bien vendre les MDD suppose aussi que le commerçant contrôle la politique d'achat, de produits, de marges, de communication, d'implantation en linéaire et de logistique; cela suppose de coûteuses compétences marketing pour positionner les produits, établir des cahiers des charges, rechercher, choisir et contrôler les fabricants, les investissements liés à ces activités, en concurrence avec ceux nécessaires pour assurer la croissance interne ou externe.

D'autres facteurs de développement des MDD sont plus liés à la catégorie de produits: comme on ne peut en lancer sur toutes les catégories de tous les marchés, des priorités doivent être établies, qui semblent reposer sur les éléments suivants:

- grand nombre d'industriels, peu actifs en innovations et en activités publipromotionnelles et pratiquant de faibles écarts de prix entre leurs marques;
- chiffres d'affaires et marges brutes de la catégorie importantes en valeur;
- technologies banalisées;
- perception par les consommateurs de faibles différences de qualité entre marques nationales et MDD;
- absence de grandes marques à fortes parts de marché et à bonnes notoriété et image.

Néanmoins, faut-il toujours plus de MDD en magasins? Une recherche récente¹ montre qu'au-delà d'un certain seuil, l'augmentation de la part de l'offre en MDD et premiers prix nuit à la fréquentation, surtout en supermarchés, à cause d'une pénalisation de la visibilité des grandes marques. Ainsi, l'augmentation de la part de marché des MDD, qui résulte à la fois d'une hausse du nombre de catégories où l'on en trouve et d'une augmentation réelle des ventes dans beaucoup de familles, semble-t-elle plafonner (21 % environ, pour les MDD cœurs de gamme, hors premiers prix et MDD thématiques)². Par ailleurs, les distributeurs doivent également être vigilants dans leur politique de segmentation des MDD. En effet, une étude sur le positionnement concurrentiel des MDD réalisée par Jara³ auprès de 196 clients Carrefour montre qu'il peut exister des effets de cannibalisation à l'intérieur des MDD. En l'occurrence, sur la catégorie des emmentals en brique, la MDD Label Rouge et Carrefour Bio sont perçus par les clients comme présentant un même niveau de qualité. Toutefois, l'auteur ne remet pas en cause la politique de segmentation des MDD, parce que les avantages recherchés par les acheteurs de produits biologiques diffèrent de ceux recherchés par les acheteurs de labels rouges.

4 Les produits premiers prix

2

Ces articles ont été introduits à partir de 1990 dans les assortiments des supermarchés et hypermarchés, afin d'essayer d'enrayer l'évasion de leurs clients vers les *hard-discount*. Les produits premiers prix permettent également d'améliorer l'image-prix de l'enseigne et d'offrir ainsi une plus grande segmentation de l'offre.

Les prix des premiers prix sont de l'ordre de 30 à 45 % inférieurs à ceux des marques nationales et de 10 à 30 % plus bas que les prix des marques de distribution présentes dans

1. DIETSCH M., et WILLART S., « L'ascension des MDD est-elle irrésistible? Une analyse des relations entre l'allocation des linéaires et la fréquentation des magasins », *Actes du 9^e congrès E. Thil*, La Rochelle, 2006.
 2. BRETON P., « Les MDD doivent gagner en compétitivité », *Tribune grande conso*, n° 8, mars 2004.
 3. JARA M., « Comparaison des positionnements concurrentiels des marques de distributeurs selon les perceptions des clients Carrefour et la diffusion effective des magasins », *Actes du 8^e congrès E. Thil*, La Rochelle, septembre 2005.

ces enseignes. Ce différentiel de prix s'explique par l'allongement des séries de production et leur nombre plus restreint, d'où des économies d'échelle. Les *packagings* sont également plus simples et les matières premières de moindre qualité. Le producteur peut vendre moins cher car il n'a pas à payer de lourds frais de référencement et, par conséquent, ses cahiers des charges sont simplifiés par rapport à ceux des MDD... Souvent les achats s'effectuent par appels d'offres en enchères inversées sur Internet.

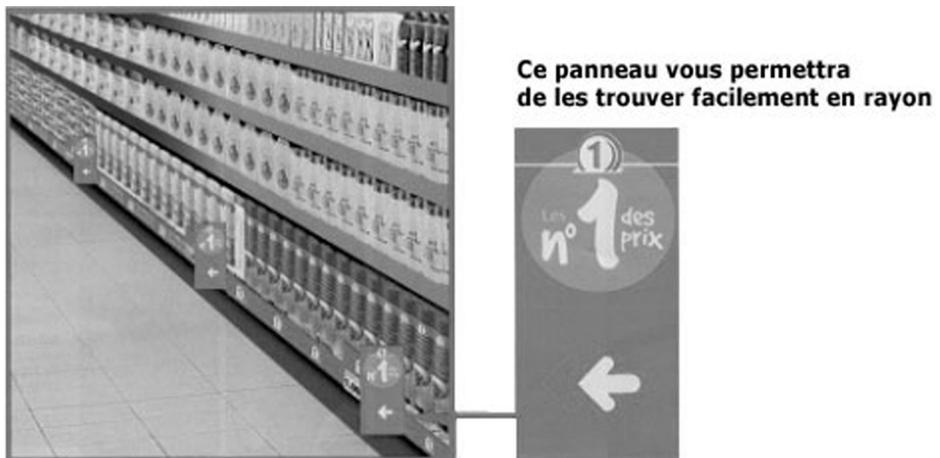
La plupart des enseignes ont lancé leurs propres gammes de produits premiers prix : Bien Vu chez Système U, Winny chez Cora, Pouce chez Auchan, N° 1 chez Carrefour et Champion, Top Budget chez Intermarché, etc. Leur développement est spectaculaire. Entre 2000 et 2003, le nombre de références premiers prix a progressé de 71 %, contre seulement 16 % pour les marques nationales et 21 % pour les MDD¹.

Le développement de ces premiers prix sous-marques d'enseigne pénalise, malgré tout, les marges des distributeurs, car ils risquent de concurrencer les MDD de l'enseigne et de créer un décalage dangereux entre une offre tirée vers le bas de gamme et une sophistication croissante des points de vente. En effet, les transferts d'achats en faveur des produits premiers prix se font principalement au détriment des marques nationales. Ainsi, selon une étude Consoscan 2005, sur 100 euros de ventes supplémentaires de premiers prix en GMS, 53 % sont-ils vendus aux dépens des marques nationales, 21,8 % aux dépens des enseignes de *hard-discount*, 16,7 % proviennent des MDD, 5,6 % des circuits de proximité et enfin 2,6 % des MDD thématiques.

La plupart des produits premiers prix se rapportent à des achats peu implicants pour les clients et ces articles sont peu mis en valeur dans les rayonnages ; ils sont aussi peu présents dans les catalogues promotionnels.

Les références premiers prix occupent généralement le bas des rayonnages, comme en rend compte l'image suivante.

Figure 3.11. Au bas des rayonnages : des références premiers prix



1. Selon une étude IFM/Panel International 2004.



5 Comparaison des types de marques

En résumé on peut synthétiser les différences entre les marques dans les tableaux suivants :

Figure 3.12. Caractéristiques des diverses marques : un exemple

	% Volume	% CA	Écart Prix/MN	Taux marge brute	Contribution MB totale sur CA = 100	% MB totale
Marques nationales	50 %	55 %	/	8 %	4,4	29,8 %
Marques de PME	9 %	13 %	+ 5 %	25 %	3,25	22,0 %
MDD	27 %	22 %	- 30 %	30 %	6,6	44,8 %
Produits premiers prix	14 %	10 %	- 42 %	5 %	0,5	3,4 %
TOTAL	100 %	100 %		14,75 %	14,75	100,0 %

Figure 3.13. Comparaison des diverses marques

	Connaissance du Prix / Consommateur	Niveau de Prix	Marge brute distributeur
Marques leaders	Bonne à Très bonne	Élevé	Nulle à Faible
Marques de PME	Moyenne à Faible	- 10 % à - 20 % / leader	Moyenne de la catégorie
MDD « Cœur de cible »	Moyenne à Forte	- 20 % / leader	Forte
MDD thématiques	Faible	Même niveau leader	Forte
Produits 1 ^{er} prix	Faible	- 40 % / leader	Faible
Marque de luxe Qualité supérieure	Faible	+ 20 % à + 30 % + cher que leader	Forte à Très Forte

	Notoriété et Image	Niveau de Vente	Type d'achat
Marques leaders	Bonne à Très bonne	Très élevé	Prémédité
Marques leaders	Moyenne à Faible	Moyen à Faible	Variable
MDD « Cœur de cible »	Forte	Élevé	Prémédité
MDD thématiques	Forte	Moyen à Faible	Impulsif
Produits 1 ^{er} prix	Faible	Variable	Prémédité
Marque de luxe Qualité supérieure	Forte à Très forte	Faible à Très faible	Impulsif

Pour mettre en avant les différences de prix qui existent entre les marques premiers prix, les marques de distributeurs et les marques nationales, les grands distributeurs n'hésitent pas à établir une comparaison frontale entre les produits. Ainsi, l'image 3.14 représente-t-elle trois chariots constitués de produits identiques, placés à l'entrée d'un hypermarché Carrefour. Le chariot des premiers prix revient à 41 €66 contre 69 €13 pour les produits MDD et 115 €21 pour le chariot constitué uniquement de marques nationales.

Figure 3.14. Comparaison de prix de trois chariots : premiers prix, MDD, marques nationales, chez Carrefour



3

Les critères de construction d'un assortiment

1 Les arguments des fournisseurs

Lorsqu'une entreprise de production cherche à faire référencer l'un de ses produits auprès d'une centrale d'achat, il est impératif de procéder de façon raisonnée, en proposant des arguments de vente auxquels les acheteurs seront sensibles.

3 1

Un partenaire fiable

Avant de référencer un produit, l'acheteur recherche un fournisseur, un véritable partenaire avec lequel nouer des relations d'affaires durables. Cela sera d'autant plus aisé pour lui que le fournisseur potentiel pourra transmettre des informations sur l'histoire de sa société, sa forme juridique, ses capacités de production, l'évolution de ses ventes et de ses résultats. Faire visiter

ses usines et ses entrepôts, fournir des chiffres tirés de données de panels, présenter les résultats chez des clients références. Voilà des éléments de preuves qui attestent la fiabilité du fournisseur, sa capacité à créer des produits et des marques efficaces et à concevoir un positionnement original sur ses marchés.

3 1
2

Des produits adaptés aux demandes du marché

La composition des produits, leurs conditions de fabrication, les spécificités de leurs *packagings*, le degré de nouveauté par rapport aux articles existants constituent autant d'éléments de différenciation à mettre en valeur. Et bien sûr, il importe d'apporter des preuves de ces assertions, par des tests techniques ou de dégustation et par des résultats d'enquêtes consommateurs.

3 1
3

Des articles se revendant vite et bien

Avec l'encombrement des marchés et leur sur-segmentation, les distributeurs craignent que les produits nouveaux ne s'accumulent dans leurs linéaires. Aux fournisseurs de les convaincre d'une revente aisée en insistant sur la demande des consommateurs (prouvée par des tests) et sur les moyens mis en œuvre pour pousser les produits : publicité et plan média, programme promotionnel, PLV, ILV, formation des vendeurs, assistance merchandising..

3 1
4

Des produits nouveaux rentables qui améliorent le CA de la catégorie de produits pour le distributeur

C'est souvent dans ce dernier domaine que la négociation est la plus ardue. Il faut prouver au revendeur que le produit lui rapportera, en chiffre d'affaires comme en marge brute, au moins autant que les articles déjà vendus.

Au fournisseur de proposer alors des tarifs bien conçus et attractifs, avec leurs lots de remises quantitatives, de ristournes de gamme et de volume, de conditions particulières (par exemple, en cas de progression des ventes ou d'introduction de nouvelles références), de modalités de livraison et de paiement, de droits de référencements, etc. Les prévisions de ventes et de marges qui en découlent se doivent d'être réalistes au risque d'indisposer les acheteurs et de se voir fermer les portes pour une future innovation. Les fameuses « marges arrières » qui contiennent aussi le détail des participations des fournisseurs aux dépenses publicitaires et promotionnelles (prospectus en particulier) doivent être prévues dans les budgets de lancement des industriels.

2 Les critères des distributeurs

Pour construire un assortiment de façon rationnelle, les responsables marketing et ventes des distributeurs utilisent de nombreux éléments : le marché, la concurrence, la clientèle visée, la politique de l'enseigne.

3 2
1

Le marché

- **La demande régionale et son évolution** : on va prendre en compte les caractéristiques de la demande pour la famille de produits.
- **Les taux de progression du marché**, en volume et en valeur d'une année sur l'autre, l'écart entre ces deux taux indiquant l'évolution des prix.

- **L'évolution des ventes** de la famille de produits selon les circuits de distribution (hyper-marchés, supermarchés de plus de 800 m², supermarchés de moins de 800 m², magasins de proximité);
- **Le chiffre d'affaires moyen mensuel** par type de magasin (en milliers d'euros) et le poids dans le chiffre d'affaires tous produits par type de magasin.
- **Les indices de saisonnalité** des ventes de bimestre en bimestre.
- **Le nombre moyen de références** par famille et la taille moyenne du linéaire, selon le type de magasin.



La concurrence

Il s'agit d'analyser les pratiques d'assortiment des concurrents, en distinguant les trois catégories d'articles proposés par J. Prévost dans un essai sur les supermarchés¹.

- **Les produits « de prise de part de marché »**, 300 à 700 références, vendues au prix d'achat, qui sont des grandes marques pour la plupart et qui servent autant de repères de prix pour les clients que de repères d'assortiment (leur présence est indispensable pour que le choix perçu par les clients soit suffisant).

- **Les produits « challengers »**, environ 1 500 références, d'achat moins fréquent, dont la diffusion nationale est plus faible (présents dans 30 à 50 % des magasins), assez connus et prévendus par la publicité pour pouvoir être référencés, mais pas assez pour être systématiquement bradés par les distributeurs. Leur taux de marge brute est moyen.

- **Les produits « outsiders »**, de 1 000 à 2 000 autres références, dans des marchés en croissance, avec des parts de marché faibles dues à une notoriété limitée et une diffusion restreinte (marques locales ou régionales, produits importés, marques de distribution). Comme un magasin est souvent seul à vendre ce produit sur sa zone de chalandise, il peut leur appliquer des niveaux de marge élevés.

Plus le taux de détention d'une référence dans la concurrence locale sera élevé, moins le magasin disposera de latitude pour fixer les prix: s'il y a 7 concurrents dans une zone de chalandise, les références détenues par 5 ou 6 concurrents devront être vendues au-dessous du prix du marché. Les références présentes chez 3 ou 4 concurrents seront proposées au prix du marché, à condition de respecter le seuil de revente à perte défini par la loi, voire au niveau du compétiteur le moins cher pour les produits repères (la marque de whisky Chivas Regal par exemple, très connue, même si les clients l'achètent peu) ou pour les produits nouveaux pour lesquels les fournisseurs investissent beaucoup en publicité (afin d'obtenir une image de prix bas). Les références à faible taux de détention (2 sur 7) pourront être vendues avec un fort taux de marge à condition de respecter les cohérences internes de prix: la marque outsider devrait être moins onéreuse que la marque leader. Le prix d'un conditionnement de 500 grammes, ramené au kilo, doit être d'un prix supérieur à celui du produit conditionné par kilo. Les références qui ne sont vendues que par le magasin verront leurs prix fixés de manière beaucoup plus libre encore, en respectant également les cohérences liées au type de marque et de conditionnement.

Le tableau 3.15, tiré d'une étude du Panel International pour le magasin A, fournit les indications sur le taux de détention par la concurrence et les indices de prix correspondants.

1. PRÉVOST J., « Les supermarchés », ICC, novembre 1991.

Figure 3.15. Taux de détention des références et indices de prix

Page A3-3/4

Magasin demandeur
Vos concurrents

OPUS - VAGUE 3 - SOUS-VAGUE 1
Semaine de relevé : 36 - VAGUE III - 1 - 1992

A3 - Analyse en indices et assortiment -
sur votre site

RAYON : Epicerie	Base 100 : prix de vente moyen sur votre site				
	MAG A	MAG B	MAG C	MAG D	MAG E
Nombre de références total	3007 prods	3185 prods	2944 prods	2715 prods	2354 prods
DETENTION 5/5 : 301 prods	99,2 / 301	99,4 / 301	100,1 / 301	98,5 / 301	102,9 / 301
DETENTION 4/5 : 596 prods	99,1 / 534	99,3 / 547	100,5 / 476	99,1 / 481	102,9 / 346
DETENTION 3/5 : 823 prods	98,5 / 608	99,0 / 616	100,5 / 466	101,0 / 493	102,6 / 286
DETENTION 2/5 : 1696 prods	99,0 / 996	99,9 / 1035	100,2 / 580	101,4 / 509	100,5 / 272
INDICES RAYON : 3416 prods	99,0 / 2439	99,5 / 2499	100,3 / 1823	100,2 / 1784	102,3 / 1205
DETENTION 1/5 : 4455 prods	568 prods	686 prods	1121 prods	931 prods	1149 prods
INDICES PAR PAIRE	100,0	100,3 / 2004	101,9 / 1128	100,7 / 1122	104,7 / 764
RAYON : Liquides	MAG A	MAG B	MAG C	MAG D	MAG E
Nombre de références total	488 prods	526 prods	565 prods	649 prods	527 prods
DETENTION 5/5 : 65 prods	99,0 / 65	98,8 / 65	98,8 / 65	99,4 / 65	103,9 / 65
DETENTION 4/5 : 109 prods	98,7 / 87	98,6 / 104	98,5 / 75	100,7 / 94	103,9 / 76
DETENTION 3/5 : 143 prods	98,9 / 94	98,4 / 103	100,3 / 66	101,0 / 104	102,3 / 62
DETENTION 2/5 : 282 prods	100,0 / 158	99,3 / 173	100,0 / 79	100,9 / 111	100,2 / 43
INDICES RAYON : 599 prods	99,3 / 404	98,9 / 445	99,4 / 285	100,6 / 374	102,9 / 246
DETENTION 1/5 : 1001 prods	84 prods	81 prods	280 prods	275 prods	281 prods
INDICES PAR PAIRE	100,0	99,7 / 354	100,1 / 148	101,8 / 214	105,0 / 151

édité le 28/09/92

Source : Le Panel International.



La clientèle

1. La zone de chalandise

Selon la taille de la zone de chalandise et la concurrence qui s'y développe, on proposera un assortiment différent: à taille de magasins identique, la clientèle rurale appréciera plus un assortiment large et développé en non-alimentaire, la clientèle urbaine un assortiment profond, plus riche en produits frais. Par ailleurs, il s'agit de connaître la vocation du magasin: attraction ou proximité? Cela s'apprécie à travers le rythme moyen de fréquentation.

2. La répartition de la clientèle

La demande fournie par les panels est une moyenne régionale, qui gagne à être affinée à travers la connaissance des comportements d'achat spécifiques selon l'âge, la catégorie socio-professionnelle, le nombre de personnes au foyer ou le type d'habitat. Les fichiers de clients obtenus grâce aux cartes de fidélité permettent de fournir les informations nécessaires.



L'enseigne et les objectifs de performance

L'étude OPUS du Panel international confirme l'existence de stratégies différentes en matière d'assortiment. À titre d'exemple, comparons celle de Carrefour et celle de Leclerc.

Carrefour propose systématiquement des assortiments étroits, composés de la marque leader (ou du challenger en cas de difficultés de référencement avec le leader) des marques d'enseigne de Carrefour, d'une référence premiers prix – N° 1 – et parfois d'une marque locale.

Leclerc, quant à lui, offre un choix plus étoffé, avec en général les numéros 1, 2 et 3 sur le marché, un premier prix lorsque les différences de qualité intermarques ne sont pas trop évidentes pour le client, une marque régionale et, en plus, souvent, une référence « marque repère », dénomination des marques de distribution de l'enseigne.

Michel Seret, de G et M Compagnie, présente une méthode pratique de construction d'un assortiment, que l'on peut résumer en quatre étapes.

- **1^{re} étape :** on estime le « poids » économique des divers marchés et de leurs segments. Il s'agit de déterminer ce qui se vend, en unités de produits et en euros, sur un plan national, par région et par type de magasin, en tenant compte des données de panels (panels de consommateurs, panels de détaillants, panels spécialisés) souvent reprises par la presse professionnelle.

- **2^e étape :** on recherche le nombre optimal de références, celui qui maximisera la rentabilité des ventes de la famille en permettant une couverture aussi grande que possible des besoins des consommateurs. Les critères pris en compte pour atteindre ce nombre optimal tiennent compte du degré de la concentration des ventes sur quelques articles, du seuil de crédibilité minimum de l'assortiment pour attirer l'attention des clients (cas du textile, de la mercerie, des vins fins, des spécialités de produits étrangers, etc.), du linéaire minimum par référence (25 centimètres en supermarché, 50 centimètres en hypermarché, pour avoir une bonne visualisation du produit et présenter un stock suffisant).

- **3^e étape :** on répartit le nombre total de références de la famille de produits entre les différents segments de marché. Selon leur importance, on décide ou pas de leur attribuer une référence: ainsi, un segment qui ne représente que 5 % du marché ne sera-t-il représenté que s'il est en forte croissance et que si l'entreprise a pour souci de couvrir vraiment tous les

besoins. À l'inverse, lorsque le segment de marché est très important, il est rare que trois références ne soient pas suffisantes pour couvrir la plupart des besoins.

- **4^e étape**: le choix des références au sein de chaque segment dépend de la place de chaque marque et de chaque type d'article (taille, forme de conditionnement), dans le marché régional. Ne pas proposer les leaders de marchés, c'est s'exposer au risque que de nombreux clients aillent les acheter dans un autre magasin, le report de ventes sur d'autres articles similaires se faisant assez mal.

On complète l'assortiment par la présence des marques de distributeurs et par des produits complémentaires: articles de premier prix, articles dont la part de marché est assez forte, marque locale, etc.

À titre d'exemple, on peut présenter la structure du marché des brosses à dents (voir tableau 3.16) dans lequel on a décidé d'exposer un maximum de 15 références.

Si tous les segments représentaient le même poids du « marché », chacune pèserait 6,7 %.

Le marché des kits (brosses à dents avec tête de rechange), avec seulement 2,4 % de part de marché et étant en forte régression, ne sera pas présent dans notre assortiment. Les segments ayant moins de 6,7 % de part de marché, tels que « extrasouple » et « autres » auront chacun une référence.

Les segments « dure », « médium » et « souple », ayant plus de 20 % du marché, auront trois références chacun. On a donc utilisé : 1 + 1 + 3 + 3 + 3 = 11 références.

Comme on dispose encore de quatre références, on peut décider d'attribuer une référence supplémentaire au segment « extrasouple » et une au segment « autres » qui sont tous deux en forte progression.

Les deux références non affectées peuvent être soit supprimées, soit conservées pour une promotion, soit utilisées dans un segment dont on veut pousser la vente en se démarquant de la concurrence.

Ch. Chain, de Nielsen, propose de construire les assortiments, en particulier dans le non-alimentaire électroménager blanc et brun, à partir de deux critères: le niveau de gamme et le type de marque.

Figure 3.16. Exemple du marché des brosses à dents avec quinze références

Segments	Poids du segment dans le marché	Tendance du marché ¹	Nombre de références		
			Minimum	Maximum	Répartition complémentaire
Dure	21,3	- 0,0 %		3	
Médium	30,0	+ 23,3 %		3	
Souple	39,8	+ 12,8 %		3	1
Extrasouple	2,3	+ 28,9 %	1		
Autres	4,1	+ 23,3 %	1		
Kits	2,4	- 7,2 %	0		
	100	+ 9,6 %	2	9	2

Source : IRI Secodip en valeur à fin mai 1999.

On distingue trois niveaux de gamme :

- **le bas de gamme**, adapté aux clients peu fortunés ou peu exigeants ;
- **le haut de gamme**, le plus valorisant et prestigieux, sécurisant pour les consommateurs même s'ils ne l'acquièrent pas ;
- **le milieu de gamme**, dont l'absence rendrait le haut de gamme hors de prix et le bas de gamme trop douteux.

Les marques proposées se différencient aussi en trois groupes :

- **les leaders de marché**, qui attirent la clientèle et la rassurent par leur volonté de gagner des parts de marché via de multiples promotions. Mais ce repère de stabilité, réducteur de risques pour le consommateur quand les innovations se multiplient, ne fonctionne bien que pour des produits faiblement implicants ;
- **les challengers**, numéro deux du marché ;
- **les outsiders**, petites marques beaucoup moins connues, peu comparables en qualité et en prix avec les autres.

Pour Ch. Chain, il est dangereux de se passer d'un type de marque ou d'un niveau de gamme, au risque de déséquilibrer l'assortiment, mais il n'est pas opportun de proposer les trois types de marque dans chaque niveau de gamme car le client serait perdu ; une habile sélection de trois références suffit :

- un bas de gamme de marque *outsider*, plus un milieu de gamme de marque *challenger*, plus un haut de gamme de marque *leader* (volonté de dérive des ventes vers des références à forte marge). C'est une démarche à préconiser pour le magasin *leader* sur sa zone de chalandise ;
- ou bien un *leader* en bas de gamme, un *challenger* en milieu, un *outsider* en haut de gamme : l'enseigne attire ses clients par des prix bas sur les marques *leaders*, mais réalise ses plus grosses ventes en milieu de gamme sur des marques plus rentables et compense ses faibles rotations en haut de gamme par des marges élevées. C'est une démarche recommandée au magasin non *leader*.

4

Le contrôle de l'assortiment

Malgré le soin avec lequel un distributeur a constitué son choix de produits à l'origine, l'assortiment devient assez vite caduc, dans la mesure où l'offre comme la demande évoluent au cours du temps.

Du côté des fabricants, des produits nouveaux peuvent être proposés aux distributeurs. Ils proviennent soit d'innovations mises au point par les services d'études des producteurs, soit de produits existant déjà, mais qui voient leur marché s'élargir à de nouveaux types de magasins. Par ailleurs, certains produits disparaissent des assortiments, soit que leur producteur en cesse la fabrication, soit que le distributeur n'en veuille plus, les résultats obtenus ne justifiant pas de leur consacrer des investissements en stock et en linéaire.

Globalement, on doit cependant constater que le nombre de références présentes dans les magasins ne cesse de s'accroître. Cette progression tient à l'apparition de nouveaux articles dans des catégories existantes (yaourts aux fruits, pâtes avec leur garniture, riz « incollable », etc.), au développement de nouvelles catégories d'articles (laits gélifiés, produits surgelés ou lyophilisés, produits à base de matière plastique, etc.), à la multiplication des formats de condition-

nement (lessives, bières, thés, chocolats, piles électriques, etc.) et à la constitution de marchés plus développés géographiquement (multiplication des marques et types de produits étrangers comme les corn-flakes, le pop-corn ou le maïs américain en France; de produits régionaux, comme les crêpes, les cidres et les gâteaux bretons dans toutes les régions françaises). De plus, la déspecialisation commerciale a entraîné, dans de multiples magasins alimentaires, la vente de produits banals non-alimentaires préconditionnés (crème hydratante ou lait corporel, vendus auparavant en pharmacie ou en parfumerie).

Du côté de la demande des consommateurs pour un magasin, la situation aussi se modifie quantitativement et qualitativement: nouvelles constructions dans la zone de chalandise, changement des conditions de circulation et de stationnement, ouverture d'un concurrent constituant autant d'éléments perturbateurs.

Une recherche du Panel de Gestion, citée par Ch. Chain¹, indique qu'en vingt ans le nombre de références nouvelles proposées aux GMS par les industriels a été multiplié par 3,5, que le nombre de références présentes au moins une fois dans l'année a été multiplié par 5,5, que le nombre de nouvelles références lancées en GMS a été de 33 076 par an, soit 100 par jour!

Même si les marchés fournis en offres et régulièrement renouvelés attirent les clients par leur dynamisme et sont souvent ainsi bien adaptés aux divers segments de consommateurs, l'évolution de l'offre est trop rapide et les acheteurs professionnels sont débordés. Et il est délicat d'augmenter la taille des magasins, car le coût du mètre carré augmente de plus en plus (rareté des terrains, contraintes de l'urbanisme concerté, compétition dans la qualité des constructions, normes de sécurité, nouveaux équipements, etc.) et les clients se lassent de parcourir des magasins trop vastes dans lesquels ils ont l'impression qu'on cherche à leur proposer d'abord ce qu'ils n'avaient pas l'intention d'acheter, avant ce qui les a incité à se rendre au magasin. Densifier la surface à ses limites, que ce soit en montant la hauteur des étagères ou en réduisant la largeur des allées. On gagne à conserver un linéaire minimum, faute de quoi les clients sont perdus par l'ampleur de l'offre et ne distinguent pas bien les produits les uns des autres.

En fait, une grande circonspection est nécessaire dans la sélection de ces produits nouveaux, dans la mesure où les véritables innovations sont plutôt rares: 3% seulement, d'après la même recherche de Panel International, contre 44% de nouvelles marques pour des produits déjà existants (produits « *me too* »), 38% de nouveaux emballages et conditionnements et 15% de nouvelles variétés pour des produits existants.

Le contrôle de l'offre existante peut s'effectuer de trois manières:

- un contrôle interne dans un rayon, mené par son responsable;
- une évaluation externe dans l'enseigne;
- un contrôle externe dans lequel les performances d'une catégorie sont appréciées vis-à-vis de la concurrence.

1. CHAIN C. et GIAN N., *Le commerce: une dynamique pour demain ?*, Éditions Liaisons, 1999.

1 Le contrôle interne au rayon

4

4

1

Les indicateurs

1. Les indicateurs de base

Chaque enseigne utilise ses propres outils de *benchmark*, mais la plupart d'entre elles demandent à leurs responsables de rayon d'évaluer les performances des catégories de produits à partir de quelques indicateurs classiques :

- comparaison de la part de chiffre d'affaires et de la part d'espace occupé par une catégorie ou par un type de marque (par exemple, grandes marques *versus* MDD ou *versus* marques de PME);
- comparaison du prix moyen offert et du prix moyen demandé pour une catégorie.

Le prix moyen d'offre est la moyenne des prix de vente au consommateur des articles en rayon :

$$\text{PMO} = \frac{\sum \text{des PV TTC}}{\text{Nombre de références}}$$

Le prix moyen de demande correspond au montant de l'achat moyen :

$$\text{PMD} = \frac{\text{Chiffre d'affaires TTC}}{\text{Quantités vendues}}$$

Exemple

Produits	Prix de vente aux consommateurs	Quantités vendues	Chiffre d'affaires
A	7 €	50	350 €
B	10 €	80	800 €
C	12 €	45	540 €
D	8,5 €	22	187 €
E	5 €	10	50 €
	47,5 €	207	1 927 €
PMO = 47,5/5 = 8,5			
PMD = 1 927 €/207 = 9,31 €			

Les professionnels assurent que le prix moyen d'offre doit être légèrement supérieur au prix moyen de demande afin de « tirer » la demande vers le haut (environ 10 %). Trois cas peuvent alors se présenter :

- ce PMO est largement inférieur au PMD : ce qui peut s'expliquer par un niveau de gamme trop bas ou des conditionnements trop petits ;
- ce PMO est très largement supérieur au PMD : les raisons sont inverses de celles qui aboutissent au cas précédent ;
- le PMO est légèrement supérieur au PMD : la gamme est équilibrée.

2. Autres analyses

Un classement des ventes et des marges par marque ou par type de conditionnement renseignera le chef de rayon sur les genres d'articles dont il devra pousser le débit ou, au contraire, qui seront appelés à disparaître de l'assortiment.

Il faut cependant se garder d'éliminer immédiatement une référence, sous prétexte que ses résultats commerciaux ne sont pas bons¹.

3. Étude de la concentration des ventes

L'analyse de la structure des ventes du rayon en trois groupes A, B, C (classement des produits par chiffre d'affaires décroissant) permet de déceler si la concentration des ventes dans le magasin est suffisante et conforme aux données du marché (voir exemple ci-après)².

Distribution des articles selon la loi A, B, C : Exemple d'une famille composée de 50 références classées par chiffre d'affaires décroissant

Part de marché régionale	Catégorie	Articles		Chiffre d'affaires	CA en %	Taux de marge brute moyenne	% de la marge brute globale
		Nombre	% du total				
60 %	A	5	10 %	48 000	48 %	16 %	50,4 %
27 %	B	12	25 %	29 000	29 %	15 %	28,5 %
13 %	C	33	65 %	23 000	23 %	14 %	21,1 %
100 %		50	100 %	100 000	100 %	15,25 %	100 %

La structure des ventes de cette famille n'est pas correcte : les produits de forte vente A ne se vendent pas suffisamment dans le magasin par rapport aux données du marché régional (48 % contre 60 %) sans doute à cause d'une mauvaise politique de marge : ces produits devraient être vendus avec un taux de marge brute inférieur au taux moyen ; il s'agit de produits d'appel, dont les clients comparent les prix. Peut-être aussi que, dans l'assortiment des produits A, on n'a pas inclus telle ou telle marque leader, que les clients vont chercher ailleurs.

1. En particulier, lorsque le produit n'est apparemment pas rentable, mais que sa présence est indispensable : c'est le cas de la plupart des produits d'appel vendus au prix d'achat, mais qui bénéficient de ristournes de fin d'année souvent très importantes, accordées par les producteurs.

2. En règle générale, les articles du groupe A sont ceux dont le taux de marge brute est le plus bas, les articles C ayant le taux le plus fort (vente réduite, faible rotation du stock, produits sur lesquels les risques de mévente sont élevés).

Analysant le rayon vins d'un hypermarché, on a pu constater que 79 % des références, vendues en dessous de 6 €, avaient réalisé 98 % des ventes en quantité, 96 % du chiffre d'affaires et 96,5 % de la marge du rayon. De nombreux produits vendus plus de 6 € ont pu être éliminés, ce qui a permis de dégager du linéaire pour des références plus rentables.

4¹
2

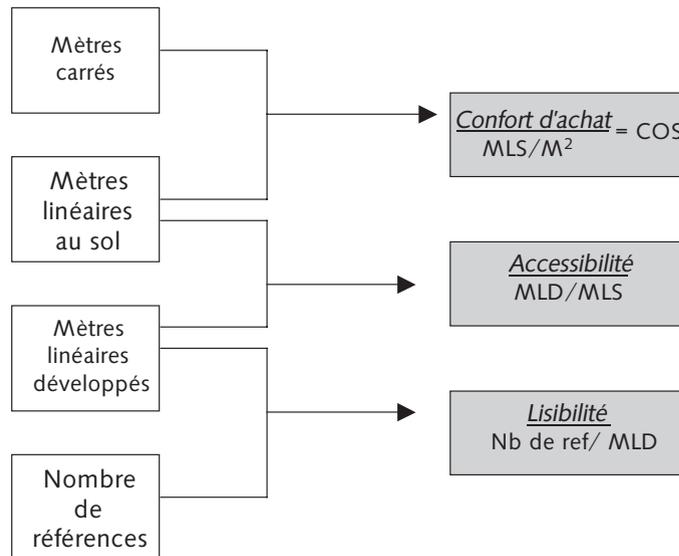
Diagnostic de l'utilisation de l'espace

Contrôler l'assortiment en interne, c'est également contrôler l'utilisation de l'espace. Est-ce que l'assortiment permet un confort d'achat suffisamment important au consommateur ? Les linéaires sont-ils suffisamment lisibles ?

Pour diagnostiquer ces éléments, il existe plusieurs critères relatifs aux assortiments et à l'allocation de l'espace. La figure suivante représente les éléments d'analyse retenus par le Panel International.

La superficie du point de vente, le mètre linéaire au sol¹ et développé² ainsi que le nombre de références permettent d'apprécier les assortiments. Ainsi, le confort d'achat offert au consommateur se mesure-t-il par le mètre linéaire au sol divisé par la superficie (COS ou coefficient d'occupation du sol). L'accessibilité des rayons est quant à elle appréciée par le *ratio* des mètres linéaires développés par les mètres linéaires au sol. Enfin, la lisibilité des linéaires se détermine par le nombre de références rapporté au mètre linéaire développé. Cet indicateur fournit une idée de l'encombrement des étagères.

Figure 3.17. Éléments d'analyse de l'utilisation de l'espace retenus par le Panel International



1. Le mètre linéaire au sol correspond à la largeur d'un élément, soit la plupart du temps à 1,33 m.

2. Le mètre linéaire développé correspond à la largeur d'un élément que multiplie le nombre d'étagères. Ainsi, si une étagère d'1,33 mètre dispose de cinq éléments, offre-t-elle 5 × 1,33 mètres linéaires développés.

2 Le contrôle externe au rayon

4

Il s'agit ici de comparer divers résultats se rapportant aux performances d'une catégorie ou d'un rayon, entre catégories ou rayons d'un même magasin, ou entre magasins de la même enseigne.

On peut ainsi évaluer le panier moyen d'une catégorie, c'est-à-dire le *ratio* chiffre d'affaires de la catégorie/nombre d'actes d'achats de produits de la catégorie, ou mesurer le taux de participation de la catégorie aux ventes totales (chiffre d'affaires de la catégorie/chiffre d'affaires du rayon ou du magasin) et son évolution.

Les comparaisons s'effectuent le plus souvent au niveau régional, mais dans certains hypermarchés, les données comparatives nationales sont quotidiennement transmises aux responsables de rayon.

3 La comparaison avec la concurrence

4

Cette évaluation peut s'effectuer au niveau de l'offre, comme dans le tableau 3.18, qui compare l'assortiment petit électroménager d'un hypermarché de 4 000 m² avec la structure du marché.

En termes de fonction, l'offre proposée tient compte de la répartition de la demande sur le marché et de l'évolution de ce dernier, sauf pour les mijoteurs en trop grand nombre sur un marché en déclin et pour les rôtissoires, insuffisantes alors que le marché progresse.

Selon les niveaux de prix, l'offre colle bien au marché et anticipe sur ses évolutions. La clientèle étant plutôt composée de classes sociales peu fortunées, il est aussi logique de proposer plus d'articles à bas prix.

On peut, par ailleurs, comparer les performances d'un rayon avec celles des autres magasins concurrents sur la même catégorie, en étudiant les taux de nourriture : il s'agit de la proportion d'achats effectués par un client dans un magasin donné, par rapport à tous ses achats dans tous les autres points de vente.

Figure 3.18. Comparaison entre l'assortiment petit électroménager d'un hypermarché de 4 000 m² avec la structure du marché

Structure du marché et évolution	FONCTION	GAMME DE PRIX PROPOSÉS					Total	et %
		< 46 €	46-76 €	76-114 €	114-152 €			
24 % →	Cuisson vapeur	3 réf.	2	1	1	7	28 %	
18 % →	Friture	1	1	1	-	3	12 %	
25 % →	Grillade	3	2	1	1	7	28 %	
8 % →	Mijoteuse	1	1	1	-	3	12 %	
25 % →	Rôtissoire	2	2	1	-	5	20 %	
	Total	10	8	5	2	25	100 %	
	%	40 %	32 %	20 %	8 %	-	100 %	
Structure du marché			35 %	30 %	26 %	9 %		
Tendance			→	~	→	→		

Par exemple, le panel nous informe qu'un consommateur achète en moyenne 7,4 kg de lessive, pour le 4^e trimestre 2006, en région parisienne. Si le magasin Champion de Cachan (92) a 3 000 clients, leurs achats totaux de lessives pendant ces trois mois ont été de $3000 \times 7,4 \text{ kg} = 22\,200$ kilos de lessive.

Si les ventes du Champion se sont élevées à 12 500 kilos, le taux de nourriture volume du magasin est de $12\,500/22\,200 = 56,3\%$ et donc les clients ont acquis 43,7% de leurs lessives dans d'autres magasins.

Supposons un prix d'achat moyen par kilo en région parisienne de 10 €, les clients auront dépensé $22\,000 \text{ kg} \times 10 \text{ €} = 220\,000 \text{ €}$. Si le chiffre d'affaires lessives du magasin pendant les trois derniers mois de 2006 se monte à 118 750 €, on peut en déduire que le prix moyen de vente du kilo de lessive aux clients a été de $118\,750 \text{ €}/12\,500 \text{ kg} = 9,5 \text{ €}$.

Cela signifie que les clients du Champion de Cachan acquièrent des lessives à un prix inférieur de 5% à celui des autres habitants de la région, soit parce que les prix du magasin sont effectivement plus bas, soit du fait d'achats de marques de moindre qualité que la moyenne des acheteurs de la région.

4 Les conséquences d'un assortiment inadapté

4

4
1

Un assortiment trop peu profond

De nombreux besoins ne sont pas couverts, d'où une insatisfaction des clients se traduisant par une baisse du panier moyen, une baisse de la fréquentation, une diminution des ventes qu'il faut enrayer par une intensification des frais publicitaires et promotionnels.

4
2

Un assortiment trop profond

Les linéaires moyens par article étant très réduits, les ruptures de stock y sont plus fréquentes et plus durables, ainsi que les coûts de réapprovisionnement qui augmentent. La démarque, connue et inconnue, progresse car on contrôle moins facilement l'assortiment. Le panier moyen peut aussi baisser à cause d'une moindre lisibilité de l'offre.

4
3

Le coût des doublons

Les doublons sont des références très similaires, assurant quasiment la même fonction pour les consommateurs. On risque, en les multipliant, de faire progresser l'embaras des clients face au choix, et ainsi d'entraîner des reports de décision d'achat. Le *facing* des produits baisse, d'où une moindre attraction visuelle. Enfin, le surstock est préjudiciable à une bonne rotation.

La gestion de l'espace de vente du magasin et la communication sur le lieu de vente

- **Comment décider de l'agencement des surfaces de vente ?**
- **Approche théorique de la relation espace / ventes**
- **Le zoning : implantation des univers, rayons, catégories de produits**
- **L'implantation des références en linéaire**
- **Utiliser l'espace pour communiquer**

Le contexte et les objectifs de l'agencement de la surface de vente sont d'abord évoqués. Pour répondre à la question : « Pourquoi obtient-on plus de ventes lorsqu'on alloue plus d'espace à un produit ? », on présente les fondements théoriques de la relation espace/ventes. La gestion de l'espace pose trois questions : comment agencer les univers, rayons et catégories de produits ? comment allouer l'espace entre les références ? comment utiliser l'espace pour communiquer avec les clients ?

On constate des écarts de rendement au mètre carré très importants d'une formule de distribution à l'autre, d'une enseigne à l'autre au sein d'une même formule et d'un magasin à l'autre au sein d'une même enseigne.

Figure 4.1. Rendement des enseignes d'hypermarchés et de supermarchés en 2004

CA/m ² /an des enseignes d'hypermarchés		CA/m ² /an des enseignes de supermarchés	
Auchan	14 200 €	Super U	9 600 €
Carrefour	12 550 €	Champion	8 500 €
Leclerc	12 100 €	Monoprix	7 900 €
Hyper U	12 000 €	Atac	7 700 €
Cora	10 900 €	Casino	7 100 €
Géant	10 180 €	Marché U	6 900 €
		Intermarché	6 600 €

Base : CA 2004 TTC carburants inclus

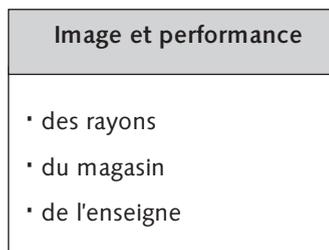
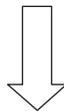
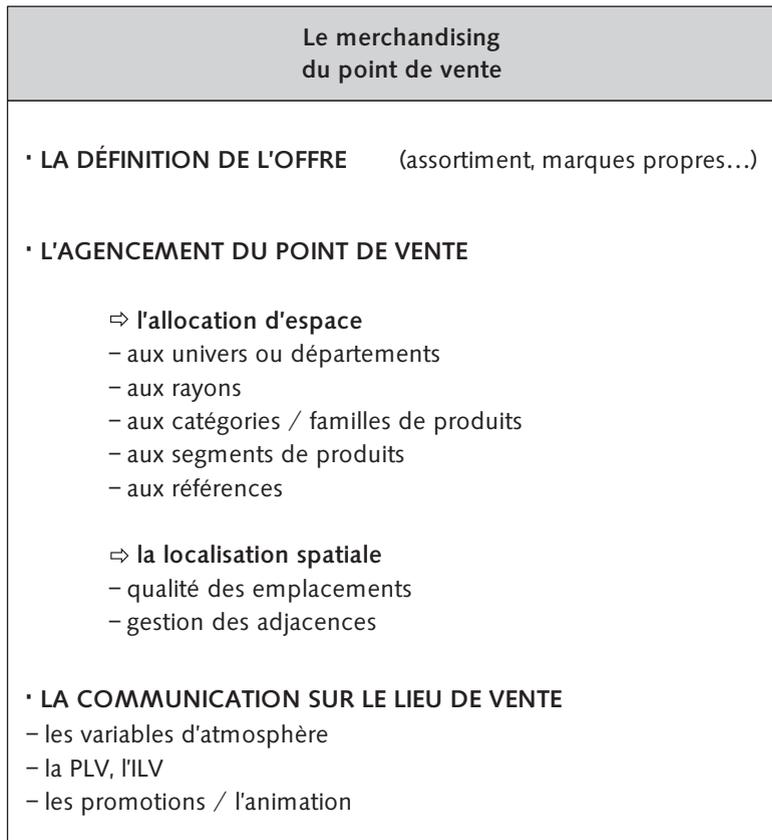
Source : Distribook Linéaires, édition 2005.

Ces différences peuvent être expliquées par de multiples variables : mix marketing des enseignes, caractéristiques physiques des points de vente, politique commerciale des magasins... Parmi ces variables, les choix d'assortiment, les décisions d'allocation d'espace et de communication sur le lieu de vente, conditionnent très fortement les résultats des magasins. Le merchandising est en effet un facteur explicatif majeur de la rentabilité du distributeur.

Le schéma suivant reprend ces éléments. On y remarque que l'image et la performance des rayons, des magasins et de l'enseigne résultent des trois facettes du merchandising que sont :

- les **décisions d'assortiment et de marques propres** (elles ont été traitées dans le chapitre précédent) ;
- l'**agencement du magasin**, qui regroupe l'allocation d'espace proprement dite et les juxtapositions entre rayons et références. Fortement lié à la réflexion sur le concept de l'enseigne, il a un impact évident en termes d'image du point de vente et de rendement de l'espace de vente (mesuré en CA/m²). L'agencement du magasin et des catégories de produits est donc un élément clé dans la construction de la performance du magasin ;
- la **communication sur le lieu de vente**, définie au sens large. Elle regroupe les variables d'atmosphère, l'**ILV** (Information sur le Lieu de Vente), la **PLV** (Promotion sur le Lieu de Vente) et les animations et promotions réalisées en magasin. Ces variables traduisent le concept et le font vivre sur le lieu de vente. Vecteurs d'image, ce sont des outils essentiels du merchandising du distributeur.

Figure 4.2. La démarche de gestion de l'espace dans le point de vente



1

Comment décider de l'agencement des surfaces de vente ?

En guise de préambule, citons une directrice de magasin¹ : « *L'allocation d'espace n'est jamais figée dans le temps : un magasin doit toujours être en mouvance, rechercher une meilleure organisation spatiale, afin de ne pas laisser sa clientèle.* » La première caractéristique de l'agencement du magasin est son caractère dynamique. La recherche d'une organisation spatiale parfaitement adaptée aux besoins des clients et efficiente économiquement est une quête permanente du distributeur, une impérative nécessité pour développer son capital clients.

Nous définissons l'agencement de la surface de vente comme l'ensemble des décisions qui consistent à déterminer l'espace alloué aux univers ou départements, aux rayons, catégories de produits, familles de produits, aux marques et références, et à les positionner les uns par rapport aux autres dans le magasin et dans les linéaires.

La gestion de l'espace de vente ainsi décrite comporte donc deux dimensions.

- **Une dimension quantitative** : combien de m² allouer à chaque rayon ? Et comment répartir *in fine* la surface de vente du magasin entre les dizaines de milliers de références de son assortiment ?

- **Une dimension spatiale** : le responsable merchandising doit se poser par exemple les questions suivantes : quels rayons placer autour des fruits et légumes ? sur quelle tablette (étagère) de la gondole placer le liquide vaisselle « mains sensibles » de la marque X et à côté de quelles autres références ? Ce qui revient à se poser la question des adjacences, des proximités entre produits.

Cette décision se révèle extrêmement complexe, étant donné le nombre de références et la surface des points de vente. Elle ne peut être résolue avec un modèle classique d'optimisation sous contraintes car elle intègre un nombre de variables très importantes, y compris des variables marketing difficiles à quantifier. Le pragmatisme et l'expérience du distributeur sont donc essentiels pour agencer l'espace. De grandes règles de décision existent. Pour les comprendre, il est nécessaire de revenir sur trois caractéristiques de la décision d'agencement de l'espace.

1

1 Une décision hiérarchique du magasin jusqu'à chaque référence

La décision s'inscrit dans un contexte hiérarchique : l'espace, par définition limité, doit être alloué à des groupes de rayons (univers, départements) auxquels sont rattachés des rayons, composés de catégories de produits, elles-mêmes subdivisées en familles et sous-familles de produits. Cette organisation pyramidale de l'offre, retracée dans la nomenclature-produits de l'enseigne, reflète, en principe, l'organisation spatiale des produits dans le point de vente.

Cette contrainte hiérarchique rend le processus de décision extrêmement complexe et interdit un mode de répartition de l'espace qui serait purement ascendant ou descendant. Ainsi, par exemple, l'enseigne a-t-elle généralement à la fois :

1. Interview de Madame Dussart, directrice du Monoprix de Saint Maur, réalisée en 2000.

1. Comment décider de l'agencement des surfaces de vente ?

- **un processus de réflexion descendant**: elle fixe dans un premier temps la taille des univers ou départements, puis à l'intérieur de chacun d'eux, elle définit la part de chacun des rayons, puis des catégories de produits... ;

- **un processus de réflexion ascendant**: le distributeur travaille, généralement en partenariat avec ses fournisseurs, sur son assortiment et sur les nouveaux produits qu'il souhaite référencer en particulier. L'offre qu'il souhaite exposer en linéaire correspond à un certain espace de vente. En partant de l'espace à allouer à chacune de ses références, il peut par agrégation estimer l'espace qui sera nécessaire par sous-famille de produits, par famille de produits, par catégorie de produits...

Il n'est évidemment pas certain que les deux éléments de réflexion, menés par des équipes qui ne sont pas les mêmes et qui ont des objectifs parfois contradictoires, aboutissent à un consensus ! La structure finale du magasin est donc généralement définie de manière itérative, par un processus de négociation.

Nous distinguerons par la suite deux niveaux dans l'agencement du point de vente qui sont liés à l'aspect hiérarchique de la nomenclature-produits :

- Le premier correspond à ce qu'on appelle le « **zoning** » ou la répartition des grandes masses du magasin. Il s'agit de la gestion de l'espace aux niveaux agrégés de l'offre (univers/départements/rayons/catégories/familles de produits). Ce qui revient à définir le nombre de mètres carrés qui doivent leur être alloués et l'organisation spatiale de ces groupes de produits les uns par rapport aux autres. On peut le qualifier de « macro-agencement ». Cette décision sera détaillée dans la section 3.

- Le second niveau est celui de **l'implantation des références en linéaire**. Quel espace leur allouer et comment les positionner les unes par rapport aux autres au sein d'une catégorie de produits ? L'implantation de l'offre aux niveaux les plus désagrégés de la nomenclature (la marque, la variété, la référence), qualifiée de « micro-agencement », fera l'objet de la section 4.

2 Une décision quantitative et qualitative

1

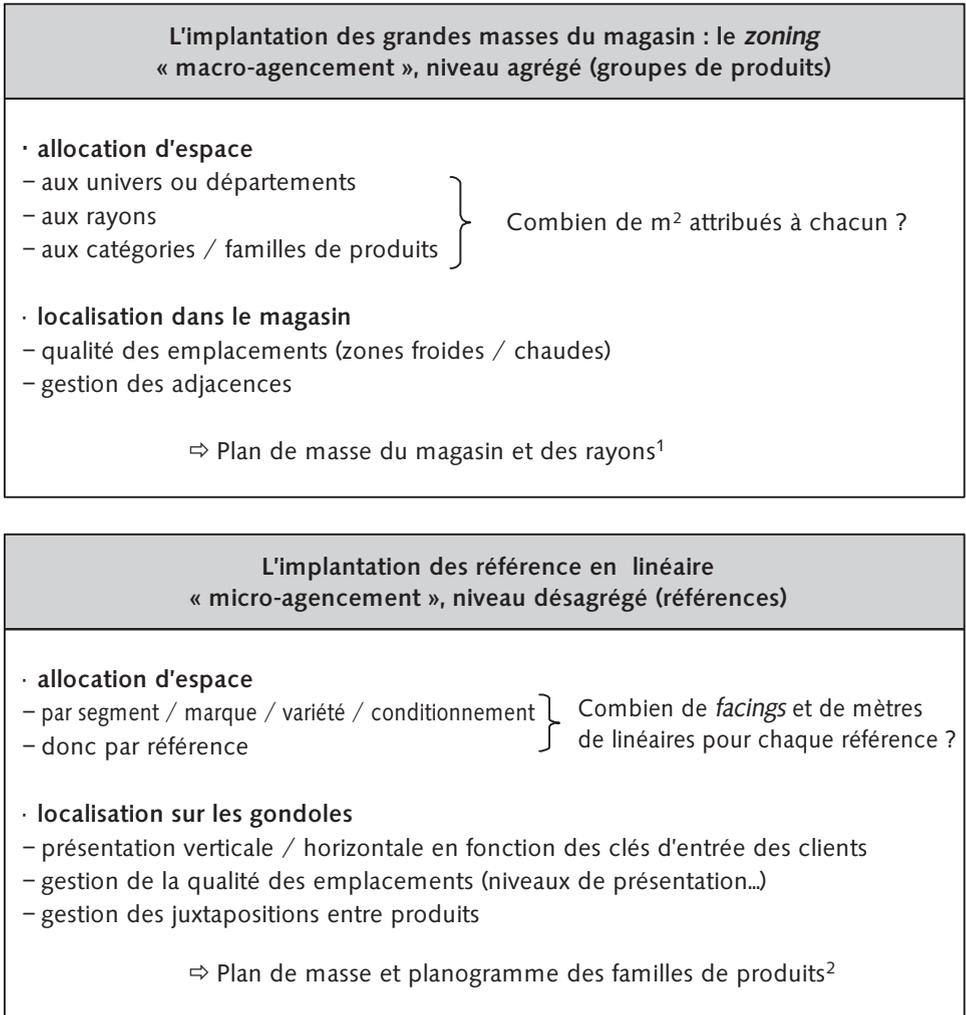
Allouer des m² d'espaces de vente est une décision qui peut paraître purement quantitative. Toutefois, elle n'est pas traitée comme telle dans les faits, en raison de sa complexité, qui vient d'être évoquée, mais également parce qu'elle intègre des paramètres marketing difficiles à quantifier.

À la base néanmoins, la surface de vente est la principale ressource des magasins. Comme toute ressource rare, son allocation doit être optimisée de manière à la rentabiliser au maximum. On entend ainsi souvent dire que chaque référence de l'assortiment « doit payer son loyer ». La logique est donc d'allouer davantage d'espace aux produits et groupes de produits les plus rentables.

Cette règle admet des exceptions. Les produits d'appel¹, par exemple, sont volontairement faiblement rémunérateurs pour le magasin, mais en contrepartie vecteurs d'une bonne image-prix et générateurs de fréquentation pour le magasin. À un niveau plus agrégé, certaines catégories de produits peu rentables pour le distributeur (les liquides non-alcoolisés par

1. Un produit d'appel correspond à un produit très faiblement margé, qui a pour but d'attirer le consommateur en magasin.

Figure 4.3. L'agencement du point de vente : une décision à deux niveaux



exemple) doivent néanmoins se voir attribuer un espace de présentation non négligeable, car elles sont importantes aux yeux des clients.

En ce qui concerne les adjacences entre produits et groupes de produits, les critères marketing (tels que les attentes, les perceptions et les critères de choix des clients) sont également au cœur du processus de décision.

L'allocation d'espace obéit donc à la fois à des critères quantitatifs et à des règles liées au comportement du consommateur, difficilement modélisables.

1. Plan de masse : représentation graphique du magasin sous forme de grands ensembles, qui peut être plus ou moins détaillée.

2. Planogramme : représentation graphique du linéaire d'une famille de produits comportant les *facings* alloués aux différentes références.

3 Une décision qui fait intervenir le siège et le magasin

1

Enfin, l'agencement des points de vente est une décision fortement influencée par la structure organisationnelle des enseignes.

L'enseigne est avant tout un réseau de points de vente. Or, ces magasins sont différents les uns des autres, de par leurs caractéristiques physiques (taille, parking...) et leurs zones de chalandise (pouvoir d'achat, concurrence...). L'hétérogénéité des magasins implique une nécessaire adaptation des décisions d'agencement de l'espace, initiées par les structures centrales de l'enseigne. L'hétérogénéité du parc de magasins varie d'une enseigne à l'autre en fonction de son histoire en particulier (les réseaux anciens comme Monoprix sont plus hétérogènes que les parcs de *hard-discount* d'origine allemande par exemple). Plus le parc est hétérogène, plus les orientations de merchandising devront être adaptées localement.

Le statut de commerce intégré (Auchan, Carrefour par exemple) ou associé (groupements d'indépendants comme Leclerc ou Intermarché, franchises), joue également fortement sur l'adaptation locale des décisions de merchandising. Dans le commerce intégré, les équipes du siège ont un rôle très fort sur les décisions d'agencement. Au sein de ces équipes, des directeurs de magasins peuvent être invités à participer à ces démarches. Les adaptations locales des décisions d'agencement ne sont pas exclues (marketing de site), mais elles sont, en général, encadrées par les directions régionales. *A contrario*, dans le commerce associé, des commissions de travail composées principalement de directeurs de magasins élus par leurs pairs pour les représenter, sont au centre des réflexions liées au merchandising. Le travail de ces commissions n'est souvent que force de proposition, en particulier dans les groupements d'indépendants : les magasins restent souverains lorsqu'ils gèrent leur merchandising. Dans les franchises¹ en revanche, ces décisions, une fois prises, sont en principe suivies par les franchisés.

2

Approche théorique de la relation espace/ventes

1 Pourquoi l'espace crée-t-il des ventes ?

2

2

1

1

L'apport de la théorie de la *Gestalt*

La théorie de la forme ou théorie de la *Gestalt*, établie en 1912, permet de comprendre la base du merchandising : « l'effet de masse ».

Cette conception est fondée sur le constat suivant : l'individu cherche toujours à organiser ses perceptions en formes structurées répondant à un principe d'équilibre. La perception

1. La Fédération française de la franchise définit la franchise comme une méthode de collaboration entre, d'une part, une entreprise, le franchiseur, et d'autre part une ou plusieurs entreprises, les franchisés. Son objet est d'exploiter un concept de franchise mis au point par le franchiseur.

que nous avons du monde n'est pas une somme d'éléments séparés: des lois régissent l'organisation perceptive. Ainsi, la perception d'une bouteille de parfum est-elle immédiate: nous la distinguons du fond sur lequel elle se trouve (la loi de ségrégation figure/fond) et nous la percevons en tant qu'objet et non comme un ensemble de caractéristiques (un bouchon, un flacon, des lettres qui forment le nom d'une marque...). Ceci peut être résumé par cet énoncé de la thèse de la Gestalt: «*Le tout est différent de la somme des parties.*» L'individu interprète donc la réalité: il regroupe un ensemble de stimuli visuels et leur donne un sens.

Cette doctrine nous permet de comprendre ce qui se passe lorsqu'un client circule devant une gondole dans un magasin. Le linéaire vu de face comporte généralement plusieurs *facings* de chaque référence. Selon la théorie de la *Gestalt*, le client va regrouper les *facings* d'une même référence, situés à côté les uns des autres (loi de regroupement ou de similitude) et les interpréter comme un objet en soi, de plus grande taille. Or, la taille est une clé fondamentale de la représentation perceptuelle. On ne distingue pas 20 bouteilles de Coca-Cola mais une «masse» de Coca-Cola, perçue comme une «zone» uniforme. Une référence sera donc d'autant mieux perçue en linéaire qu'elle aura un nombre de *facings* élevé.

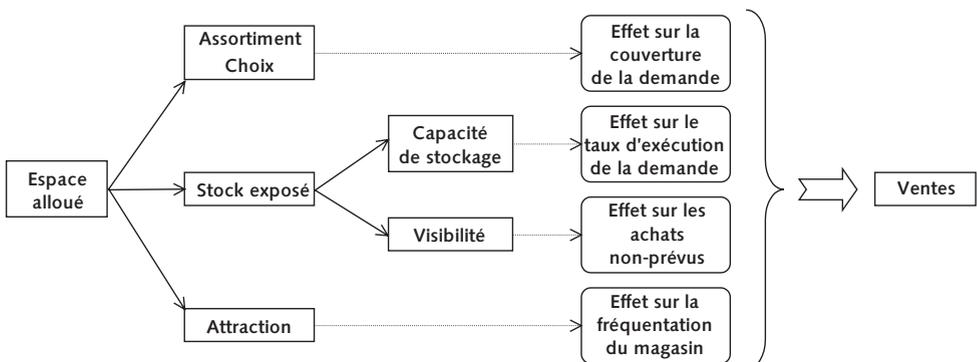
À un niveau plus agrégé, de la même manière, le client donne du sens à un ensemble de références: il percevra bien le rayon «eaux minérales» ou «vins» comme des entités distinctes, ce qui lui permet de se repérer dans l'offre du magasin.



Les quatre effets de l'espace alloué sur les ventes

La théorie de la *Gestalt* montre qu'un ensemble de produits regroupés et présentant des caractéristiques communes est perçu comme un objet en soi, comme une entité. C'est essentiel pour comprendre la démarche merchandising. Néanmoins, cette théorie ne permet pas à elle seule de répondre à la question suivante: pourquoi une augmentation de l'espace alloué à un produit ou un groupe de produits permet-elle d'accroître les ventes? Quatre leviers justifient le rôle d'accélérateur des ventes de l'espace alloué.

Figure 4.4. Les quatre effets de l'espace sur les ventes



1. L'effet du linéaire sur l'étendue du choix (effet de couverture de la demande)

L'espace de vente, c'est avant tout du choix. Si l'espace est le contenant, il est indissociable de son contenu : l'assortiment. Le concept de recherche de variété présenté dans le chapitre 2¹ permet d'éclaircir le lien causal entre l'étendue du choix et les ventes. On peut s'interroger sur l'effet global du choix sur les ventes. Dhar, Hoch et Kumar² ont montré que la taille de l'assortiment, à espace constant, a un impact positif sur la performance relative de la catégorie dans le magasin, sauf pour les catégories de produits de base pour lesquelles le choix est déjà excessif (effet de saturation).

On peut donc considérer que l'espace alloué à une catégorie de produits permet en général d'augmenter le choix et les ventes car la demande hétérogène des clients est alors mieux couverte, même si l'on accepte l'idée que peuvent se produire des effets de saturation ou des résistances particulières de certains clients hostiles au choix.

2. L'effet du linéaire sur la capacité de stockage du produit ou de la catégorie de produits (effet sur le taux d'exécution de la demande)

Au niveau de chacune des références, l'espace alloué en linéaire, qui est un stock exposé, réduit la fréquence des ruptures de stock. À ce titre, l'espace alloué a un impact positif sur les ventes.

Par ailleurs, les ruptures de stocks ont un impact plus ou moins négatif pour le magasin en fonction de la réponse du client. On a vu précédemment³ que trois réactions sont possibles face à une rupture :

- **l'achat d'un produit substituable** : même s'il n'y a pas de ventes perdues pour le magasin, la rupture est toujours perçue de manière négative par le client ;
- **le report d'achat**, sans ventes perdues, en principe ;
- **le changement de magasin**, qui a des conséquences très dommageables puisqu'au-delà de l'insatisfaction et de la vente perdue, le client va aller chez le concurrent et y effectuer éventuellement d'autres achats complémentaires.

En cas de rupture de stock sur une référence, plus les produits substituables sont nombreux, plus le consommateur a des chances de trouver une alternative acceptable à la marque qu'il cherchait. L'espace alloué à la catégorie de produits permet de référencer davantage de produits, ce qui réduit alors la probabilité de changement de magasin en cas de rupture de stock, et d'augmenter la probabilité de changement de produit. La perte de chiffre d'affaires du magasin est alors limitée.

La demande est donc mieux exécutée lorsque l'espace alloué est élevé, à la fois parce que l'espace réduit la probabilité des ruptures de stocks, et parce qu'il permet de stocker des références substituables qui limitent la perte de chiffre d'affaires du magasin lorsque des ruptures de stocks se produisent néanmoins.

3. L'effet du linéaire sur la visibilité du produit ou de la catégorie de produits (effet sur les achats non prévus)

Pour les produits dont l'achat est prévu, l'impact de la taille du linéaire sur les ventes est extrêmement faible. En témoigne par exemple le peu d'espace alloué aux produits d'achat très

1. Voir chapitre 2, section 3 § 1.

2. DHAR S.K., HOCH S.J. et KUMAR N., « Effective Category Management Depends on the Role of the Category », *Journal of Retailing*, 77, 2, 2001, pp. 165-184.

3. Voir chapitre 2, section 4, § 4.

planifié comme le sucre dans les grandes surfaces ; ce produit est d'ailleurs souvent relégué dans un lieu naturellement peu fréquenté du magasin. En revanche, pour les produits dont l'achat est non planifié en entrant dans le point de vente ou peu planifié, l'espace alloué a bien plus d'impact.

Sur le lieu de vente, le consommateur accomplit de nombreuses tâches de manière simultanée : il pousse son chariot, contourne les obstacles, éventuellement parle à la personne qui l'accompagne. En même temps, il explore visuellement les rayons. Ce processus d'exploration, largement inconscient¹, passe par la vision périphérique. L'information pléthorique qui parvient au client est très largement filtrée. Le challenge est de faire passer le consommateur d'un état de recherche exploratoire à un état de recherche motivée par le but, conscient, qui peut déclencher l'achat². Les produits étant en compétition pour l'attention, l'espace alloué permet d'accroître leurs chances d'être perçus, considérés et *in fine* choisis.

Qu'en est-il de l'impact de l'espace alloué sur les ventes non plus d'un produit mais d'un rayon ? Plus le rayon est étendu, plus le temps passé à le parcourir est important, ce qui augmente le nombre d'occasions pour le client de mettre en œuvre des processus de recherche dirigés vers un objectif. La taille du rayon permet donc en principe de déclencher des achats d'impulsion plus nombreux, par le biais du temps de confrontation avec l'offre.

Néanmoins, le fait d'allouer davantage d'espace à une catégorie de produits ne doit pas nécessairement se traduire par une multiplication effrénée des références. En effet, Phillips et Bradshaw³ montrent que l'encombrement visuel d'un rayon entraîne un excès d'information qui conduit à un resserrement du champ de vision du client et à l'éviction d'une partie de l'offre de l'ensemble des produits considérés. La lisibilité des linéaires est donc non seulement une source de satisfaction pour le consommateur (cela a été montré par exemple dans le cadre de la visite d'un catalogue électronique⁴) mais aussi un moyen plus efficace de déclencher des achats.

Ces arguments permettent de considérer que l'espace alloué à un produit ou à une catégorie de produits favorise les achats non-prévus et augmente ainsi les ventes. Cette relation de type stimulus/réponse est justifiée par la théorie de la perception, même si cette vision mécaniste de la relation entre espace et ventes peut paraître un peu simplifiée.

4. L'effet du linéaire sur la capacité d'attraction de la catégorie de produits (effet sur la fréquentation du magasin)

La théorie de la gravitation commerciale permet d'expliquer la fréquentation des points de vente⁵. Comprise au sens physique et déterministe du terme, elle signifie qu'un magasin attire d'autant plus les clients que sa surface est importante et qu'il est situé à proximité d'eux. Néanmoins, il est très réducteur de penser que le chiffre d'affaires du magasin dépend

1. On considère même parfois que le client en magasin est dans un état proche de l'hypnose, avec un nombre de battements de paupières beaucoup plus faible qu'à l'ordinaire. cf. PONS D., « Consomme et tais-toi », Paris, EPI, 1972, p. 62.

2. JANISEWSKI C., « The Influence of Display Characteristics on Visual Exploratory Search Behavior », *Cahier de recherche de l'université de Floride*, 1996.

3. PHILLIPS H. et BRADSHAW R., « How Customers Actually Shop: Customer Interaction with the Point of Sale », *Journal of the Market Research Society*, 35, 1, 1993, pp. 51-62.

4. GONZALEZ C., *Satisfaction du consommateur suite à la visite d'un catalogue électronique: Impact de la lisibilité et de la stimulation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris-Dauphine, 2001.

5. Chapitre 2, section 1.

uniquement de sa surface de vente et de la distance qui le sépare de ses clients. La notion d'attraction comporte aussi une dimension d'attraction ou de séduction dont la prise en compte permet d'améliorer considérablement la qualité des modèles d'explication de l'attraction des magasins¹. L'utilité des magasins perçue par les clients comporte ainsi un nombre important de dimensions (assortiment, promotions, image de l'enseigne...).

Le *category management* identifie certaines catégories de produits comme ayant un rôle particulier dans l'attractivité du point de vente : les catégories dites « de destination ». Ces dernières (environ 20 sur les 350 que compte un hypermarché) sont essentielles pour l'enseigne : elles expriment la stratégie de l'enseigne aux yeux du consommateur-cible, elles ont un réel impact sur le choix du magasin visité, et enfin, elles offrent une valeur perçue par le client réellement supérieure à celle de ces mêmes catégories chez les concurrents². Pour l'enseigne Monoprix, par exemple, les catégories maquillage, parfumerie, lingerie ou parapharmacie jouent ce rôle : elles sont réellement différenciantes et elles génèrent du trafic en magasin.

L'utilité perçue du point de vente est donc plus particulièrement liée à ces catégories. Si le distributeur les a identifiées et les met en valeur en magasin par une allocation d'espace supérieure en particulier, il en résulte une performance accrue de ces catégories, mais également, indirectement, une hausse des ventes du magasin dans son ensemble. En effet, elles attirent des clients qui réaliseront dans le point de vente des achats diversifiés (« *one-stop shopping* »), ce qui permettra d'augmenter le chiffre d'affaires des autres catégories de produits. Cet effet de l'espace alloué par les rayons d'attraction sur le chiffre d'affaires du magasin a été mis en évidence pour l'enseigne Monoprix³.

2 À quoi ressemble la relation espace/ventes ?

En général, on représente la relation entre l'espace alloué à un produit et ses ventes sous la forme d'une courbe en S. Cette courbe peut s'appliquer à un produit ou à un groupe de produits (une catégorie de produits, un rayon...).

La relation entre espace alloué et ventes présente les caractéristiques suivantes.

- **Il existe un consensus** pour reconnaître le rôle de catalyseur de ventes de l'espace alloué : plus on alloue d'espace à un produit ou un groupe de produits, plus les ventes sont élevées (cf. les 4 leviers présentés précédemment). Toutefois, cette relation n'est pas strictement proportionnelle : il ne s'agit pas d'une droite, mais plutôt d'une courbe en S.

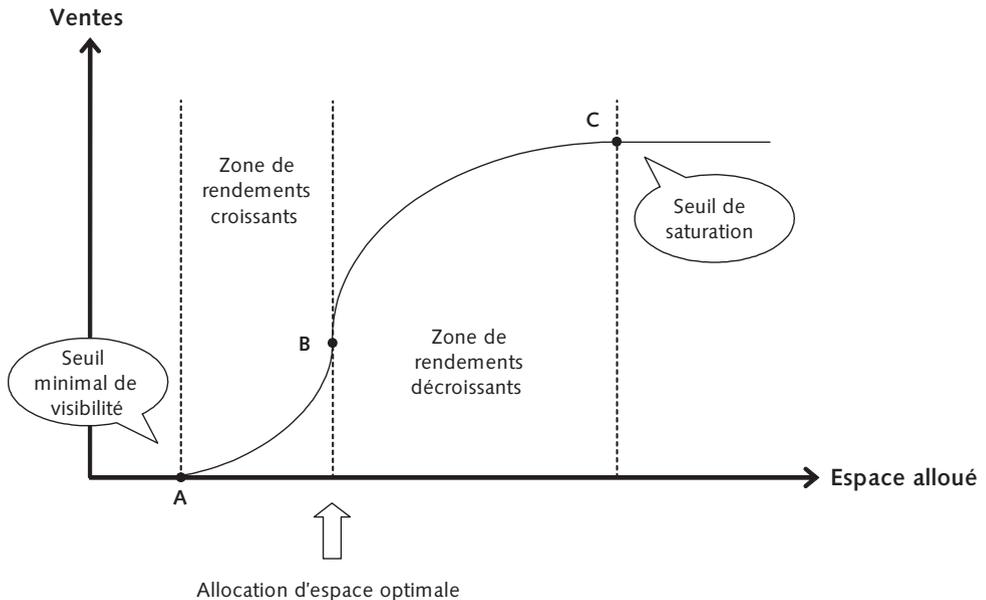
- **Un minimum d'espace alloué est nécessaire** pour que le produit soit perçu par le client lorsqu'il se déplace en magasin. En supermarchés et hypermarchés, pour des produits présentés sur des gondoles, on considère que le seuil minimal de visibilité (point A du graphique) est de l'ordre de 25 à 50 centimètres, selon la taille du magasin. Il varie évidemment avec la position du produit sur la gondole : si le produit est placé sur la tablette la plus basse, son seuil minimum de visibilité sera plus élevé que s'il se trouve sur la tablette placée à hauteur des yeux, par exemple.

1. CLIQUET G., *Management stratégique des points de vente*, Dalloz-Sirey, Paris, 1992.

2. COGITORE S., *Le category management : comment optimiser sa stratégie commerciale en gérant des catégories de produits*, Dunod, LSA, Paris, 2003.

3. RENAUDIN V., « Mesurer la relation entre espace alloué et ventes pour les rayons d'une enseigne », *Actes du 20^e congrès de l'Association française de marketing*, Saint-Malo, 2004.

Figure 4.5. Forme théorique de la relation entre espace alloué et ventes



- Il existe un seuil de saturation (point C du graphique) à partir duquel toute augmentation du linéaire est inutile : elle ne génère plus aucune vente additionnelle. Il est bien entendu rare d'observer des références se situant en magasin au-delà de ce seuil, hormis peut être certaines MDD, surexposées par les distributeurs pour des raisons d'image et d'occupation de l'espace par rapport aux marques concurrentes.

- Entre les points A et C, on considère en général **qu'il existe une courbe en S**. Dans un premier temps, l'augmentation des ventes est plus que proportionnelle à l'augmentation de l'espace alloué (phase de rendements croissants de l'espace alloué). Puis, à partir du point B, on se trouve dans une phase de rendements décroissants : lorsque l'espace alloué croît, les ventes augmentent... mais de moins en moins. Cette loi des rendements marginaux décroissants, qui régit la plupart des phénomènes économiques, est conforme à l'intuition. Le point d'allocation théoriquement idéal est le point d'inflexion de la courbe : il est situé en B.

L'observation empirique de relations entre espace alloué et ventes, que ce soit au niveau d'une référence ou d'une catégorie de produits, montre que l'on constate en général des allocations d'espace situées dans la phase de rendements décroissants de la relation espace/ventes.

La recherche en marketing a très tôt émis l'idée selon laquelle la relation entre espace et ventes est différente en fonction du degré d'impulsion du produit. Dès 1961, Brown et Tucker¹ ont proposé une typologie de produits présentant des profils de relation espace/ventes distincts :

- Les « **produits non réactifs** » qui comportent des produits très basiques et peu différenciés, comme le sel, ou au contraire très spécialisés (comme les biscottes sans sel). Pour ces produits, finalement assez peu nombreux, l'espace alloué n'a aucune influence sur les ventes, à

1. BROWN W.M. et TUCKER W.T., « Vanishing Shelf Space », *Atlanta Economic Review*, 9, 1961, pp. 9-13.

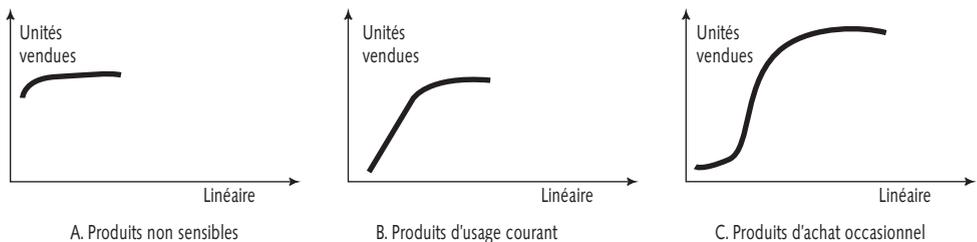
2. Approche théorique de la relation espace/ventes

partir d'un seuil quasiment immédiat d'espace alloué. Ce dernier doit juste être suffisant pour qu'il n'y ait pas de ruptures de stocks.

- Les « **produits d'usage courant** » comme les boîtes de conserves et les céréales. Pour eux, l'effet du linéaire est assez fort au départ, mais il atteint très vite le seuil de saturation.
- Les « **produits d'achat occasionnel** » dont l'achat n'est pas planifié, pour lesquels l'espace alloué contribue fortement à susciter des ventes. Pour ces produits, les ventes ne croissent qu'à partir d'un seuil minimum d'espace et le seuil de saturation n'est atteint que tardivement.

Les schémas ci-après illustrent les réactions des ventes de ces trois types d'articles aux variations de linéaire. Pour les deux premiers types d'articles, que l'on pourrait regrouper sous l'appellation d'« achats prémédités », un minimum d'espace leur est nécessaire pour être vendus, mais l'espace alloué n'est pas une variable-clé pour augmenter les ventes. En revanche, pour le troisième groupe, celui des « achats impulsifs », l'espace alloué est déterminant.

Figure 4.6. Réactions des ventes des trois types d'articles cités aux variations du linéaire



Le fait que les produits d'achat non-planifié soient plus sensibles au linéaire alloué que les produits a été montré par Curhan¹. Il a également été montré que les rayons (et non plus les produits) présentant un fort taux d'achats impulsifs étaient plus sensibles à l'espace alloué que les autres².

Comment estimer la courbe de la relation entre espace alloué et ventes ? Il existe deux grandes familles de méthodes : l'expérimentation, avec manipulation en magasin de l'espace alloué, et l'observation transversale de différents magasins.

L'expérimentation consiste, pour une référence donnée, à faire varier l'espace qui lui est alloué en magasin, sur une période suffisamment longue, et à comparer les ventes avec celles qui sont obtenues dans des magasins témoins dont l'allocation d'espace n'a pas été modifiée³.

Cette méthode est très lourde à mettre en œuvre dans des conditions scientifiques strictes. Ainsi, la durée de l'expérimentation doit-elle être suffisamment longue et les variations d'espace alloué suffisamment importantes. Un plan expérimental avec tirage aléatoire des « traitements » affectés aux magasins doit être réalisé, intégrant des magasins témoins pour mesurer l'effet sur les ventes du produit des nombreuses variables qui affectent les ventes pendant la période de test (promotions sur le produit testé ou sur les produits concurrents, effets de campagnes de publicité, etc.).

1. CURHAN R.C., « The Relationship Between Shelf Space and Unit Sales in Supermarkets », *Journal of Marketing Research*, 9, 1972, pp. 406-412.

2. RENAUDIN V., « L'élasticité des ventes à l'espace des rayons : définition, déterminants et potentialités pour l'allocation d'espace en magasin », *Actes du 6^e colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 2003.

3. FADY A., *Une technique marchande dans les magasins en libre-service*, Thèse pour le doctorat en économie et administration des entreprises, université de Rennes 1, 1976.

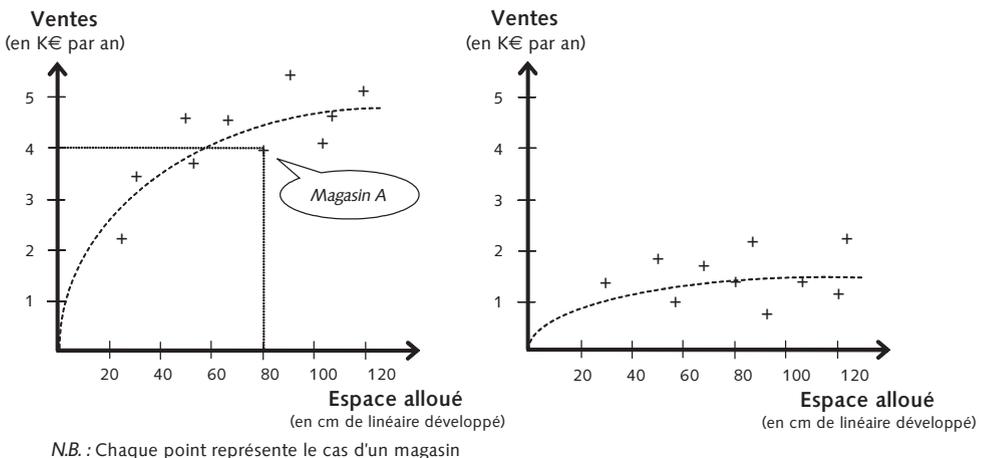
S'il est envisageable de réaliser en magasin des études expérimentales de mesure de la sensibilité à l'espace pour des produits¹, il est quasiment impossible de réaliser ce type de tests sur des catégories de produits entières par exemple, car le coût de manipulation de l'espace alloué est trop important.

De manière plus ponctuelle, les enseignes ont l'habitude de réaliser des expérimentations d'allocation d'espace sur des couples de magasins supposés semblables par ailleurs (même type de surface, de zones de chalandise, etc. pour le magasin testé et le magasin témoin). Ces tests sont tout à fait intéressants même s'ils ne permettent pas de se faire une idée exacte de la relation espace/ventes dans son intégralité.

Des manipulations d'espace alloué peuvent également être effectuées dans des magasins-laboratoires, virtuels ou non. Utilisés en recherche et dans certaines études de merchandising, ces méthodologies sont très intéressantes car elles permettent de se rapprocher d'une situation réelle pour le consommateur. Néanmoins, le contexte d'achat reste inhabituel pour le client et des biais liés à ce type d'études peuvent se produire.

L'alternative aux méthodes expérimentales pour mesurer la relation entre espace alloué et ventes est l'observation transversale de différents magasins. De manière schématique, la démarche est la suivante: si on représente sur un même graphique l'espace alloué et les ventes d'un produit donné pour plusieurs magasins, on obtient un nuage de points qui permet d'estimer, par le biais de modèles économétriques, le profil de la relation entre espace et ventes. Cette démarche est illustrée par les deux graphiques ci-après. Sur le premier, on constate que les ventes sont nettement supérieures dans les magasins qui allouent davantage d'espace au produit. En revanche, on peut déduire de la lecture du deuxième graphique que l'espace alloué varie tout autant, mais que les ventes sont relativement identiques d'un magasin à l'autre. Le premier cas correspond donc à un produit plus sensible au linéaire que le second. On en déduit qu'il est plus intéressant d'augmenter l'allocation d'espace au produit dans le premier cas que dans le second.

Figure 4.7. Représentation graphique de la relation espace-ventes pour un rayon



1. DRÈZE X, HOCH S.J. et PURK M.E., « Shelf Management and Shelf Elasticity », *Journal of Retailing*, 70, 4, 1994, pp. 301-326.

On note que l'ensemble de la courbe en S n'est pas nécessairement visualisé car les allocations d'espace constatées en magasins sont (heureusement) relativement proches de l'*optimum*. Dans la plupart des cas, on observe seulement, comme dans l'exemple que nous avons pris, des situations de rendements décroissants de l'espace alloué¹.

Ainsi, les enseignes peuvent-elles analyser leurs bases de données d'espace alloué et de ventes par référence ou par catégorie de produits et définir alors la sensibilité à l'espace de leurs produits et catégories de produits. Mais ce n'est possible que dans le cas où l'allocation d'espace varie suffisamment d'un magasin à l'autre.

Les sociétés de panels (AC Nielsen et Iri France pour les produits de grande consommation vendus en GMS) effectuent également ce type de modélisation à partir de leurs relevés d'espace et des données de ventes qu'ils collectent. Ils travaillent alors sur un échantillon de magasins appartenant à plusieurs enseignes (ce qui limite le problème de l'homogénéité de l'allocation d'espace au sein d'une seule enseigne). Comme ils disposent également de relevés promotionnels, de piges publicitaires, etc., ils peuvent travailler sur les données de ventes corrigées de ces impacts exogènes, ce qui améliore la qualité des modèles d'estimation.

3 L'élasticité des ventes à l'espace

Pour mesurer la sensibilité des ventes à une variation de l'espace alloué, on utilise un indicateur importé de l'économie: l'élasticité des ventes à l'espace alloué. Elle mesure le pourcentage de variation des ventes d'un produit (ou d'un groupe de produits) qui résulte d'un changement de 1 % de l'espace qui lui est alloué.

L'élasticité des ventes à l'espace s'interprète graphiquement comme la pente de la courbe qui relie l'espace alloué aux ventes :

- en-dessous du seuil de visibilité et au-dessus du seuil de saturation, l'élasticité est nulle ;
- elle est supérieure à 1 dans la phase de rendements croissants ;
- elle est inférieure à 1 dans la phase de rendements décroissants.

Les estimations d'élasticités directes, mesurées au niveau de produits ou de catégories de produits, sont toutes relativement convergentes et proches de 0,2². Ce qui signifie que lorsque l'on augmente de 1 % l'espace alloué à un produit, l'augmentation des ventes qui en résulte est de 0,2 % en moyenne.

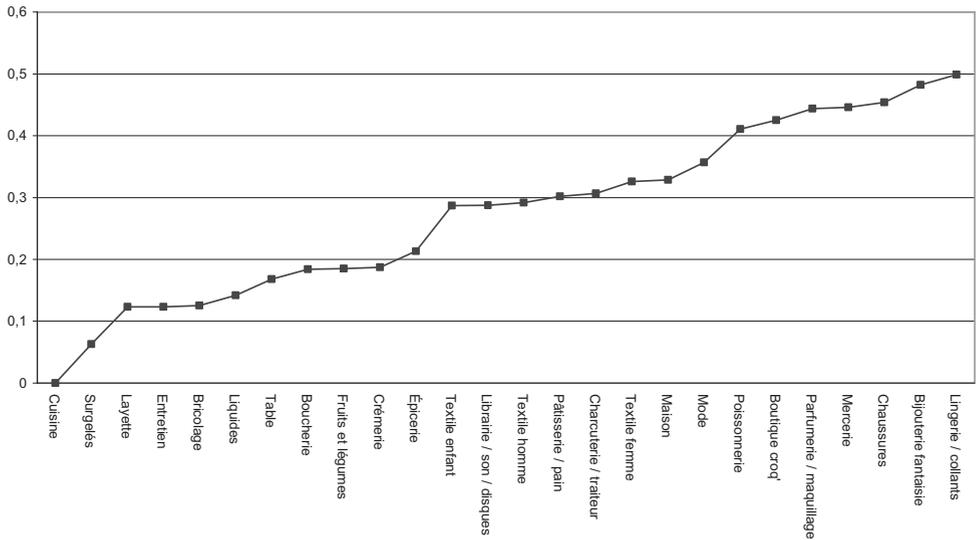
Les élasticités varient de manière importante d'un produit et d'une catégorie à l'autre. Par exemple, sur un échantillon de 54 magasins Monoprix parmi les plus grands de l'enseigne, on trouve les élasticités suivantes, calculées par estimation transversale pour 26 rayons.

Les estimations obtenues montrent bien que les élasticités varient considérablement d'un rayon à l'autre. Les augmentations d'espace alloué doivent porter prioritairement sur les rayons les plus sensibles au linéaire, donc ceux qui ont la plus forte élasticité. Les résultats valident l'idée selon laquelle ce sont plutôt les rayons d'impulsion qui ont une forte élasticité à l'espace.

L'élasticité dont nous venons de parler est une élasticité directe des ventes à l'espace. Elle permet de répondre à la question suivante : si le distributeur augmente l'espace alloué à un produit ou à une catégorie de produits, quelle sera la répercussion sur son chiffre d'affaires ?

1. *Ibid.*

2. Source : DESMET P. et RENAUDIN V., « Estimation of Product Category Sales Responsiveness to allocated Shelf Space », *International Journal of Research in Marketing* 15, 5, 1998, Special Issue, pp. 443-457.

Figure 4.8. Élasticités des ventes à l'espace de rayons ¹

Mais les élasticités directes ne permettent pas de répondre à deux autres questions, pourtant centrales : si le distributeur augmente l'espace alloué à un produit, quelles seront les répercussions sur le chiffre d'affaires des produits concurrents et sur celui de la catégorie de produits dans son ensemble ? Et, de même, si l'on se situe à un niveau agrégé : si l'espace alloué à une catégorie de produits augmente, quelles seront les conséquences sur le CA des autres catégories de produits et sur le CA du magasin tout entier ? Pour apporter des éléments de réponse à ces problématiques liées aux effets d'interaction qui peuvent se produire lors des réallocations d'espace, on peut utiliser deux indicateurs.

- **Les élasticités « croisées »**, qui mesurent la variation marginale des ventes d'un produit (ou groupe de produits) imputable à une augmentation de 1 % de l'espace alloué à un autre produit (ou groupe de produits). Une élasticité négative traduit un rapport de substitution et une élasticité positive un rapport de complémentarité.

- **Les élasticités « hiérarchiques »** qui mesurent le pourcentage de variation des ventes d'un groupe de produits qui résulte d'une augmentation de 1 % de l'espace alloué à un produit (ou groupe de produits) situé au niveau directement inférieur dans la nomenclature des produits. Il s'agit par exemple de l'élasticité des ventes du magasin à l'espace alloué à un rayon, ou de l'élasticité des ventes d'une famille de produits à l'espace alloué à une référence. Ces élasticités sont utilisées en particulier dans les modèles d'aide à la décision proposés par les sociétés de panels.

1. RENAUDIN V., *La relation espace/ventes au niveau des rayons d'un magasin : une étude transversale sur l'ensemble des points de vente de l'enseigne Monoprix*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université d'Aix-Marseille III-Essec, 2003.

3

Le *zoning*: implantation des univers, rayons, catégories de produits

L'allocation d'espace varie au cours du temps. Une étude IFM/Panel International¹ a montré l'évolution en 10 ans de la part de surface allouée aux différents secteurs des GMS. Elle montre que les PGC et le frais n'ont cessé de progresser au profit du non-alimentaire.

Figure 4.9. Part des surfaces allouées par secteur en m²

	1994	1997	2000	2003
PGC	26,2	27,4	29,6	29,8
Frais LS	13,1	14	14,8	15,2
Frais traditionnel	11,6	13,3	12,5	12,3
Textile	18,1	16,7	16,0	15
Bazar	21,4	19,9	18,8	19,5
Équipement	9,5	8,6	8,3	8,2

3

1 Contexte et définition du *zoning*

Rappelons que le *zoning* consiste à allouer l'espace de vente du magasin aux différents univers ou départements, rayons, catégories et familles de produits et à les positionner les uns par rapport aux autres. Il donne lieu à des représentations graphiques du magasin appelées plans de masse. Ces derniers peuvent être plus ou moins détaillés selon qu'ils représentent les univers, les rayons (cf. plan de masse du Géant de Rennes Saint Grégoire), ou les catégories ou familles de produits d'un rayon (cf. figure 4.11).

Le *zoning* consiste donc à dessiner le « squelette » du magasin. Cette structure sera par la suite habillée des produits qui composent l'assortiment, comme nous le verrons dans la section 4.

Pour bien comprendre cette démarche, un spécialiste² propose de concevoir le point de vente comme un livre. L'enseigne constitue le titre de ce livre. La couverture, c'est la vitrine : son rôle est de donner envie d'entrer. Ensuite, l'entrée du magasin doit être conçue comme une introduction : elle pose le décor, dévoile l'atmosphère, l'ambiance du lieu. Son objectif est de donner envie de lire le livre sans dévoiler tout son contenu, de susciter l'intérêt, la curiosité, d'étonner éventuellement le chaland. On doit trouver dès le sas d'entrée un sommaire du livre qui informe sur les produits commercialisés et sur leur localisation au sein du point de vente. Le contenu du livre est ensuite découpé en parties (les univers), en chapitres (les rayons). Chacun doit avoir un titre et à son entrée une image représentative des produits : la tête de thème. En somme, si l'on suit cette métaphore, le magasin doit raconter une histoire construite.

1. Étude exclusive IFM/Panel International sur l'évolution de l'offre en GMS, présentée aux 31^e journées annuelles de l'IFM, Paris, 2003.

2. Gérard Moratille, président de G&M Compagnie.

Figure 4.10. Plan de masse des rayons d'un hypermarché (Géant Rennes Saint Grégoire)

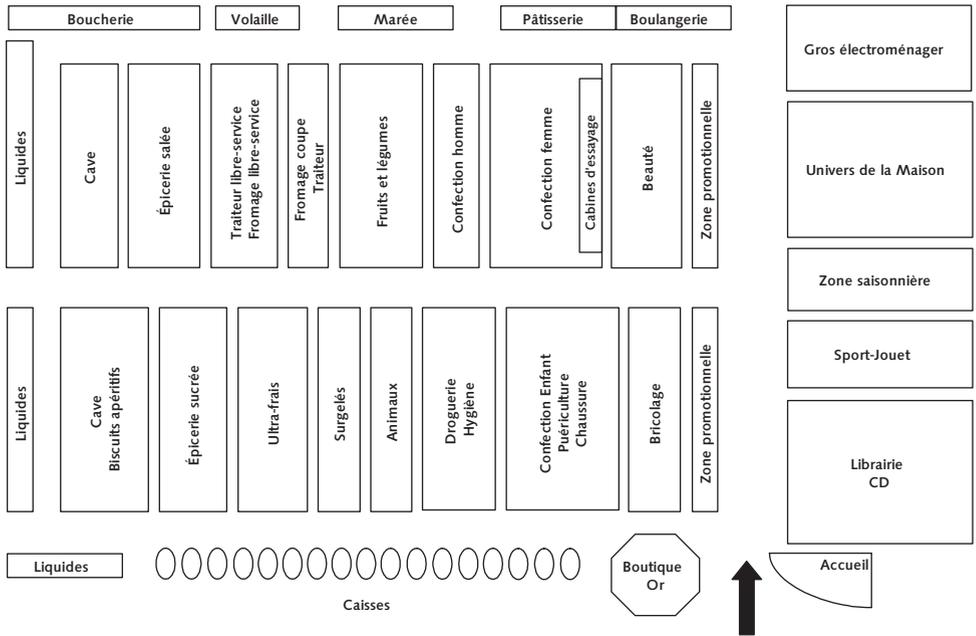
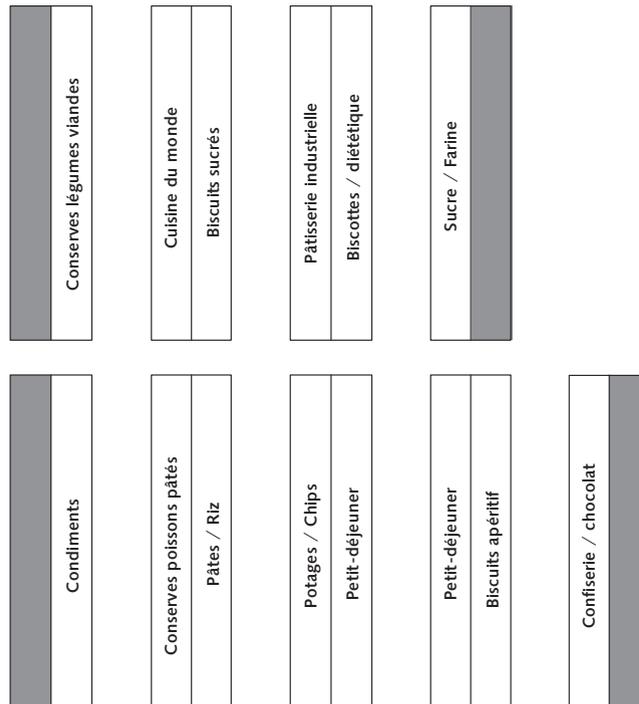


Figure 4.11. Plan de masse des catégories de produits du rayon épicerie (Leclerc Cleunay)



3. Le *zoning*: implantation des univers, rayons, catégories de produits

Dans quels contextes décide-t-on de redessiner les grandes masses du magasin ? La question de l'agencement du magasin se pose à différents moments de la vie des points de vente.

- Lors de l'ouverture ou de l'agrandissement d'un magasin.
- Lors du remodelage d'un point de vente vieillissant (*remodeling*). Les magasins sont en général rénovés tous les 3 à 7 ans, comme le montre la figure 4.12. Le délai entre deux rénovations a tendance à se raccourcir : actuellement les professionnels considèrent qu'un magasin est perçu comme « vieux » s'il n'a pas été remodelé depuis quatre ans¹. Le rafraîchissement en profondeur des magasins, essentiel pour séduire les clients, constitue un investissement majeur, en mobilier en particulier. Il donne le plus souvent lieu à une remise à plat de tout ou partie de la structure du point de vente.

Figure 4.12. La rénovation des magasins
À quand remonte la dernière rénovation complète de votre magasin ?

Moins d'un an	27 %
Entre 1 et 3 ans	27 %
Entre 4 et 7 ans	24 %
Plus de 7 ans	22 %

Source : Enquête Linéaires/Équipmag 2004

Entre deux *remodelings*, des ajustements mineurs de l'allocation d'espace sont entrepris régulièrement pour adapter le magasin à son environnement et aux attentes de la clientèle. En général, ces décisions n'affectent qu'un nombre limité de catégories.

Au sein du parc de magasins, il y a en permanence des points de vente qui apparaissent, s'agrandissent, ou dont l'implantation vieillit. L'enseigne veille constamment à ce que ses magasins évoluent dans le sens de sa stratégie. Elle mène deux types de réflexions liées à l'allocation d'espace en magasin.

- Une réflexion à court et moyen terme qui permet, catégorie par catégorie, d'anticiper les évolutions du marché en termes d'offre et de demande. Cette réflexion est liée au référencement, renégocié chaque année. L'enseigne choisit de développer certaines catégories (en nombre de références et en espace alloué) au détriment d'autres devenues moins stratégiques.
- En parallèle, les enseignes travaillent à plus long terme sur des concepts radicalement innovants, qui sont testés dans des magasins pilotes. Ils sont destinés à devenir le standard de l'enseigne à un horizon de 5 à 10 ans.

Avant d'entrer plus avant dans la présentation des problématiques d'allocation de l'espace, il est nécessaire de préciser que le magasin dispose de mètres carrés que l'on peut différencier selon leur utilisation. Ainsi, distingue-t-on² :

- la surface spécifiquement dédiée à la vente ;
- la surface spécifiquement destinée aux clients (espaces de repos, parking...);
- la surface destinée au stockage des produits non exposés (les réserves);
- la surface destinée au personnel.

1. BENOUN M. et HÉLIÉS-HASSID M.-L., *Distribution, acteurs et stratégies*, 3^e édition, Economica, 2003.

2. BERMAN B. et EVANS J.R., *Retail Management: a Strategic Approach*, 9^e édition, Pearson Prentice Hall, 2004.

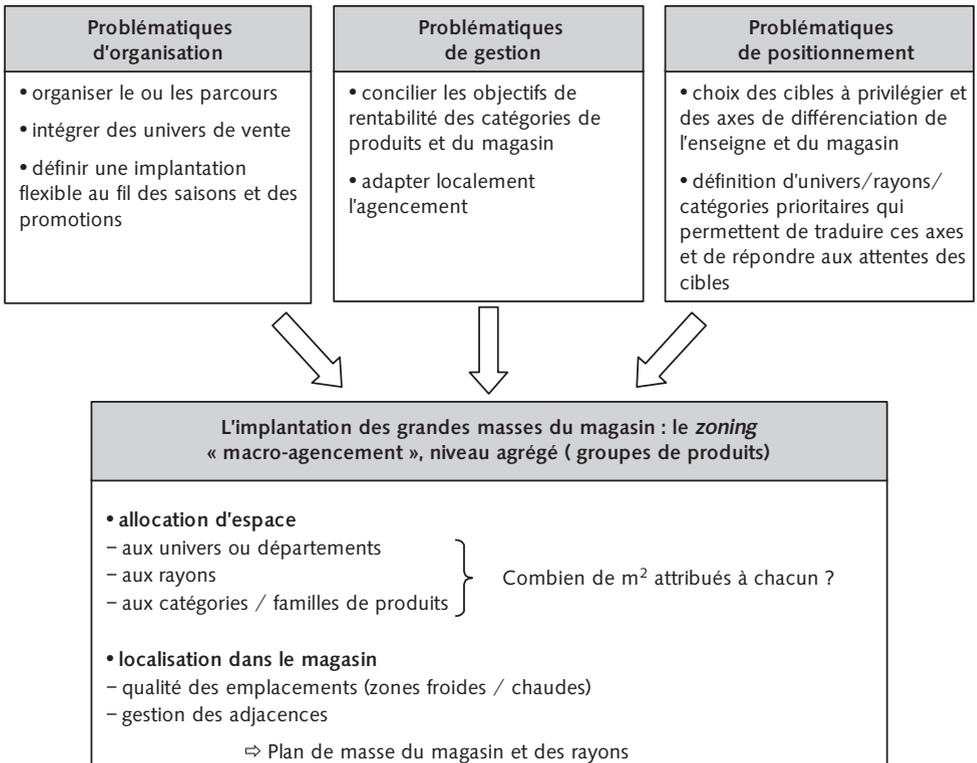
Selon le type de magasin, ces zones sont plus ou moins étendues: une boutique de chaussures a une surface de réserves proportionnellement très importante, la surface spécifiquement destinée aux clients est en général extrêmement réduite chez les *discounters*... À condition d'en obtenir l'autorisation, un magasin peut par exemple décider de réduire la surface de ses réserves pour agrandir sa surface de vente (les progrès de la logistique réduisent la surface nécessaire aux réserves et permettent ce type d'opérations). Néanmoins, en général, la surface de vente stricte varie peu au cours du temps.

Elle représente une partie relativement faible de la surface totale. À titre d'illustration, la surface de vente pure, ou surface utile, des magasins FNAC représente seulement 35 % à 40 % de leur surface totale, la surface restante étant divisée entre de la surface non-marchande accessible au client (il s'agit des forums, allées de circulation principales, zones de caisses, galeries de photos et zones de services) et une zone qualifiée de surface de coulisses (comprenant les locaux de stockage, bureaux, locaux sociaux et locaux techniques).

2 Les objectifs du zoning

La partie supérieure du schéma ci-après représente le panorama des questions auxquelles est confronté le manager lorsqu'il définit l'agencement du magasin. Ces questions, développées dans les paragraphes suivants, sont liées à l'organisation du magasin, à la recherche d'une rentabilité maximale de la surface de vente et à l'affirmation du positionnement de l'enseigne.

Figure 4.13. Les objectifs du zoning





Organiser le parcours du client

La conception de l'espace de vente détermine son utilisation par le client. Le premier rôle de l'agencement du magasin est d'orienter le parcours du client afin de structurer sa visite du point de vente et de fluidifier la circulation des personnes et des marchandises. Dans cette perspective, la gestion de l'espace en univers de vente, actuellement en plein développement, permet d'apporter une réponse encore plus adaptée aux attentes des clients.

1. Un labyrinthe à concevoir

La trajectoire du client est largement induite par le type de labyrinthe mis en place dans le magasin. Certains distributeurs privilégient une implantation des rayons et des allées qui contraint le visiteur à passer dans tous les rayons. Dans la théorie des graphes, ces chemins sont dits « hamiltoniens »¹. Ce type d'implantation contrainte est rare, car l'impression de circuit imposé est souvent ressentie de manière négative par les clients. Les magasins Ikéa ont longtemps pratiqué ce type d'agencement; ils l'ont assoupli depuis en ajoutant des passages permettant d'éviter certaines zones.

D'autres schémas d'implantation moins contraignants peuvent être mis en place.

- **L'implantation en grille**: c'est la plus fréquente dans les supermarchés et hypermarchés. Perpendiculairement aux allées principales se trouvent des alignements de gondoles parallèles les unes aux autres. À leur extrémité se trouve un emplacement privilégié, la tête de gondole, où sont mises en avant les promotions. Les têtes de gondoles proposent en principe des produits appartenant à la famille de produits présentée sur la gondole. Elles permettent au client de se repérer dans le magasin car elles sont visibles de loin à partir de l'allée principale. Cette implantation est très classique et permet une gestion intensive de l'espace de vente. Le revers de la médaille est le caractère froid des alignements de gondoles.

- **L'implantation en circulation libre**: les meubles sont implantés de manière irrégulière, ce qui donne une réelle liberté de circulation au client. Ce dernier s'approprie plus facilement le magasin et y flâne plus volontiers. Il s'agit d'une utilisation moins intensive de l'espace de vente. Les magasins de vêtements sont souvent implantés de cette manière.

- **L'implantation par boutiques**: il s'agit le plus souvent d'une variante de l'implantation en circulation libre. Au sein du magasin se trouvent des boutiques que le client va choisir ou non de visiter. Les grands magasins sont organisés de la sorte puisqu'ils sont composés de *corners* gérés comme des boutiques par les marques qui les détiennent. D'autres formules de distribution intègrent également des boutiques dans leur espace de vente (*store-in-store*). Les hypermarchés, en particulier, traitent parfois la parapharmacie ou les espaces de téléphonie mobile de cette manière. Cette technique permet de casser le rythme monotone des gondoles et de traiter de manière très qualitative les rayons concernés (avec en particulier des vendeurs spécialisés lorsque c'est nécessaire).

Le choix du type d'implantation doit s'adapter aux attentes des clients. Or, pour un même client, dans un même point de vente, elles ne sont pas nécessairement identiques pour tous les achats. Ainsi, un client qui entre dans un hypermarché a-t-il un « budget-temps » limité: il veut effectuer le plus rapidement possible ses achats de réassort pour passer davantage de temps dans les rayons qui l'intéressent. Ces rayons d'achat plaisent, s'ils sont attractifs, déclen-

1. LADWEIN R., *Le comportement du consommateur et de l'acheteur*, Economica Gestion, Paris, 1999.

chent des achats d'impulsion et génèrent ainsi des ventes additionnelles. Ceci justifie une implantation très rationnelle sur des gondoles classiques pour les produits basiques (produits d'entretien, d'épicerie...) et une présentation beaucoup plus qualitative des rayons d'achat plaisir, avec des îlots, des articles présentés sur des meubles bas, etc. Ainsi, le merchandising du rayon librairie/CD/DVD est particulièrement soigné dans la plupart des hypermarchés, avec une ambiance chaleureuse et un éclairage confortable qui donnent envie de prendre en main un livre ou d'écouter un CD sur une borne.

Dans la conception de l'implantation, les allées sont essentielles. Les axes de circulation doivent permettre :

- *d'attirer la clientèle dans le fond du magasin* : plus l'allée est large, plus elle permet à une multitude de circuler ;
- *de drainer les clients dans toute la surface* et d'éviter qu'une ou des parties du magasin ne soient pas irriguées par les flux de clients ;
- *d'implanter les différents rayons de part et d'autre des axes de circulation* de la manière la plus logique possible pour les clients.

La largeur des grandes allées de pénétration peut atteindre 6 à 8 mètres dans les grandes surfaces. Ces dernières les utilisent parfois pour présenter des opérations promotionnelles. Cette largeur se réduit dans les axes secondaires pour arriver à 2 ou 3 mètres selon l'importance des flux.

On sait que le consommateur a un comportement dextrogyre : face à un obstacle, il a tendance à le contourner par la droite. De même, en entrant dans un lieu, il commencera par regarder sur sa droite. Il faut en tenir compte dans le plan de circulation du magasin.

Les hypermarchés sont la plupart du temps organisés de la manière suivante (cf. le plan de masse du magasin Géant Rennes Saint Grégoire en figure 4.10) : le client entre sur la droite du magasin, à l'extrémité de la ligne de caisses qui couvre l'essentiel de la longueur du point de vente. À sa droite (afin qu'ils soient bien perçus) se trouvent les rayons dont l'achat n'est pas nécessairement prévu et qui nécessitent une certaine réflexion. Il est logique qu'ils soient situés en début de parcours. On trouve le plus souvent en hypermarché le rayon librairie/CD/DVD à cet emplacement stratégique. À gauche se situe une zone promotionnelle, qui change régulièrement : elle donne vie au magasin et le rend différent d'une visite à l'autre pour le client. C'est une zone d'achats d'impulsion rapides. Au fond du magasin, le client tourne sur la gauche. Il trouvera sur sa droite, contre le mur, des rayons de produits frais (bien souvent les rayons boucherie, poissonnerie, traiteur, boulangerie/pâtisserie, situés près des laboratoires de préparation et des chambres froides qui sont au fond du magasin). Sur sa gauche se trouvent les rayons d'achat courant implantés sur des gondoles parallèles les unes aux autres. Comme ce sont des achats planifiés, en dépit de leur localisation à gauche de l'allée principale, ils seront fréquentés par les clients. Les liquides sont placés en fin de parcours : il s'agit de produits lourds et à rotation rapide, qui doivent être situés juste à côté des réserves pour limiter les coûts de manutention. Enfin, le client revient vers la ligne de caisses par des allées relativement étroites.

Cet exemple permet de mettre en évidence trois points essentiels.

• **L'agencement du magasin est contraint par de multiples facteurs techniques.**

- La forme de la surface de vente conditionne en partie l'implantation de l'entrée et des caisses de sortie, ainsi que l'orientation et la longueur des gondoles. Les magasins ne sont pas

3. Le *zoning*: implantation des univers, rayons, catégories de produits

tous rectangulaires et situés sur un seul étage ! Les plans des magasins atypiques sont évidemment plus délicats à réaliser. De même, les circuits des clients sont beaucoup plus difficiles à concevoir et à analyser lorsque le magasin dispose d'entrées multiples, ce qui est le cas lorsqu'il est ouvert sur une galerie marchande et lorsqu'il est implanté sur plusieurs niveaux.

- L'emplacement des réserves contraint l'implantation des produits pondéreux et à rotation rapide (les liquides courants en particulier). Ces derniers doivent être implantés à proximité des réserves pour limiter les coûts des réapprovisionnements et pour éviter que les réassorts ne viennent perturber la circulation des clients dans le magasin.

- La localisation des chambres froides et des laboratoires de préparation (lieux de découpe et d'emballage des viandes, de cuisson du pain...) a un impact direct sur la localisation des rayons qu'ils alimentent. Là encore, une proximité directe est recommandée.

- Certains rayons doivent être regroupés pour des raisons financières liées au mobilier ou au personnel. Ainsi, est-il beaucoup plus économique de regrouper les rayons nécessitant des meubles réfrigérés. Par ailleurs, on peut chercher à rapprocher certains stands de coupe afin qu'un personnel polyvalent puisse y assurer la vente.

- Notons enfin que dans les petits points de vente, on choisit parfois de localiser les produits relativement onéreux et pour lesquels le risque de vol est plus important à proximité des caisses (c'est le cas des alcools ou des piles, placés dans des vitrines fermées à clé derrière les caisses dans certains Franprix) ou à un emplacement facile à surveiller (dans l'angle de vision du vigile posté à l'entrée du magasin ou à un endroit visible depuis le bureau du directeur).

• L'agencement du magasin doit tenir compte de la logique du client.

- L'implantation doit dans la mesure du possible respecter la logique du client. Ainsi, le distributeur cherche-t-il à reproduire la « logique du placard » dans ses gondoles : il situe à proximité les uns des autres les produits qui sont stockés au même endroit par les clients à leur domicile. Par ailleurs, les clients apprécient d'acheter les produits lourds avant les produits fragiles pour mieux organiser leur chariot. Les études menées auprès de clients plébiscitent une organisation des magasins avec les liquides situés en entrée afin d'éviter d'avoir à positionner le pack de bouteilles d'eau minérale sur les salades et les œufs ! Ce type d'implantation a été testé mais n'a pas été généralisé : une fois le chariot du client rempli d'eau (les achats de liquides étaient plus importants qu'avec une implantation du rayon liquide en fin de parcours), il restait peu de place pour les autres articles et le ticket moyen était beaucoup plus faible...

- Le taux de fréquentation des catégories de produits et leur degré de planification sont des variables essentielles qui ont une influence forte sur la localisation des rayons. Les articles achetés le plus fréquemment et figurant sur les listes de courses (en tête desquels on trouve les yaourts et de nombreux articles de crèmerie, les fruits et légumes, etc.) constituent des **zones chaudes**. Ils doivent être dispersés dans le magasin de manière à éviter la formation de **zones froides** délaissées par les clients. En face de ces familles très fréquentées, on cherche à implanter des familles de produits dont le taux d'achats planifiés est inférieur. Ces dernières ont ainsi plus de chances d'être visitées par les clients et de générer des ventes additionnelles. Les zones chaudes sont donc principalement liées à la nature des catégories de produits. Ajoutons qu'il existe dans le magasin des zones « naturellement » plus ou moins chaudes, les plus chaudes étant celles qui sont situées à l'entrée du point de vente (elles sont obligatoirement traversées par tous les clients) et le long des axes principaux de circulation. À l'opposé,

certaines zones sont moins attractives (celles du fond du magasin ou celles qui sont situées dans un recoin). Il faut alors rééquilibrer les flux de clientèle en situant dans ces emplacements naturellement peu attractifs des familles fortement attirantes : c'est l'une des raisons qui justifient de placer les liquides au fond du magasin. Le choix de la juxtaposition des rayons est donc extrêmement délicat et il contribue largement à la performance du point de vente.

– Les clients n'ayant pas tous le même type d'attentes liées à la visite du point de vente, le distributeur a intérêt à effectuer une typologie de ses clients et de leurs achats (la mère de famille qui remplit son réfrigérateur pour la semaine, la personne pressée qui vient de son lieu de travail acheter son déjeuner et quelques articles peu encombrants, etc.). Il peut être intéressant de concevoir ainsi plusieurs circuits clients adaptés à ces attentes spécifiques. La plupart des enseignes, dont Intermarché¹, conçoivent deux circuits de courses : l'un consacré aux courses rapides et l'autre axé sur les achats d'impulsion pour les courses plus complètes.

• **Le distributeur peut agir sur la vitesse de circulation dans le magasin et sur le circuit du client par divers moyens.**

– La largeur des allées : plus une allée est large, plus la vitesse de circulation y est élevée. Les allées sont beaucoup plus larges dans le sens de l'entrée vers le fond pour accélérer le début du circuit alors qu'elles sont plus étroites pour le retour vers les caisses. Devant les rayons très fréquentés, par exemple les produits frais, les dégagements sont aussi très spacieux afin que les clients accèdent facilement aux rayons et ne soient pas gênés par la foule².

– La manipulation de certaines variables d'atmosphère, en particulier la musique et les annonces sonores. Celles-ci jouent plusieurs rôles : elles ont un effet d'attraction ou d'orientation vers certains pôles, un effet sur l'état d'esprit des clients (le temps meublé par la musique paraissant par exemple moins long), un effet de détente et de déculpabilisation des clients et un effet de persuasion, les annonces permettant d'obtenir des conseils d'achat³. Il a été montré que le tempo de la musique d'ambiance était positivement lié à la vitesse de circulation (Milliman, 1982)⁴. La fluidité de la circulation doit être suffisante car c'est une dimension importante du confort d'achat. Pour autant, la vitesse de circulation ne doit pas être trop élevée car elle réduit la qualité de la perception de l'offre par le client. Un juste équilibre est donc recherché.

La multiplicité des contraintes rend très difficile à atteindre la subtile situation d'équilibre qui caractérise une organisation spatiale du magasin efficiente. La réussite de l'implantation du magasin repose largement sur l'expérience du distributeur. L'essentiel reste de faire circuler le plus possible les clients et de leur donner l'envie d'aller d'un rayon à l'autre.

2. L'implantation par univers

La tendance actuelle est à l'implantation des points de vente par univers. L'**univers de vente** est défini comme « *le regroupement, dans un même espace, de produits destinés soit à un même usage, soit à une même activité, soit à une même personne ou encore à un même*

1. PARIGI J. et CHARRIER A., « Intermarché dévoile son magasin du futur », *Libre service actualités*, n° 1647, 7 octobre 1999, pp. 64-66.

2. DION D., *La foule dans un contexte commercial : concept, mesure, effets sur les comportements*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Rennes 1, 1999.

3. SIBÉRIE P., *Influence de la musique sur les comportements des acheteurs en grande surface de vente*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Rennes 1, 1994.

4. MILLIMAN R.E., « Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers », *Journal of Marketing*, 46, 3, 1982, pp. 86-91.

3. Le *zoning*: implantation des univers, rayons, catégories de produits

moment de consommation»¹. La vocation des univers de vente est donc de passer d'une présentation de l'offre ancrée dans une logique-produits à une présentation basée sur les attentes des clients. De cette nouvelle organisation spatiale du magasin devrait résulter un processus d'achat plus simple et plus fluide pour le client.

L'univers est donc conçu comme un « tout », comme un magasin dans le magasin. Les éléments d'atmosphère sont travaillés univers par univers, afin de conférer à chacun une identité visuelle forte qui permet au client de le reconnaître et d'en repérer les frontières sans effort. Une logique de circulation spécifique doit également être mise au point au sein de chaque univers.

Carrefour a lancé le concept d'univers en 1997, avec quelques innovations en matière de regroupement de produits (univers « bébé » qui regroupe des produits alimentaires et des produits de puériculture, univers « animaux » avec également des accessoires et de la nourriture). Sur le plan architectural, les univers ainsi définis ont été « fermés » par des gondoles plus hautes, séparant bien ces différents espaces.

Depuis, les univers se sont multipliés. Ils se sont sophistiqués et ont gagné les grandes surfaces spécialisées. Les critères de regroupement des produits ne sont pas toujours faciles à choisir. Par exemple, une grande surface d'ameublement peut présenter son offre par type de pièce (la chambre, le salon, etc.) ou par style (la maison rustique, la maison design, etc.). Dans le deuxième cas, la perception du choix risque d'être moins importante car des parties entières du magasin ne seront pas visitées par les clients, attirés par un seul style. Les effets du choix des univers sur l'image de l'enseigne doivent donc être finement analysés.

Le distributeur qui met en place une implantation par univers se trouve confronté à une autre difficulté : les univers sont souvent sur-consommateurs d'espace. En effet, le double placement des produits appartenant simultanément à plusieurs univers est nécessaire. De surcroît, les univers doivent être « mis en scène », ce qui neutralise de précieux mètres carrés. La suppression de certaines références ou catégories de produits doit donc souvent être envisagée pour compenser ce phénomène.

Pour illustrer le surcoût en espace lié à une organisation en univers, prenons le concept des magasins d'Auchan. Quatre univers sont mis en œuvre : mieux se nourrir, mieux s'occuper de soi, mieux s'occuper de sa maison, mieux s'occuper de ses loisirs. L'univers « mieux s'occuper de sa maison » est une succession d'offres pour décorer sa maison, y faire des réparations, etc. Chacune des pièces de la maison y est reconstituée (la salle à manger, le salon, la chambre à coucher, les sanitaires et la salle de bains). Cette organisation de l'offre, très esthétique et agréable pour le client, nécessite une réelle théâtralisation de l'offre et le double placement de certains produits comme les luminaires, que l'on peut retrouver dans des pièces différentes.

En résumé, l'organisation du magasin par univers suppose une remise à plat complète de l'allocation d'espace et un apprentissage de cette nouvelle lecture du magasin par le client. Si certains univers se sont généralisés (l'univers « bébé » par exemple, notamment parce qu'il ne concerne qu'une partie des clients), d'autres ont connu des marches arrière. Ainsi, l'univers « petit-déjeuner », qui devrait comporter à la fois du café, des céréales, des biscottes, mais aussi des bols, des jus de fruits et du pain n'a-t-il pas rencontré le succès qu'on lui promettait : il engendre des doubles placements importants (le café ou les jus de fruits ne sont pas unique-

1. MOSCA P., *Initiation au merchandising*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

ment consommés au petit déjeuner par exemple) et nécessite des investissements très importants (en particulier si l'on veut y installer des meubles réfrigérés pour les jus de fruits). Le coût et le risque de perturbation pour le client sont réels et doivent être rapportés au bénéfice escompté...

3. Comment étudier le parcours des clients en magasin ?

Des études d'observation du comportement des clients en magasin permettent de mieux connaître les flux de clientèle, d'identifier des parcours-type et d'en tirer des conséquences pour améliorer la qualité de l'implantation.

Il existe plusieurs méthodologies d'analyse des flux de clientèle. Certaines utilisent des moyens sophistiqués : caméras, capteurs situés sur les chariots. D'autres sont en revanche plus faciles à mettre en œuvre et très instructives pour le distributeur.

- **Les observations de clients durant leurs courses** : elles portent au minimum sur 100 à 200 clients. Pour chacun, l'observateur reporte sur un plan du magasin le trajet parcouru, en notant les arrêts devant les produits, les prises en main et les achats. Il note également diverses informations concernant le client suivi : sexe, temps passé en magasin, temps d'attente à la caisse, utilisation d'une liste de courses, personnes qui l'accompagnent. Éventuellement, si le client l'accepte, une interview peut permettre d'obtenir des informations complémentaires (montant du ticket de caisse, explicitation de tel ou tel comportement, etc.).

L'étude fournit les informations suivantes.

- La densité des passages dans les différentes portions du magasin et le degré de concentration des fréquentations. Ceci permet de délimiter les zones chaudes et froides en fonction de leur intensité de fréquentation.

- Le choix des destinations choisies par les clients lorsqu'ils se situent dans certaines zones (croisement d'allées par exemple).

- La longueur, la durée des passages en magasin et les circuits types selon les heures, les jours et le type de clients.

Pour chaque catégorie ou famille de produits, on peut calculer les ratios suivants.

- *L'indice de passage dans la catégorie* = pourcentage des personnes entrées dans le magasin qui sont passées devant la catégorie.

- *L'indice d'attention de la catégorie* = pourcentage des personnes qui se sont arrêtées lorsqu'elles sont passées dans la catégorie.

- *L'indice de manipulation de la catégorie* = pourcentage des personnes qui ont pris en main un produit par rapport à celles qui sont passées.

- *L'indice d'achat de la catégorie* = pourcentage des personnes qui ont acheté un produit dans la catégorie par rapport à celles qui ont pris un produit en main.

Ceci permet de réaliser des comparaisons au niveau des catégories : quelles sont celles qui ont un bon indice de passage (localisation favorable) ? Quelles sont celles pour lesquelles les clients s'arrêtent, prennent en main le produit mais ne l'achètent pas ? Quelles sont les catégories pour lesquelles il y a un achat dès que la personne s'arrête (achat quasi automatique, sans grande réflexion) etc. Ceci permet éventuellement de situer en face des catégories très fréquentées celles qui le sont moins.

- **L'analyse des achats par rayon** : la fréquentation des rayons peut être estimée à partir des achats. C'est évidemment réducteur car on ne retrace le parcours des clients qu'à travers les achats réalisés. L'étude peut se faire de deux manières.

– À partir de la base de données interne de l'enseigne avec des outils de *datamining*. Elle porte alors sur un nombre beaucoup plus important de clients. De ce fait, des typologies d'achats beaucoup plus fines peuvent être réalisées, éventuellement différenciées en fonction de l'heure et du jour de la semaine, par type de foyer, si on se base sur les clients qui ont une carte de fidélité (on dispose pour ces derniers de données descriptives de leur foyer assez fines, même si elles ne sont pas toujours à jour).

– À partir de données déclaratives en sortie de caisses : les clients sont invités à cocher sur un plan du magasin les rayons dans lesquels ils ont acheté des produits. Il n'y a pas d'observation du client *in situ* mais un simple questionnaire, ce qui fait gagner beaucoup de temps. On peut demander aux clients d'où ils viennent (lieu, domicile ou travail ?), quel moyen de transport ils ont emprunté pour venir, par quelle entrée ils sont arrivés, s'ils ont été dans le centre commercial avant leurs courses ou s'ils comptent s'y rendre après, etc. Cette méthodologie est intéressante pour les magasins complexes qui disposent d'entrées multiples, de plusieurs étages, etc. Là encore, on peut effectuer une typologie des parcours de courses et en tirer des conséquences pour la localisation dans le magasin de certains rayons.



Assurer la rentabilité et la flexibilité de l'implantation

L'allocation d'espace aux rayons et catégories de produits est une décision qui comporte des implications financières considérables. Le merchandising doit permettre d'optimiser la gestion de l'espace et d'assurer la meilleure rentabilité possible du magasin. Comment atteindre cet objectif de rentabilité ? Trois points sont essentiels pour que l'implantation du magasin soit efficace.

1. Une implantation qui concilie la rentabilité des rayons et la rentabilité globale du point de vente

La recherche d'une rentabilité maximale des rayons et catégories de produits est la base du merchandising. Des calculs de *ratios* de productivité de l'espace alloué permettent de mesurer la rentabilité des rayons et des références. Autant allouer davantage d'espace aux plus rentables.

Les règles d'agencement d'un point de vente sont parfois comparées à celles d'un centre commercial¹ : de même que le créateur d'une galerie commerciale doit veiller à proposer un ensemble cohérent de magasins agencés de manière logique pour attirer les clients et rendre leur visite agréable, le distributeur va sélectionner et agencer un ensemble de catégories. À l'image des boutiques du centre commercial, le degré de rentabilité des catégories est variable, mais peu importe : l'objectif est d'atteindre l'équilibre subtil qui satisfera les clients et permettra d'optimiser le résultat global du magasin.

La recherche de l'optimisation du rendement de l'espace alloué aux rayons et catégories de produits se heurte donc aux contraintes liées à la rentabilité globale du magasin. La rentabilité directe de chaque catégorie est en réalité un objectif secondaire par rapport à la rentabilité globale du point de vente.

La performance du point de vente nécessite, en effet, la mise à disposition à la clientèle d'une offre complète, qui reflète l'évolution du marché et satisfait l'ensemble de ses attentes.

1. CORSTIENS J. et CORSTIENS M., *La guerre des linéaires*, Éditions d'Organisation, Paris, 1996.

On ne peut pas indéfiniment déformer les structures de consommation en réduisant l'espace alloué aux produits les moins rentables.

L'enseigne, dans la logique du *category management*, s'interroge sur la contribution spécifique de chacune des catégories aux résultats du magasin. L'agencement du magasin doit valoriser les catégories de produits créatrices de valeur : celles qui génèrent des ventes et de la marge, mais aussi celles qui sont porteuses d'image, qui orientent le choix du point de vente...

À titre d'illustration, l'enseigne Monoprix a constaté il y a quelques années qu'en faisant disparaître la laine de ses rayons, cet article étant peu vendu et peu rentable, le chiffre d'affaires global du magasin s'en trouvait significativement affecté. Les boutiques spécialisées dans le tricot disparaissant des centres-villes, ce rayon attirait une clientèle qui était fidèle à l'enseigne grâce à cette catégorie de produits ! La laine est donc réapparue dans les linéaires. La qualité de l'agencement passe donc par l'optimisation de la rentabilité de l'espace de vente mais aussi par la qualité des intuitions du distributeur !

2. Une implantation flexible au fil des saisons et des promotions

Le distributeur recherche un agencement du linéaire qui lui permet de maîtriser les phénomènes de saisonnalité. Ainsi, les rayons « papeterie » ou « jouets » des hypermarchés, par exemple, font-ils face à une demande extrêmement saisonnière. L'agencement du magasin doit donc être conçu dans un souci de flexibilité, de manière à anticiper et à accompagner ces phénomènes.

Concrètement, plusieurs possibilités s'offrent au distributeur. Des adjacences entre catégories de produits à saisonnalité inversée peuvent être envisagées, afin de rendre possibles des transferts de linéaire. Un exemple classique est celui des soupes et des chips, souvent placées côte à côte à cet effet dans les supermarchés (cf. le plan de masse du rayon épicerie du Leclerc de Cleunay). Toutefois, le respect de la logique de l'implantation restreint l'éventail des possibilités en la matière. Des zones spécialement dédiées aux articles saisonniers peuvent également être prévues. Lorsqu'elles sont inutilisées, ces zones peuvent servir à présenter des produits en promotion, en particulier ceux qui ont fait l'objet d'une communication promotionnelle par voie de prospectus.

Les promotions événementielles, de plus en plus largement théâtralisées, nécessitent également un agencement flexible de l'espace de vente. Des zones spécifiques sont conçues pour les accueillir. Les distributeurs doivent faire preuve d'imagination pour les rendre visibles en minimisant la perte de place. Ainsi, Carrefour présente-t-il régulièrement des produits mis en scène sur des *kakémonos* (supports de quelques mètres carrés suspendus au plafond).

3. Une gestion de l'espace et de l'offre adaptée aux caractéristiques du magasin

L'adaptation de l'agencement en fonction des caractéristiques du magasin, en particulier en fonction de sa taille et de son type de localisation, est également une source de rentabilité essentielle pour le distributeur.

Par exemple, l'agencement du magasin ne sera pas le même dans les magasins ruraux et provinciaux que dans les magasins parisiens. À la campagne et dans les petites villes de province, les points de vente ont généralement un espace moins contraint, en particulier parce que le prix au mètre carré de la surface de vente est moins élevé. Cela peut se traduire,

par exemple, par une largeur des allées plus importante dans les magasins ruraux que dans leurs homologues urbains. Par ailleurs, les réapprovisionnements sont souvent moins fréquents que dans les grandes villes, ce qui justifie un stock plus élevé des produits à forte rotation en linéaire et donc un espace supérieur en proportion pour certaines catégories. Une réflexion propre à l'enseigne est nécessaire pour adapter l'agencement, si des schémas de fonctionnement de ce type sont mis en évidence. Certaines caractéristiques de la consommation locale ou de l'environnement concurrentiel peuvent également donner lieu à une adaptation locale du concept.

La mise en place au niveau de l'enseigne d'une réflexion de géomarketing pour l'agencement des magasins (c'est-à-dire de géomarchandising) est donc nécessaire (cf. chapitre 1).



Traduire le positionnement

Enfin, en concevant l'agencement des magasins, l'enseigne cherche à montrer sa personnalité et sa différence et le magasin cherche à prouver son positionnement commercial dans sa zone de chalandise.

Sur le plan opérationnel, comment agencer l'espace de manière à mettre en exergue les axes spécifiques à l'enseigne ? La différenciation peut être manifestée par la mise en valeur de certains rayons ou catégories emblématiques de l'enseigne, à travers une allocation d'espace généreuse ou par le choix d'un emplacement de qualité dans le magasin (près de l'entrée, à proximité de rayons drainant un fort trafic...). L'enseigne peut ainsi communiquer sur (et avec) ses cibles privilégiées. Par exemple, la visibilité des rayons « parfumerie » et « parapharmacie » des magasins Monoprix permet d'attirer la cible prioritaire des femmes citadines et actives ; par ailleurs, les espaces Citysanté de cette même enseigne ciblent la clientèle aisée d'âge mûr, également stratégique.

Certaines composantes de l'image du magasin peuvent être améliorées grâce à l'agencement. Ainsi, les professionnels reconnaissent-ils que la mise en avant des produits frais a un impact positif sur la qualité perçue de l'offre de l'enseigne. De même, la présence de « boutiques » (boulangerie, traiteur, parapharmacie...) anime le magasin, renforce la relation de proximité entre le client et son point de vente et améliore la perception de la qualité du service et du professionnalisme de l'enseigne.

L'enseigne doit donc répondre de manière opérationnelle aux questions suivantes : quels sont mes axes de différenciation et mes cibles prioritaires ? Quels rayons me permettent de traduire ces axes et de toucher ces cibles ? Ces problématiques sont d'ordre marketing et dépendent du rôle des rayons et catégories de produits.

L'allocation d'espace et la localisation dans les rayons sont bien entendu insuffisantes pour communiquer à elles seules le positionnement de l'enseigne et générer une réelle différenciation. Les variables d'atmosphère (couleurs, lumière, musique, odeurs...) sont simultanément manipulées pour créer une mise en scène globale du rayon dont l'impact est supérieur. De même, les autres variables du mix sont mobilisées pour accentuer la différenciation (opérations promotionnelles, politique de prix, communication...).

L'objectif du distributeur est d'obtenir, à travers l'amélioration de l'image de certains rayons stratégiques, des retombées positives sur l'image globale du point de vente. Ce phénomène de « transfert d'image » entre les rayons emblématiques et le magasin (voire l'enseigne) est communément qualifié d'« effet de halo ».

3 La prise de décision

La décision d'agencement des catégories de produits au sein des points de vente est très différente d'une enseigne à l'autre. L'essor du *category management* tend pourtant à structurer et à codifier progressivement cette décision.

3 1

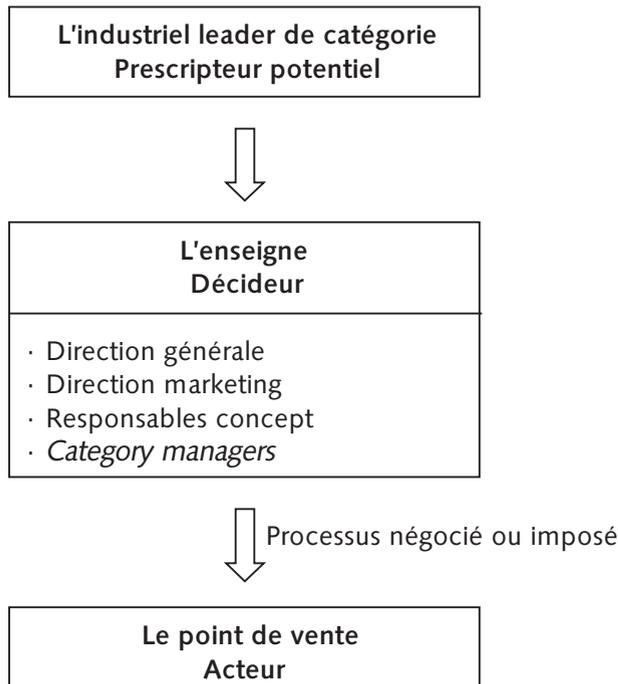
Les acteurs

La répartition des grands espaces fait intervenir trois types d'acteurs : l'industriel, l'enseigne et le magasin : cf. figure 4.14.

Dans le cadre du *category management*, l'enseigne travaille en partenariat avec les industriels. Ces derniers cherchent à optimiser la performance de leur catégorie chez le distributeur, en proposant des améliorations au niveau du merchandising de la catégorie. Les préconisations de l'industriel portent sur l'organisation de chaque famille de produits, le découpage en segments. De plus en plus souvent, l'industriel cherche en parallèle à élargir son périmètre d'action. Il tente donc de convaincre l'enseigne de l'utilité de revoir à la hausse la surface globale allouée à la catégorie ou à certaines familles au sein de la catégorie. En ce sens, on peut considérer que l'industriel détient un rôle de prescription dans le processus d'allocation d'espace.

Si l'industriel est prescripteur, l'enseigne, quant à elle, est décisionnaire. L'équipe chargée du concept de magasin dessine les magasins-types de l'enseigne. Ces « gardiens du Temple », généralement rattachés à la direction marketing, sont les garants de la continuité et de la

Figure 4.14. Les acteurs de la décision de répartition des grands espaces



cohérence du concept. Au sein de l'enseigne, les personnes chargées du concept travaillent en lien étroit avec les *category managers*, qui définissent la structure de l'assortiment, ensuite « habillée » par les acheteurs. Chez le distributeur, l'« équipe concept » et les *category managers* travaillent en lien avec les *category managers* des fabricants.

Enfin, le point de vente intervient dans le processus d'allocation d'espace en tant qu'« acteur ». C'est en effet en magasin que se joue le travail réalisé en amont au niveau du siège de l'enseigne.

Précisons que le rôle des acteurs peut varier considérablement d'une enseigne à l'autre. En particulier, dans les grandes chaînes intégrées, les plans d'implantation sont largement imposés aux magasins par l'enseigne, ce qui n'est pas le cas dans les groupes d'indépendants. Ces derniers laissent une autonomie plus grande (parfois totale) à leurs directeurs de magasins en ce qui concerne les décisions de merchandising. Les sièges proposent néanmoins de plus en plus souvent des plans d'implantation élaborés par des représentants des points de vente (des adhérents ou des franchisés élus par leurs pairs) : la décision est négociée afin que les directeurs de magasins s'approprient le concept. Dans ce cas, l'enseigne est prescripteur et le magasin décideur.



Les étapes du processus de décision

1. La réflexion prospective par catégorie de produits ou par rayon

L'élaboration du concept de magasin passe tout d'abord par une réflexion prospective sur les catégories de produits et les rayons.

Les enseignes les plus avancées dans la démarche du *category management* organisent des plans catégoriels à moyen terme afin de planifier l'avenir des rayons dans les points de vente. Au cours de cette réflexion, les multiples indicateurs de performance de la catégorie, collectés par l'enseigne, sont confrontés aux perspectives des industriels conviés à la table des discussions. Cette confrontation entre le distributeur, qui a une vision transversale des catégories de produits, et l'industriel, qui possède une expertise approfondie de sa catégorie multi-enseignes, est très riche.

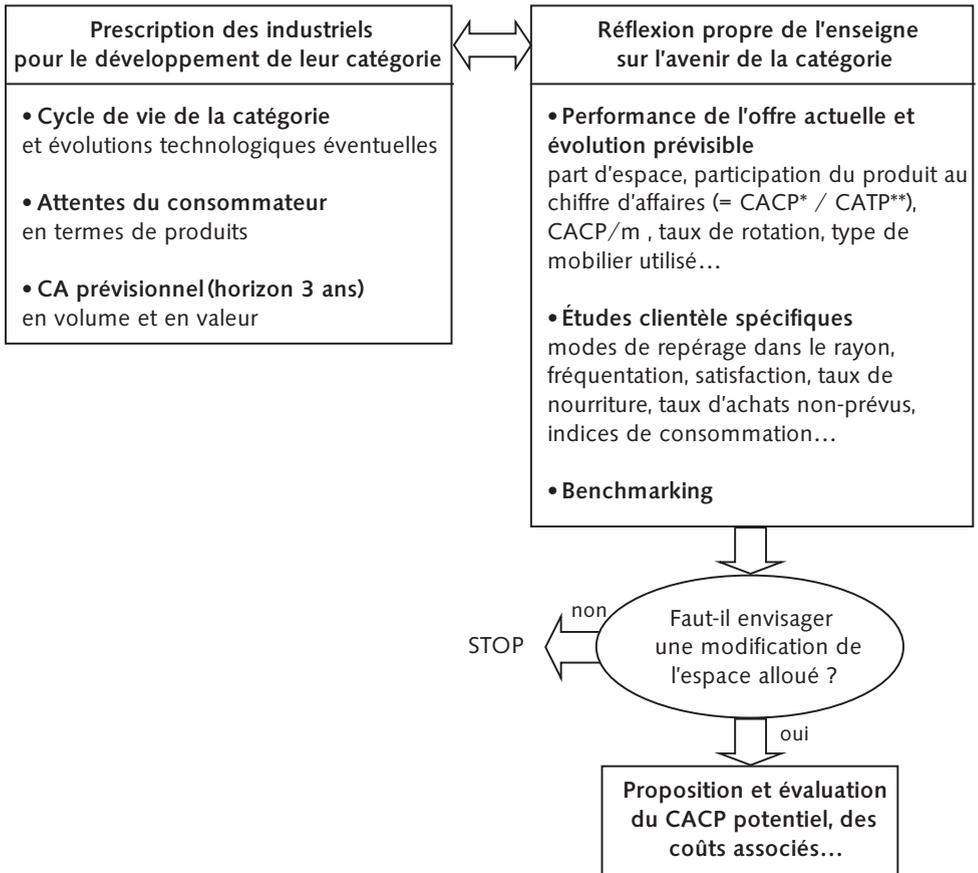
Cependant, dans de nombreuses enseignes, cette étape n'est pas aussi formalisée. Les informations sur l'avenir des catégories de produits et rayons remontent par l'intermédiaire des acheteurs. La direction générale et la direction marketing de l'enseigne donnent alors les orientations nécessaires pour faire évoluer le concept.

2. La réflexion de l'enseigne à moyen terme par catégorie

Catégorie par catégorie, l'enseigne se pose la question suivante : faut-il réduire ou augmenter l'espace qui lui est alloué ? Elle se base pour cela sur les critères suivants.

- **La contribution de la catégorie de produits aux ventes du magasin.** C'est le critère le plus important pour les décideurs. La part d'espace allouée à la catégorie de produits est comparée à la part de surface qu'elle occupe en magasin. La règle de base est qu'une catégorie qui représente 5 % du chiffre d'affaires des magasins doit avoir une part d'espace en magasin proche de 5 %. Des contraintes liées à la méthode de vente et/ou au type de mobilier utilisé sont prises en compte. Ainsi, la vente en libre-service ou la vente à la coupe ne génèrent pas le même chiffre d'affaires par mètre carré de surface de vente, la présentation des surgelés en « tombeaux » est sur-consommatrice d'espace par rapport à une présentation verticale...

Figure 4.15. La réflexion de l'enseigne à moyen terme par catégorie



* CACP: Chiffre d'affaires de la catégorie de produits; ** CATP: Chiffre d'affaires tous produits

• **L'évolution prévisible de l'offre et de la demande.** Si une catégorie est en forte croissance, on anticipera la croissance de ses ventes et on lui allouera relativement davantage d'espace que son actuelle part de ventes. Il s'agit d'anticiper la croissance de certains marchés pour mieux en profiter. Ainsi, les télévisions à plasma occupent-elles une part d'espace à ce jour supérieure à leur part de vente dans les hypermarchés, mais il s'agit d'un investissement sur l'avenir. Des raisons d'image sont également en jeu, l'enseigne ayant tout intérêt à se montrer offensive sur les marchés en fort développement.

• **Les attentes spécifiques de la clientèle.** Les catégories importantes aux yeux des clients (les catégories de destination) seront privilégiées en termes d'espace alloué.

Les choix effectués par les concurrents jouent également: si un concurrent développe fortement l'espace alloué à une catégorie de produits, l'enseigne peut choisir de l'imiter ou au contraire de s'en démarquer en se positionnant sur d'autres catégories de produits. Le *benchmark* externe est important. Les données des panels distributeurs permettent à l'enseigne de savoir la part d'espace qui est allouée aux différentes catégories de produits chez ses concurrents.

3. Le *zoning*: implantation des univers, rayons, catégories de produits

En France, la marge ou le bénéfice brut générés par la catégorie, pourtant très variables d'une catégorie à l'autre, ne sont généralement pas considérés comme des critères prioritaires d'allocation de surface. L'enseigne calcule des indicateurs de bénéfice brut par mètre carré pour ses différentes catégories, mais l'allocation de surface ne se fait pas *au prorata* de cette variable. La priorité est donnée aux catégories qui se vendent bien (ce qui améliore la rotation des marchandises, limite la fréquence des ruptures de stock et réduit les frais de réassort), plutôt qu'aux catégories à forte marge.

L'optimisation des marges ou mix-marges se fait à l'intérieur des catégories de produits (les marques les plus profitables, en particulier les MDD, bénéficient de plus d'espace et d'une meilleure position sur les gondoles) et à travers le positionnement spatial des rayons (les catégories à forte marge sont placées dans les zones chaudes du magasin).

Ces multiples critères, économiques, marketing et opérationnels, permettent de décider si l'allocation d'espace doit être revue à la hausse, à la baisse ou maintenue à l'identique. Les orientations d'allocation d'espace n'étant pas toujours compatibles les unes avec les autres (on a toujours tendance à vouloir augmenter l'espace alloué aux catégories pour les développer...), un arbitrage entre ces plans catégoriels est nécessaire pour aboutir à la répartition finale de l'espace alloué aux catégories.

3. L'élaboration du concept

Les plans catégoriels permettent de définir les orientations d'espace alloué souhaitables, catégorie par catégorie. De même, la décision d'implanter de nouvelles catégories ou d'en supprimer est étudiée à ce stade de la réflexion de l'enseigne. En tenant compte du caractère invariant de la taille des magasins et de la structure hiérarchique de l'offre qui écarte certaines solutions des possibles, quelques scénarios de modifications d'espace alloué se dégagent. Pour trancher entre ces alternatives, l'enseigne prend en compte les facteurs suivants.

- **Des facteurs économiques**: les coûts qui correspondent aux différents choix vont être mis en balance avec les bénéfices attendus, afin de mettre en évidence les implantations les plus rentables financièrement.

- **Des facteurs d'image**: les consommateurs vont-ils accepter les évolutions envisagées du concept? Il existe un risque qui doit être évalué. Les conséquences marketing des choix d'implantation doivent donc être envisagées en fonction des attentes de la clientèle. Imaginons une enseigne qui se pose la question de réduire la taille de son rayon ultra-frais. Une étude LSA-Sofres¹ a montré que l'ultra-frais, rayon le plus fréquenté des hypermarchés, était stratégique car sa qualité était une condition *sine qua non* de fidélité des clients, prêts à « changer de crèmerie » si leur yaourt favori n'y était pas disponible. Le risque de sanction par le consommateur d'un rayon ultra-frais médiocre est donc majeur. L'enseigne préférera donc surreprésenter ce rayon en magasin en terme d'espace par rapport à sa part de ventes, bien qu'il soit peu différenciant et peu rentable à court terme. D'autre part, l'enseigne doit veiller à ce que la nouvelle implantation spatiale de ses magasins soit cohérente avec la *copy strategy* de l'enseigne: avec ses valeurs, ses thèmes de communication... Le message transmis par le site à travers son offre doit en effet être adapté au message institutionnel de l'enseigne. Par exemple, il est plus pertinent pour une enseigne qualitative d'attribuer une surface impor-

1. LE CORROLLER P. et BICARD D., « Fidélité: la bataille se joue sur l'ultra-frais », *Libre service actualités*, n° 1621, 11 mars 1999, pp. 50-60.

tante à un rayon de vins fins présentés en cave avec des conseils de dégustation, que pour une enseigne dont le message repose sur les prix bas.

La décision finale de répartition de la surface de vente entre les rayons du magasin résulte de la confrontation de l'ensemble de ces facteurs. Le concept global de l'enseigne en découle. Il prend généralement la forme d'une série d'orientations, puis donne lieu à un plan de masse dessiné par les architectes de l'équipe concept. Ce concept est par la suite décliné et adapté à des magasins types de l'enseigne, avant d'être appliqué au contexte unique de chaque point de vente.

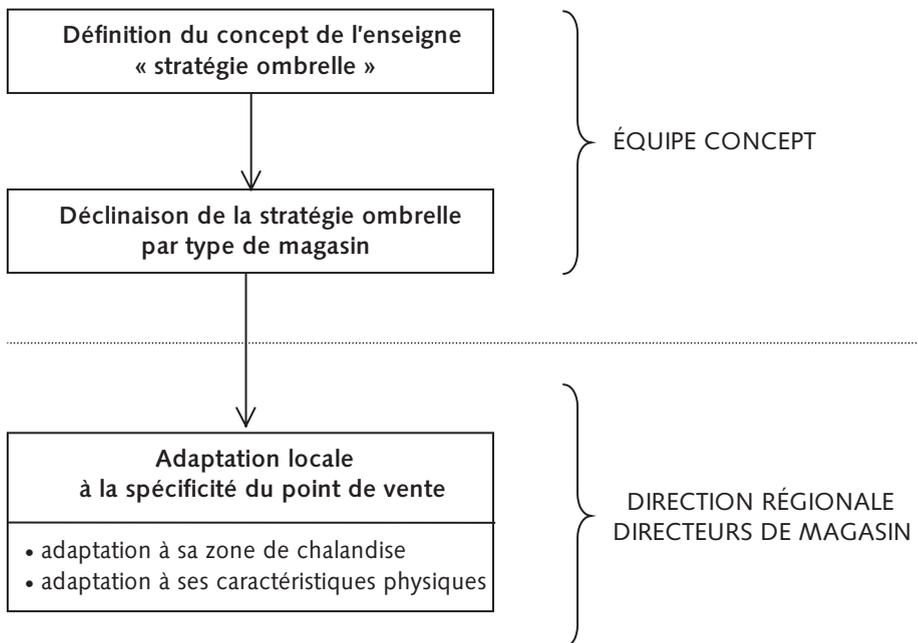
4. Application du concept dans les points de vente

Le concept de l'enseigne correspond à une « stratégie ombrelle » : il est généralement décliné par type de magasin. Certaines enseignes vont adopter une segmentation des magasins par la taille uniquement, d'autres vont élaborer une typologie multicritères (intégrant la localisation des points de vente, leur chiffre d'affaires, le potentiel de la zone de chalandise...). Un plan-type est dessiné pour chaque groupe de magasins.

Une démarche de géomarketing s'avère ensuite nécessaire, magasin par magasin. Il s'agit d'adapter le concept à la fois aux caractéristiques physiques du magasin (dimensions exactes, existence de plusieurs niveaux dans le magasin, etc.) et aux caractéristiques de sa zone de chalandise (concurrence locale, profil de la clientèle, indices de consommation...).

La pratique formalisée du géomarketing n'est pas généralisée. Lorsque aucune structure du siège ne propose ce service, l'adaptation du plan du magasin repose sur l'expérience du directeur de magasin. Son expertise, basée sur le contact direct avec le client et sur la connaissance précise de la concurrence locale, lui permet de proposer les adaptations néces-

Figure 4.16. Adaptation du concept aux sites



saire du concept. Ainsi, choisira-t-il de favoriser les rayons sur lesquels le magasin est localement peu concurrencé, ainsi que ceux qui génèrent une demande forte, liée, par exemple, à des particularismes de consommation régionale. Dans les enseignes centralisées, ces modifications du concept doivent être validées par la direction régionale. Elles doivent respecter les grandes lignes du concept de l'enseigne, pour des raisons évidentes de cohérence de l'image du distributeur.



Les outils d'aide à la décision

Deux types de produits sont disponibles sur le marché pour aider le distributeur dans sa démarche d'allocation d'espace aux catégories de produits.

- **Des logiciels d'aide à l'agencement du magasin** (par exemple l'application Apollo TotalStore d'Iri France): il s'agit d'interfaces graphiques qui réalisent des liens dynamiques entre les planogrammes¹ réalisés pour les différentes familles de produits et le plan d'ensemble du magasin. Il s'agit d'une consolidation graphique des plans de merchandising par familles de produits, qui permet entre autres d'adapter le concept aux particularités physiques des différents points de vente. Les zones chaudes et froides (mesurées par le chiffre d'affaires par mètre de linéaire des catégories de produits) sont représentées différemment, ce qui permet de les répartir harmonieusement dans les magasins. Ce type d'outil, dont la vocation est de se substituer à la gomme et au crayon actuellement utilisés par les équipes concept des enseignes, rencontre à l'heure actuelle un intérêt relativement faible auprès des distributeurs.

- **Des outils d'optimisation de l'espace alloué et de la composition de l'assortiment par catégories de produits** (Assortman d'AC Nielsen et Sensi Lin et Sensi Ref d'Iri France par exemple). Ils optimisent l'allocation d'espace de la catégorie de produits à la référence. La demande pour ces outils connaît aujourd'hui une très forte croissance. Ils sont majoritairement achetés par des industriels qui souhaitent promouvoir le développement de leurs catégories en magasin et recherchent un support pour leurs négociations commerciales: les fabricants présentent ainsi aux enseignes des plans d'implantation optimisés en termes d'espace alloué et d'assortiment, au niveau des catégories et des familles de produits. Les enseignes peuvent également acheter directement ces études.

Le principe de fonctionnement d'Assortman et de SensiLin/SensiRef est sensiblement le même. Deux étapes sont nécessaires: la première permet d'estimer les élasticité des ventes à l'espace (élasticité simples et élasticité hiérarchiques, estimées à différents niveaux de la nomenclature) à partir des données de ventes et des relevés d'espace alloué des panels de distributeurs. Puis intervient la 2^e étape: l'optimisation de l'assortiment et de l'espace alloué en fonction des élasticité précédemment estimées et de contraintes éventuellement ajoutées. Pour chaque niveau étudié, un linéaire et un nombre théorique de références sont estimés. Ces préconisations peuvent éventuellement être différenciées par type de point de vente.

La faiblesse de ces modèles réside dans le fait qu'ils ne prennent pas en compte les éléments de coûts liés aux réimplantations, ni les facteurs marketing (rôle des rayons, évolutions du marché, comportement des clients, etc.), ni le positionnement spatial des catégories entre elles.

1. Les planogrammes sont des représentations graphiques du linéaire d'une famille de produits comportant les *facings* alloués aux différentes références.

S'ils ne peuvent remplacer la réflexion stratégique de l'enseigne sur ses catégories, ils représentent pour elle un intérêt réel : celui de proposer une répartition théorique de l'espace alloué et une composition de l'assortiment fondées sur des paramètres d'élasticité. Il ne s'agit pas de modèles « clés en main » pour l'enseigne, mais ces outils peuvent néanmoins considérablement enrichir la réflexion sur l'allocation d'espace aux catégories et familles de produits.

3
4

Le contrôle de la décision

L'objectif de maximisation de la rentabilité de l'allocation d'espace (chiffre d'affaires et bénéfice brut par mètre carré ou par mètre linéaire) se manifeste par la mise en place d'outils et de procédures de contrôle de gestion pour cette ressource. Deux types d'études sont réalisés.

1. Des études de *benchmark* interne

La plupart des enseignes centralisées calculent régulièrement des normes d'allocation d'espace (nombre de m², de mètres de linéaire au sol ou de mètres de linéaire développé) et de rendement (chiffre d'affaires et/ou bénéfice brut par m², mètre de linéaire au sol ou mètre de linéaire développé) à partir des données internes collectées dans l'ensemble de leurs points de vente. Ces normes sont établies par type de magasin, à différents niveaux d'agrégation de l'offre. Un outil de *benchmark* interne récapitulant ces normes est élaboré et transmis aux points de vente.

Chaque directeur de magasin est invité à analyser la performance de son point de vente par rapport aux standards de l'enseigne et à mettre en œuvre des actions correctives si nécessaire. Par exemple, si on constate dans un point de vente que, pour un rayon donné, l'allocation d'espace est supérieure à la moyenne des magasins comparables et que la rentabilité au mètre carré est inférieure à la moyenne de ces mêmes magasins, on peut raisonnablement envisager de réduire la taille de ce rayon.

Grâce à cet outil, l'enseigne peut également suivre dans le temps l'évolution de la performance au mètre carré d'espace alloué des catégories et familles et comparer le rendement des catégories et familles les unes par rapport aux autres. Ces observations peuvent conduire à des modifications de l'agencement afin d'améliorer la rentabilité des points de vente.

2. Des études de *benchmark* externe

Les données de panels de distributeur comportent des relevés d'espace. Ils permettent aux enseignes de comparer le rendement (CA/m²) de leur allocation d'espace par rapport à celle de la moyenne des points de ventes de même taille. C'est également une information importante.

4

L'implantation des références en linéaire

Une fois la place des rayons définie et leur longueur déterminée, il est important d'étudier comment on procède pour répartir quantitativement l'espace de vente du magasin entre les articles.

Cet espace de vente est appréhendé par les praticiens sous trois formes : volume, espace, linéaire.

- Le **volume** représente la somme des possibilités de stockage qu'offrent les meubles d'exposition, les gondoles, à plusieurs niveaux. Cette capacité de stockage est rarement utilisée complètement, les produits vendus sur une même étagère présentant souvent des conditionnements différents.

L'utilisation d'une unité de mesure en volume n'apparaît justifiée que lorsque les consommateurs distinguent les trois dimensions du produit, par exemple en cas de présentation à l'extérieur des meubles. Le volume n'est pas l'unité d'espace la plus courante.

- La **surface d'exposition** est un critère de mesure qui tient compte, non plus de la capacité de stockage, mais de l'impact visuel de cet espace sur les consommateurs. La perception visuelle d'un objet est en effet vraisemblablement en relation avec sa surface. Cependant, ce critère n'est pas d'un emploi plus généralisé que le précédent.

- Si la définition littérale de « **linéaire** » est « qui se rapporte aux lignes », il a bien rapidement, en libre-service, pris un sens légèrement déformé, « ce qui évoque une ligne, quelque chose d'étroit et d'allongé ». Puis l'adjectif s'est transformé en nom et l'usage de ce terme s'est rapidement répandu. Il est devenu « le périmètre constitué par les faces avant des rayonnages, gondoles et meubles de présentation d'un magasin de détail¹ », au niveau du sol ou au niveau de l'ensemble des étagères (linéaire développé). Cette exposition horizontale représente l'élément le plus facile à mesurer, et c'est sans doute la raison pour laquelle elle a été adoptée par tous.

Entre les divers produits de l'assortiment, le commerçant répartit l'ensemble de son linéaire développé. Chaque article en reçoit une certaine quantité, mesurée soit par une unité de longueur, soit par un nombre de *facings*; ce terme désigne une unité de produit présentée sur la première rangée en façade. Le nombre de *facings* constitue donc le nombre de rangées de boîtes, de paquets ou de bouteilles d'un même article visibles par le consommateur. La détermination du nombre de *facings* dépend évidemment du nombre d'étagères et de la possibilité de poser l'un sur l'autre deux ou plusieurs conditionnements. On comptera ainsi pour un seul *facings* deux ou trois boîtes ou paquets empilés en hauteur sur une même étagère et formant une seule rangée.

La mise au point d'une méthode de planification de l'utilisation de l'espace de vente est importante pour trois raisons :

- *sur un plan esthétique*, les clients sont attirés par l'ordre et la netteté du rangement des marchandises dans les meubles. Cet aménagement est donc à réaliser à partir de critères précis, afin que l'impression de bien-être que désire procurer le magasin ne soit pas détruite ;

- *sur le plan commercial*, la répartition convenable du linéaire facilite le processus d'achat des consommateurs (recherche de produits, évaluation, choix) et le travail du personnel de réapprovisionnement ;

- *sur le plan économique*, l'espace est une ressource rare, dont l'offre est limitée et rigide dans le court terme. Chaque mètre carré de surface ou chaque mètre de linéaire représente une immobilisation coûteuse dont le commerçant sera amené à rechercher la meilleure rentabilité. La façon dont l'espace de vente, toujours en quantité limitée, est employé, affecte considérablement les ventes et elle influence aussi les dépenses dans un magasin, puisque l'espace est coûteux à installer et coûteux à maintenir.

1. Définition de l'Académie des sciences commerciales.

La « production » du distributeur peut s'évaluer en termes de quantités de marchandises vendues, de chiffre d'affaires, de marge brute ou de marge nette. Le capital investi dans l'espace de vente, le travail du personnel et l'assortiment de marchandises en stock représentent les facteurs à la disposition du distributeur pour atteindre ses objectifs. Si l'on suppose que l'assortiment est stable, au moins sur une courte période, et qu'en outre la gestion des approvisionnements est optimale, la maximisation des objectifs du distributeur sur un article s'obtiendra grâce à la meilleure combinaison de linéaire de vente et de travail de réapprovisionnement¹.

Plus un article occupe d'espace, plus rare sera la nécessité du réassortiment : le coût de son réapprovisionnement sera donc plus faible. En revanche, le prix de revient du linéaire occupé (frais d'entretien et d'amortissement) augmentera avec l'étendue de cet espace de vente.

Le problème demeure de savoir s'il faut, en quelque sorte, remplacer de la main-d'œuvre par de la surface ou faire l'inverse. Les frais de personnel sont le poste de coût le plus élevé dans les libres-services : 5 à 9 % du chiffre d'affaires environ, mais il est difficile d'isoler les seuls frais du personnel de réapprovisionnement.

En prenant la décision de substituer de la main-d'œuvre à du linéaire, on est contraint de livrer plus souvent le magasin et de regarnir plus fréquemment les étagères. La charge supplémentaire pourra être compensée par les économies réalisées sur le loyer du magasin et des réserves, ainsi que sur les frais d'équipement².

Cette recherche d'un équilibre entre le coût de la main-d'œuvre et le coût du linéaire se déroule à l'intérieur de certaines contraintes :

- *la nécessité de conserver un espace minimal de présentation* pour des produits de faible cadence de vente, leur permettant de continuer à être perçus visuellement par les clients ;
- *la difficulté à isoler les coûts spécifiques*, afférents à un seul article, en matière de frais de personnel, de réapprovisionnement comme de coût de l'espace ;
- *l'hétérogénéité* dans la « valeur commerciale » des diverses unités de linéaire ;
- *la taille du magasin*, stable à court terme. Lorsqu'une décision d'agrandissement d'un point de vente est prise, c'est rarement dans le dessein d'accorder plus d'espace aux articles existants. L'objectif est plutôt d'élargir ou d'approfondir l'assortiment.

La maximalisation d'un objectif de résultat pour un seul article, grâce à l'équilibre des deux « outils de production » que sont le linéaire et le personnel, assure une dotation d'espace optimale pour cet article. Cependant, il n'est pas sûr que, en pratique, la répartition du linéaire total recouvre exactement la dotation optimale d'espace de chaque produit, parce que le commerce ne se résout pas à la recherche de la gestion la plus économique des facteurs productifs.

La répartition de l'espace de vente peut viser des objectifs assez différenciés :

- *minimiser les contraintes opératoires* pour le distributeur : par exemple, éviter de ramener en réserve des caisses de produits entamées ou tenir compte des cadences de vente pour empêcher les ruptures de stocks ;

1. On prend ici implicitement pour hypothèse que le linéaire est lié aux ventes, puisqu'une optimisation de l'espace, se manifestant par une variation de l'espace de chaque produit, entraînerait des modifications du niveau des ventes et des marges.

2. Il faudrait distinguer les produits à cadence de vente très rapide, pour lesquels on peut avoir intérêt à remplacer du travail par du linéaire, des produits de faible vente, où la charge du travail par unité vendue (somme des coûts de passation des commandes, des coûts de réception, des coûts de stockage et de réapprovisionnement) est généralement plus faible.

- *satisfaire les désirs des clients* en leur permettant de bien percevoir tous les articles de l'assortiment, grâce à un linéaire minimal et à l'emploi judicieux des divers niveaux d'étagères ;
- *maximiser la valeur de certains résultats*: le distributeur peut souhaiter atteindre le plus gros chiffre d'affaires par mètre linéaire, ou la plus forte marge brute par mètre linéaire. Il peut aussi rechercher le profit net par mètre linéaire le plus élevé, ou la plus forte rentabilité des capitaux investis.

Le corps des connaissances dont nous disposons en matière de répartition du linéaire est relativement mince. Des modèles théoriques d'optimisation de l'allocation d'espace particulièrement intéressants ont été proposés dans la littérature¹. Néanmoins, ils sont difficiles à utiliser tels quels par les distributeurs car ils intègrent des critères d'optimisation objectifs et quantitatifs (ces critères quantitatifs seront présentés dans le §1). Dans la pratique, les distributeurs utilisent des outils d'aide à la décision fournis par les sociétés de panels ou d'autres prestataires, qui permettent de déterminer un linéaire théorique fondé sur certains critères d'optimisation, mais ils les interprètent largement en y intégrant des critères plus subjectifs ou qualitatifs (présentés dans le §2). Nous reviendrons sur l'élaboration des planogrammes et sur les outils utilisés dans le §3.

1 Les critères quantitatifs de répartition du linéaire entre les produits

Le problème posé au responsable d'un magasin libre-service de moyenne ou grande surface lorsqu'il doit installer ses marchandises sur les étagères consiste, de manière très concrète, à attribuer à chacune des références de son assortiment quelques centimètres d'exposition, parmi les kilomètres de linéaire développé dont il dispose. Il s'agit là d'une tâche bien délicate...

Si de grossières erreurs sont commises, les ventes et les bénéfices risquent d'en souffrir, en raison des ruptures de stock, de trop fréquents réassortiments pour certains produits ou de frais de stockage trop lourds pour d'autres articles.

Pour mener à bien la répartition de l'espace de vente, l'expérience du distributeur lui est généralement d'un grand secours, ainsi que les informations fournies par d'autres commerçants ou publiées par des revues professionnelles. Mais, le plus souvent, ces conseils portent sur l'utilisation du linéaire pour une famille de produits, parfois sur la répartition par marque, pratiquement jamais sur l'allocation d'espace de chaque référence. Pour que les données externes soient réellement utilisables, encore faudrait-il, d'ailleurs, que les assortiments suggérés coïncident avec celui du détaillant concerné.

Utiliser des critères de répartition de l'espace qui intègrent des informations propres à chaque magasin devient alors une nécessité, puisque ni l'expérience, ni les conseils fournis par d'autres ne sont suffisants.

1. BULTEZ A. et NAERT P., « SHARP: Shelf Allocation for Retailers' Profit », *Marketing Science*, 7, 3, 1988, pp. 211-231.
 BULTEZ A., NAERT P., GIJSBRECHTS E. et VANDEN ABBEELE P., « Asymmetric Cannibalism in Retail Assortments », *Journal of Retailing*, 65, 2, 1989, pp. 153-192.
 BULTEZ A., PARDOEN E. et SINIGAGLIA N., « Modélisation dans le commerce de détail: l'esprit de géométrie souffle dans les gondoles », *Revue française de gestion*, 102, 1995, pp. 71-85.
 BORIN N., FARRIS P.W. et FREELAND JR., « A Model for Determining Retail Product Category Assortment and Shelf Space Allocation », *Decision Sciences*, 25, 3, 1994, pp. 359-383.
 URBAN T.L., « An Inventory-Theoretic Approach to Product Assortment and Shelf-Space Allocation », *Journal of Retailing*, 74, 1, 1998, pp. 15-35.

On peut assigner plusieurs objectifs à la répartition de l'espace :

- maximiser les chiffres d'affaires ;
- obtenir la plus forte marge brute ;
- dégager le bénéfice net par article le plus important possible.

Mais il est possible d'envisager d'autres objectifs plus spécifiques pour l'espace de vente ; ceux-ci participent d'ailleurs aux précédents :

- *d'une manière temporaire* : écouler rapidement un stock de marchandises, faire essayer un produit nouveau ;
- *d'une manière plus définitive* : minimiser les frais de stockage de la marchandise, accélérer la cadence de rotation du stock.

À ces buts différents, mais partiellement complémentaires, vont correspondre différents critères de répartition de l'espace. Avant de les analyser, il faut insister sur deux contraintes qui tiennent aux caractéristiques de la vente visuelle en libre-service.

- Un « minimum » d'espace doit être alloué à chaque article. Ce minimum de linéaire doit correspondre à une capacité de stockage au moins d'un « carton fournisseur », de façon à éviter de rapporter en réserve des cartons entamés, ce qui est à la fois source d'erreur dans la gestion des stocks et source de coûts supplémentaires de manutention.
- Ce *facing* minimal devrait correspondre au seuil limite en dessous duquel la perception du produit est trop faible pour entraîner une identification précise de l'article et donc pour déclencher les ventes.



La répartition du linéaire en fonction des ventes

La méthode utilisée par les praticiens peut se résumer de la façon suivante : un article, une marque, un groupe de produits doivent disposer d'une quantité d'espace proportionnelle au volume relatif des ventes qu'ils engendrent.

Si, par exemple, un produit représente 10 % des ventes de sa famille, on lui accordera 10 % de l'espace dévolu à cette famille.

Diverses variantes de ce système ont été proposées, qui ont donné lieu à de nombreuses applications dans les magasins. Facile à mettre en œuvre, c'est le critère du *prorata* des ventes qui est le plus utilisé pour l'allocation d'espace en magasin.

1. Répartition du linéaire au *prorata* du chiffre d'affaires passé

La clé de répartition de l'espace est constituée par la proportion de chiffre d'affaires d'un produit par rapport au chiffre d'affaires de la famille d'articles à laquelle il appartient.

Le principal avantage de ce système réside dans sa simplicité. Par ailleurs, il favorise les marques ayant la plus forte rotation, ce qui a pour effet de limiter les ruptures de stock.

Néanmoins, le critère d'allocation de l'espace de ventes au *prorata* des ventes passées soulève quelques ambiguïtés et présente certains inconvénients.

- Il repose sur une hypothèse d'homogénéité de la qualité de l'espace en magasin. Or, on sait bien que le linéaire situé au niveau des yeux et des mains du client a un impact sur les ventes beaucoup plus élevé que le linéaire situé au niveau du sol. Les centimètres de linéaire développé ne sont donc pas tous équivalents et il convient d'appliquer des coefficients de redressement pour en tenir compte.

Figure 4.17. Principe de la répartition de l'espace au *prorata* du chiffre d'affaires passé

Code produit	% du chiffre d'affaires de la famille	% du linéaire de la famille à accorder à chaque produit
A	20 %	20 %
B	10 %	10 %
C	40 %	40 %
D	30 %	30 %
Total	100 %	100 %

- Le procédé utilise des résultats passés, enregistrés sur une période en général assez courte, et propose de s'en servir comme base de la répartition de l'espace. Mais il n'est pas certain que de nombreux facteurs – le linéaire déjà affecté, les promotions, la localisation du rayon, la période d'observation, etc. – n'aient pas influé sur la vente du produit. Or, ces facteurs se modifient fréquemment.

Pour pallier partiellement cet inconvénient, le linéaire est parfois réparti proportionnellement au chiffre d'affaires corrigé par son taux de croissance. Un produit dont les ventes représenteraient 10 % de celles de la famille, mais qui aurait un taux de croissance annuel des ventes de 30 % alors que celui de la famille ne serait que de 20 %, aurait droit à un linéaire égal à $10\% \times 30/20 = 15\%$ du linéaire total. Par l'utilisation d'un coefficient égal au rapport des taux de croissance, on introduit un aspect dynamique dans le procédé. Cette méthode permet ainsi d'accompagner et de favoriser la croissance des produits (ou leur déclin).

- La méthode du *prorata* des ventes ne tient pas compte du linéaire déjà accordé aux produits. Si un article justifie une augmentation d'espace de 40 cm et qu'il dispose déjà de 1,20 m de linéaire, il est possible que ce changement n'ait pas d'impact sur les ventes.

On fait implicitement l'hypothèse que les articles qui produisent déjà les plus fortes ventes doivent bénéficier en priorité de linéaire supplémentaire. En fait, les ventes de ces articles atteignent sans doute un niveau proche de la saturation : tout dépend de l'élasticité de la demande par rapport au linéaire.

2. Répartition du linéaire au *prorata* des parts de marché obtenues par chaque produit

Le principe est analogue à celui que nous venons de développer, à ceci près qu'il ne s'agit plus de prendre pour base de répartition les ventes enregistrées dans le magasin, mais celles réalisées au niveau national ou régional par ce produit.

Si un produit représente 12,3 % du marché des détergents pour vaisselle dans la région (d'après un panel de distribution), on lui accorde 12,3 % du linéaire des détergents pour vaisselle dans le magasin. Cette méthode considère le point de vente comme un reflet fidèle du marché global, ce qui est pourtant rarement le cas. La répartition des achats des ménages entre les marques et les conditionnements est en effet différente selon les magasins, les quartiers, les caractéristiques socioprofessionnelles et démographiques des clients. Le point de vente a fait également, en constituant un assortiment, un choix entre les produits disponibles sur le marché. Les répartitions des ventes au niveau du magasin et au niveau du marché local, régional ou national, diffèrent donc obligatoirement.

Le problème est que les marques ayant une forte part de marché sont souvent utilisées comme produits d'appel et vendues avec des marges réduites, ce qui entraîne souvent une très faible rentabilité de la vente de ces articles et de l'investissement en linéaire de vente qui leur a été attribué.

Le critère ci-dessus est très fréquemment proposé par les producteurs, en particulier ceux qui sont les plus puissants. Cela leur permet de conserver au moins leur part de marché, dans la mesure où le linéaire aurait une forte influence sur les ventes. Certaines sociétés de distribution qui possèdent des points de vente répartis sur l'ensemble du territoire national l'utilisent également, en raison de la simplicité de son usage. On applique à chaque magasin une répartition des linéaires identique à la répartition des ventes au niveau régional, fournie par le panel.

Les méthodes pragmatiques fondées sur l'utilisation des ventes passées comme norme de la répartition de l'espace entre les rayons, les familles de produits, les marques ou les références sont celles qui sont le plus fréquemment mises en œuvre, tant par les distributeurs eux-mêmes que par les fabricants lorsqu'ils donnent des conseils. Ce sont des systèmes simples, préférables à bien des égards à l'empirisme qui règne dans certains supermarchés ou hypermarchés. Cependant, ils restent liés à un objectif de maximisation des ventes. Les critères utilisant la notion de marge brute paraissent plus en rapport avec la recherche des bénéfices les plus élevés.

3. La répartition du linéaire au *prorata* des bénéfices bruts passés

Le linéaire va être alloué à chaque produit proportionnellement au bénéfice brut dégagé par chacun d'entre eux, c'est-à-dire que l'on cherchera à rapprocher le bénéfice brut par unité de linéaire moyen. On retrouve en quelque sorte le principe énoncé dans la méthode précédente, mais en changeant l'objectif. Il s'agit maintenant de maximiser la marge brute par unité de linéaire (cf. exemple ci-après).

Le principal avantage de ce système de répartition de l'espace repose sur sa simplicité et sur sa logique. Plus un produit est « rentable », plus on lui accorde de linéaire et plus il est intéressant à vendre.

Malheureusement, ici encore, on peut opposer diverses critiques à l'égard de cette méthode.

- Les objections formulées à l'encontre du critère des ventes passées peuvent être reprises. Le critère de répartition utilise les résultats d'une période relativement courte. Le bénéfice brut total dégagé par la vente d'une référence est égal au produit :

$$\text{Quantités} \times (\text{Prix de vente} - \text{Prix d'achat}).$$

Ces trois éléments sont variables dans le court terme et fortement interdépendants. Pour un article donné, la preuve de sa « supériorité », en terme de bénéfice brut par unité de linéaire pendant une courte période, ne donne pas d'assurance sur sa « supériorité » définitive.

- On suppose que, pour les produits qui dégagent les plus fortes marges sur un espace donné, il sera possible d'augmenter encore le bénéfice par unité de linéaire, ainsi que la marge globale du rayon. Cela revient à nier l'existence d'une élasticité des ventes (d'intensité variable) par rapport au linéaire, ou à supposer que, quel que soit l'espace dont dispose un produit, une augmentation d'une unité de linéaire produit un accroissement identique des quantités

vendues et des bénéfices bruts : or, cela est rarement vérifié. La méthode ne garantit ainsi pas forcément l'optimisation de l'utilisation de l'espace.

- Le bénéfice brut par unité d'espace n'est pas un critère de rentabilité suffisant, puisqu'il ne prend en compte ni le rendement du capital investi en stock, ni les frais de commercialisation du produit. Or, ces derniers peuvent conduire à un bénéfice net nul, voire négatif.

Exemple

Prenons, par exemple, deux articles A et B dont les caractéristiques sont celles du tableau ci-après.

	Produit A	Produit B
Linéaire accordé au départ.....	0,70 m	0,30 m
Taux de marge brute	15 % €	21 % €
Prix d'achat hors taxe	1,09 €	3,65 €
Prix de vente hors taxe.....	1,28 €	4,65 €
Marge brute unitaire.....	0,19 €	1,00 €
Unités vendues pendant une semaine..	50	6
Bénéfice brut	9,50 €	6,00 €

Le bénéfice dégagé par une unité de linéaire, un mètre, sera pour A :

$$\frac{50 \times 0,19 \times 100}{70} = 13,57 \text{ F}$$

pour B :

$$\frac{6 \times 1,00 \times 100}{30} = 20 \text{ F}$$

et, pour l'ensemble A + B :

$$9,50 \text{ F} + 6,00 \text{ F} = 15,50 \text{ F}$$

Pour A, l'indice de rendement par unité de linéaire est donc :

$$\frac{13,57 \text{ F}}{15,50 \text{ F}}, \text{ soit, } 0,88;$$

et, pour B :

$$\frac{20,00 \text{ F}}{15,50 \text{ F}}, \text{ soit, } 1,29.$$

Ces indices vont servir de correctifs pour l'attribution du linéaire :

A verra son linéaire passer de 0,70 m à $0,70 \times 0,88 = 0,61 \text{ m}$;

B verra son linéaire passer de 0,30 m à $0,30 \times 1,29 = 0,39 \text{ m}$.

4¹
2

Répartition de l'espace et minimisation des frais de stockage

L'objectif visé consiste à répartir l'espace de vente entre les produits pour optimiser le volume du stock en rayon. Pour chaque article, on recherchera le meilleur équilibre entre le développement des ventes et la minimisation des frais de réapprovisionnement.

C'est une procédure surtout conçue dans un objectif de gestion des stocks pour le détaillant, auquel la répartition de l'espace est en quelque sorte subordonnée.

Le principe. Chaque article doit disposer d'un linéaire, c'est-à-dire d'une capacité de stockage en rayon, suffisante pour faire face convenablement à la demande des clients. Cela signifie que le linéaire doit permettre de réaliser les ventes attendues entre deux réapprovisionnements et que l'on peut installer en rayon à chaque remplissage un ou plusieurs conditionnements fournisseurs (caisses de 6, 10, 12, 24,... unités de produits). Il s'agit de ne pas risquer de rupture de stock et de ne jamais rapporter en réserve de caisses entamées.

Exemple

Prenons l'exemple d'un rayon de liquides où une référence de vin fin dispose d'une surface d'exposition permettant de stocker 16 bouteilles. Si la vente hebdomadaire moyenne est 8 cols¹ et que le réapprovisionnement du rayon est hebdomadaire, la répartition de l'espace n'est pas correcte. Elle n'optimise pas le stock en rayon et en réserve, et ne minimise pas les frais de manutention. Le rechargement s'effectuant en effet une fois par semaine, le manutentionnaire disposera 8 bouteilles à côté des 8 autres qui ne sont pas encore vendues; or le carton comporte 12 cols et 4 d'entre eux vont retourner en réserve pendant une semaine.

La dotation optimale de surface de vente aurait dû être :

- stock de sécurité égal à une semaine de vente, soit 8 cols;
- rechargement par carton entier, 12 cols;
- capacité de stockage en rayon : $8 + 12 = 20$ bouteilles.

Cette méthode de gestion de l'espace n'est pas exempte de critiques :

- elle suppose une gestion « économique » d'un outil commercial, le stock en rayon n'étant considéré que comme une réserve, outil de distribution physique. Dans ce cas, c'est l'organisation la moins coûteuse du travail de réapprovisionnement des marchandises et du capital investi en linéaire qui est recherchée et non pas la maximisation de la satisfaction des clients ou la maximisation d'un objectif de résultat;

- elle risque, appliquée telle quelle, d'entraîner des dotations d'espace très importantes pour les articles de faible vente et de gros volume de conditionnement, alors même que la perception visuelle de ces produits est déjà bonne, compte tenu de leur volume. Stocker une caisse ou plus de tels articles conduit à des stocks de trois à six semaines en rayon, à moins que l'espace de vente ainsi alloué soit tel qu'il puisse « forcer » les ventes de ces articles. Cela peut conduire à un gaspillage de l'investissement en linéaire. En effet, l'allocation de l'espace à partir de ce principe devrait surtout concerner les articles à forte cadence de vente, pour lesquels on a intérêt à remplacer un travail de manutention coûteux par du capital investi en espace de vente.

1. On désigne ainsi une bouteille dans le vocabulaire professionnel.



Conclusion

Les critères de répartition de l'espace sont donc multiples et variés : on peut se fonder sur la part de marché, le pourcentage de chiffre d'affaires ou de marge brute pour redistribuer le linéaire entre les produits ; on peut aussi chercher à minimiser les risques de rupture de stock et le coût du réapprovisionnement.

Évidemment, selon le critère utilisé, la répartition de l'espace de vente entre les produits n'aboutira pas aux mêmes résultats. Il n'y a pas « une » bonne méthode et l'on peut envisager de combiner certains paramètres : tout dépend des objectifs que se fixent les responsables du magasin. Ainsi peut-on constater que certains préconisent de pondérer les paramètres, par exemple de la façon suivante :

$$\begin{aligned} & \% \text{ de linéaire : } 30 \% \text{ des ventes en volume} \\ & \quad + \\ & \quad 30 \% \text{ du CA} \\ & \quad + \\ & \quad 40 \% \text{ de la marge brute.} \end{aligned}$$

Le critère des ventes est encore une fois dans la très grande majorité des cas le plus utilisé, tout d'abord parce qu'il permet de réduire la fréquence des ruptures de stock sur les références qui ont la plus forte rotation et ensuite parce que la maximisation des ventes est la base de la logique de *discount* sur laquelle est fondée le commerce moderne.

Un schéma ou une photo représentant le linéaire vu de face devrait être conservé par le responsable du rayon et un système d'étiquettes devrait être collé sur l'étagère pour bien indiquer au personnel où se trouve le produit et combien de *facings* lui ont été alloués ; cela est particulièrement nécessaire en cas de rupture de stock et aussi pour éviter que des merchandisers de fabricants, peu scrupuleux, n'augmentent délibérément les linéaires de leurs produits au détriment des concurrents.

En matière de maintenance du linéaire, deux politiques opposées sont pratiquées :

- certains distributeurs recommandent de laisser vide l'emplacement des produits en rupture de stock, afin que la personne chargée du réapprovisionnement ou des commandes s'aperçoive rapidement de l'absence de ces articles ;
- d'autres suggèrent de cacher au plus vite l'absence d'un produit en rapprochant des articles voisins, dans l'espoir d'éviter de manquer des ventes.



2 Les critères qualitatifs d'implantation des produits



1 Le rangement des produits sur les meubles de présentation

Pour disposer les articles sur les gondoles, il faut tout d'abord faire un choix entre les modes de présentation ; puis il s'agit d'organiser les produits les uns par rapport aux autres aussi harmonieusement que possible.

1. Les modes de présentation

On peut proposer les marchandises aux clients de multiples façons.

- **Sur des tablettes**, les produits étant bien rangés et empilés les uns sur les autres, les étiquettes bien visibles. C'est la pratique la plus courante pour la majorité des articles d'épicerie et de liquides. Le nombre de niveaux varie selon la taille des conditionnements et la hauteur maximale ne doit pas dépasser 1,80 m à 2 mètres, car, au-delà, le client ne voit plus le produit ou, tout au moins, il lui est très difficile de le saisir. En outre, sur le plan esthétique, les « murs de marchandises » de 2,50 m de hauteur produisent un effet de « couloir » désagréable.

La profondeur des tablettes, bien que largement variable, tend de plus en plus à se standardiser, quel que soit le niveau : 50 centimètres dans les supermarchés, 70 centimètres dans les hypermarchés ; cela permet une meilleure visualisation par les clients de tous les produits, quelle que soit leur hauteur, et donne plus de souplesse à l'occasion du déplacement d'une famille d'un niveau à l'autre.

- Certains produits sont disposés **en vrac dans les corbeilles métalliques** (superposées, ou posées sur des tablettes) et s'incorporent dans la gondole. Cette présentation est efficace pour la vente de certains articles (conserves de poissons) ; elle est même parfois indispensable (filets de fromages en portions individuelles, type mini Babybel) ; elle permet enfin une mise en place rapide et donc peu coûteuse pour la vente de petits conditionnements et de faible prix (boîtes de cirage). L'intérêt du vrac est de rompre la monotonie d'une présentation rangée, mais son excès risque de déplaire au client, le linéaire présentant un aspect désordonné.

- Pour des produits de très forte vente, certains grands hypermarchés ont instauré une **présentation par containers** ; si cela provoque un effet de masse, facilite la préhension des articles et permet de faire des économies sur les frais de manutention, il ne faut pas en abuser sous prétexte de présentation de masse, en particulier dans le cas de produits à faible rotation de stocks ; de plus, cela rigidifie la répartition des linéaires.

- Certains articles textiles gagnent à être présentés **sur des cintres accrochés à des broches**, les chemises par exemple. D'après les magasins qui ont adopté ce nouveau mobilier, la meilleure « lisibilité » des rayons facilite le choix des clients et améliore la capacité de stockage, augmentant les ventes de 25 à 50 % par rapport à une présentation à plat sur les étagères.

- Par ailleurs, les articles conditionnés sous « *blister* »¹ sont présentés **sur des crochets (ou *peg-boards*)** amovibles, fichés dans le fond perforé du meuble ; cela permet un rangement clair et ordonné de petits accessoires (parfumerie, bricolage, piles électriques, papeterie, etc.).

Enfin, les meubles spéciaux sont indispensables au merchandising de certains articles. De nombreux industriels coopèrent avec la distribution pour créer des meubles adaptés aux produits pour :

- *améliorer la perception et la clarté de l'offre* (cave à vin, maquillage et parfumerie de L'Oréal, eaux minérales d'Évian Volvic Diffusion, etc.) ;

- *valoriser l'image des produits ou des marques* (corners de grandes marques de vêtements de sport, telles que Nike, Adidas, etc.) ;

- *réduire les vols* (présentoirs de piles ou de confiserie devant les caisses), faciliter la conservation des produits (bouquets de fleurs, « *banatainers* » pour les bananes, etc.).

1. Plaque cartonnée sur laquelle est appliqué le produit, qui y est maintenu par un film plastique transparent. Ce procédé est utilisé en particulier pour de petits produits, afin d'informer les consommateurs, de stocker plus facilement en rangeant bien les produits et de limiter le vol.

2. La disposition des produits les uns par rapport aux autres

En guise d'introduction, rappelons la définition de P. Underhill du merchandising: « *Le merchandising c'est l'art et la science de jouer sur les proximités, c'est-à-dire de placer un article à côté d'un autre de façon à faire jaillir l'étincelle qui fera mieux vendre les deux*¹. » La gestion des adjacences entre produits, très difficile à modéliser, est certainement un des points les plus délicats de la démarche de merchandising.

Après avoir calculé la longueur totale du linéaire accordé à un article et fait le choix d'un mode de présentation adapté à la vente de ce produit, le merchandiser doit encore résoudre deux problèmes d'implantation : comment utiliser les divers niveaux d'étagères et les diverses portions de gondole dans l'allée de présentation.

• Présentation horizontale et verticale

Dans une présentation horizontale de la marchandise, on attribue à toute une famille d'articles un niveau d'étagère.

Figure 4.18. Schéma d'implantation verticale et horizontale

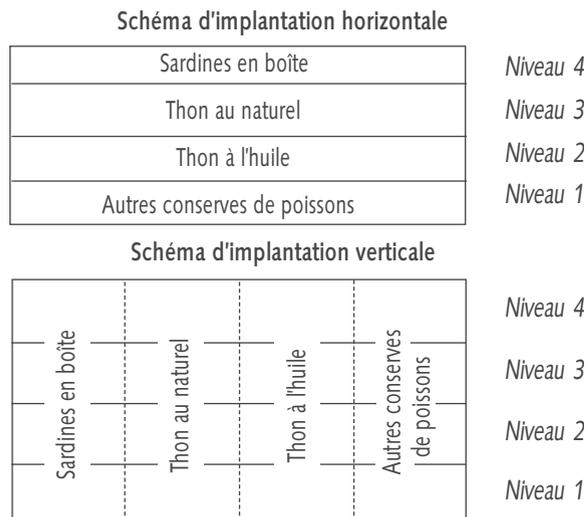


Figure 4.19. Linéaire de salades et de crudités

Forte demande	Impulsion	Demande courante	Impulsion	Demande courante	Impulsion	Demande courante	Impulsion	Forte demande
Laitue	Maïs	Concombre	Champignon	Céleri branche	Cresson	Endive	Radis	Tomate

← Sens de circulation

1. UNDERHILL P., *La science du shopping*, Village mondial, 2002.

Implanter verticalement les produits consiste au contraire à disposer une famille d'articles (voire un seul produit) sur tous les niveaux de la gondole (cf. schémas 4.18 et 4.19).

L'avantage de cette seconde formule tient aux raisons suivantes :

- elle freine le passage des clients, en les obligeant à parcourir des yeux toute la hauteur des gondoles pour découvrir les produits qu'ils cherchent (achats prémédités) et leur permet de voir des produits dont l'achat n'était pas prévu ;
- elle évite de disperser l'attention des clients entre les différents niveaux de gondoles ; ils pourront, dans l'exemple précédent, s'intéresser tout d'abord à toutes les boîtes de thon entier à l'huile, puis au naturel, puis aux hors-d'œuvre, puis aux miettes, etc. Si le thon ne les intéresse pas, ils vont directement voir les sardines, etc. ;
- on peut, grâce à la présentation verticale, jouer sur la valeur visuelle des divers niveaux d'étagères et localiser à hauteur des yeux et des mains des clients les références les plus rentables pour le magasin (fortes marges brutes unitaires) mais qui ne se vendent qu'à un faible rythme ; les niveaux inférieurs accueilleront les produits de forte vente, à prix très bas (produits d'appel) que les clients sont prêts à chercher un peu et pour lesquels ils feront l'effort de se baisser.

La présentation verticale par famille de produits est, dans la plupart des cas, préférable à une mise en place horizontale ; dans les hypermarchés, les merchandisers installent aussi les références sur tous les niveaux d'étagères ; mais cela suppose que le linéaire global par article soit très important (de l'ordre de trois *facings* par niveau) ; sinon le produit risque de n'être pas perçu par le client passant devant lui.

• La disposition des produits sur la longueur des gondoles

Dans une allée, les clients ont en général un sens de circulation privilégié ; il est utile d'en tenir compte pour implanter les familles de produits. On attire le consommateur dans une allée en lui proposant tout d'abord des produits de forte demande, puis en alternant les articles d'achat impulsif et les produits de vente courante.

Dans les fruits et légumes, on classera les produits par destination d'usage : salades et crudités, légumes primeurs, légumes standards. Un linéaire de salades et crudités pourra donner les résultats suivants en tenant compte à la fois des niveaux d'appel et d'impulsion et des couleurs.

• La gestion des clés d'entrée du client

Dans cette recherche de l'implantation idéale, il y aura lieu de pratiquer un merchandising d'organisation pour obtenir la meilleure clarté de l'offre selon les préoccupations des clients et aussi un merchandising de séduction plus ou moins important selon l'image des produits.

Pour les familles de produits simples comme celles qui viennent d'être évoquées, les critères de choix du client sont peu nombreux. Lorsque la variété et la marque sont les critères de choix principaux par exemple, l'organisation spatiale des produits est facile à mettre en place : on implante les produits en vertical selon le premier critère et en horizontal selon le second critère.

En revanche, lorsque les critères de choix sont multiples, la lisibilité du rayon pour le client devient impérative et en même temps elle relève d'une mission impossible ! Par exemple, la famille des produits de coloration est très complexe : le choix dépend en particulier de

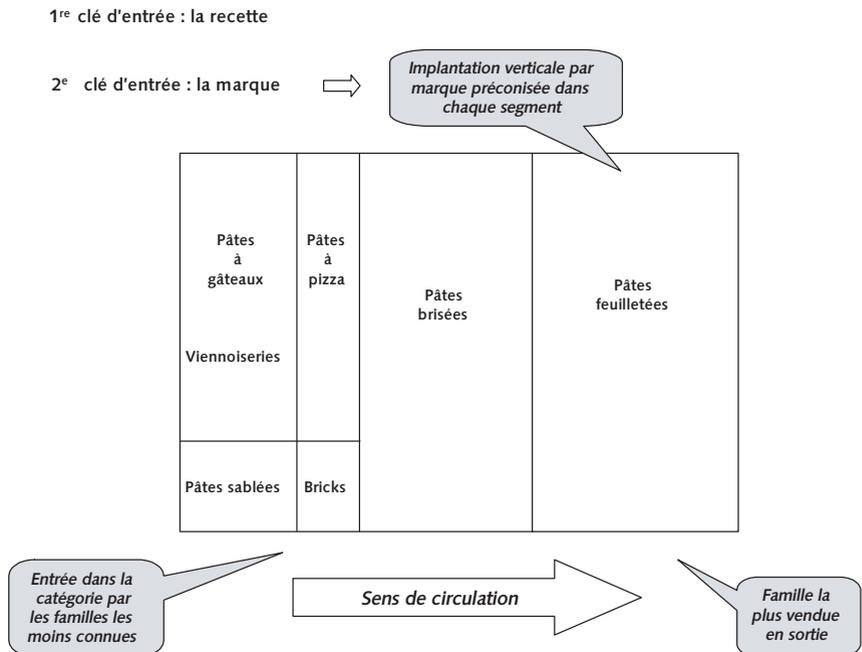
la couleur initiale des cheveux, de la couleur voulue, de la nature des cheveux, de la marque, du prix. L'organisation du linéaire s'en trouve considérablement complexifiée et plusieurs choix d'implantation sont possibles.

La décision d'organisation du linéaire implique dans ce cas les services de *category management* des industriels. Ces derniers réalisent des études « *shoppers* » qui permettent d'identifier l'importance relative des critères de choix des clients lorsqu'ils achètent un produit dans cette catégorie. Les critères de choix les plus importants sont les clés d'entrée du client dans la catégorie. Le linéaire sera par la suite structuré en fonction de ces clés d'entrée. L'intérêt particulier du fabricant n'est pas non plus neutre : chacun justifie sa préconisation d'implantation par de solides études sur le comportement du consommateur vis-à-vis de la catégorie, ainsi que sur des prévisions de ventes additionnelles pour la catégorie afin de convaincre le distributeur.

L'exemple suivant, celui des pâtes à tarte réfrigérées¹, permet d'illustrer cette démarche. Les figures présentent deux préconisations d'implantation réalisées par des industriels pour les distributeurs dans le cadre de démarches de *category management*.

l'exemple des pâtes à tarte réfrigérées

Figure 4.20. Famille des pâtes ménagères réfrigérées selon Croustipâte



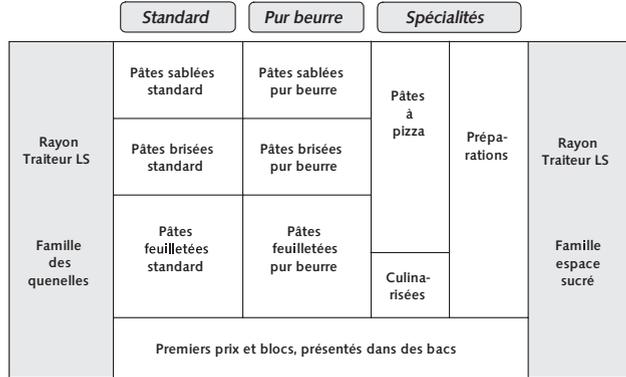
1. « Les pâtes à tarte en quête de visibilité », *Points de vente*, 926, 9 février 2004, p. 64.

l'exemple des pâtes à tarte réfrigérées (suite)

Figure 4.21. Famille des pâtes ménagères réfrigérées selon Marie

Objectif : clarifier le linéaire en mettant en exergue la qualité des pâtes en tant que clé d'entrée

Implantation verticale par qualité (pur beurre / margarine) et horizontale par produits (sablés / brisées / feuilletées) pour le cœur de la catégorie



Les pâtes ménagères sont implantées en fin de rayon traiteur car elles ont un fort taux de pénétration et c'est un achat prémédité

Sens de circulation

L'implantation de Croustipâte s'appuie sur une étude menée par Secodip sur les clés d'entrée dans la famille de produits. Les deux plus importantes sont la recette (première clé d'organisation des familles en vertical) et la marque (implantation verticale par marque). On remarque au passage que Croustipâte, dont la gamme de pâtes feuilletées est très développée, accorde une place de choix à ce segment. En revanche, Marie, qui se positionne sur le haut de gamme pur beurre des trois types de pâtes, a tout intérêt à ce que le critère de choix « pur beurre ou non » soit mieux mis en avant. Cette marque le justifie également par des études « shoppers ». Face à ces deux propositions, le distributeur doit trancher en prenant en compte ses propres objectifs marketing et commerciaux.

3 L'élaboration des planogrammes

4

Comment les distributeurs procèdent-ils pour réaliser les planogrammes qui seront envoyés aux magasins (pour les enseignes centralisées)?

Les enseignes de grande distribution utilisent depuis la fin des années 80 des logiciels d'allocation d'espace (les plus connus étant *Spaceman*, édité par AC Nielsen, et *Apollo*, d'IRI France) pour améliorer l'implantation des références en linéaire au sein d'une catégorie de produits. À partir des données de ventes de l'enseigne, des caractéristiques des produits et d'un ensemble de critères d'optimisation (jours de stock, contraintes de linéaire minimum et maximum, éléments de colisage...), ces outils aident l'utilisateur à organiser son linéaire et lui permettent d'éditer des planogrammes.

Ces logiciels proposent une optimisation de l'allocation d'espace. Mais cette optimisation reste relativement basique. Elle ne prend généralement pas en compte certaines variables pourtant essentielles, comme les élasticités des ventes à l'espace des produits. Le modèle considère ainsi qu'une variation d'espace alloué aura le même impact en termes de ventes sur toutes les références de l'assortiment, ce qui est bien entendu une hypothèse peu réaliste.

Le merchandiser adapte en permanence les préconisations d'allocation d'espace fournies par le modèle, en fonction de données relatives à l'exposition du produit (localisation, niveau d'étagère), à ses caractéristiques physiques (taille, poids, couleurs, forme des conditionnements, nombre d'unités par paquet fournisseur) et à ses caractéristiques commerciales (degré de nouveauté, intensité de l'activité promotionnelle, notoriété de la marque, type d'achat, etc.). Les caractéristiques des magasins sont également prises en compte : les préconisations d'implantation dépendent par exemple du nombre de tablettes sur les gondoles, de la taille du point de vente, etc.

Les logiciels de merchandising permettent d'éditer très facilement des plans de masse (à un niveau agrégé) et des planogrammes (référence par référence) qui permettent de visualiser les gondoles (cf. exemple des corps gras ci-après). Ces fonctions d'édition facilitent énormément le travail du merchandiser. Ils permettent de modifier les *facings* et de visualiser l'effet obtenu en temps réel, grâce à des photos à l'échelle des produits présentés. Ils permettent aussi de simuler les conséquences en terme de chiffre d'affaires d'une réimplantation testée.

Notons enfin que le placement des produits à l'intérieur des linéaires n'est pas complètement libre : l'allocation de l'espace se fait sous certaines contraintes légales. En effet, la loi régleme la mise en rayon de certains produits et impose des contraintes dans la construction des plans de masse des distributeurs. Ainsi, le législateur exige-t-il une séparation d'un mètre entre les champagnes et les mousseux, entre les whiskies et les spiritueux à base de whisky, ainsi qu'entre le beurre et les margarines dont le taux de matière grasse est compris entre 80 et 90 %. Il s'agit d'éviter les confusions et de protéger ainsi le consommateur. Les distributeurs doivent donc veiller à une construction cohérente de l'offre dans le respect de ce cadre juridique. Pour la famille des corps gras par exemple, les distributeurs placent des sauces ou bien encore du lait entre le beurre et les margarines (cf. figures 4.22 et 4.23).

4 Le contrôle de l'utilisation du linéaire

4

Quelle que soit la méthode utilisée pour répartir l'espace de vente entre les produits, il est indispensable de mener de manière systématique et régulière une analyse des résultats obtenus par les références de la famille sur le linéaire qui leur a été confié.

Le linéaire est en effet particulièrement rare et coûteux et il est nécessaire que chaque mètre d'exposition rapporte le plus possible à l'investisseur, grâce au choix judicieux des produits que l'on a sélectionnés dans l'assortiment et grâce à une répartition adéquate de l'espace.

Le contrôle du merchandising fait intervenir plusieurs acteurs :

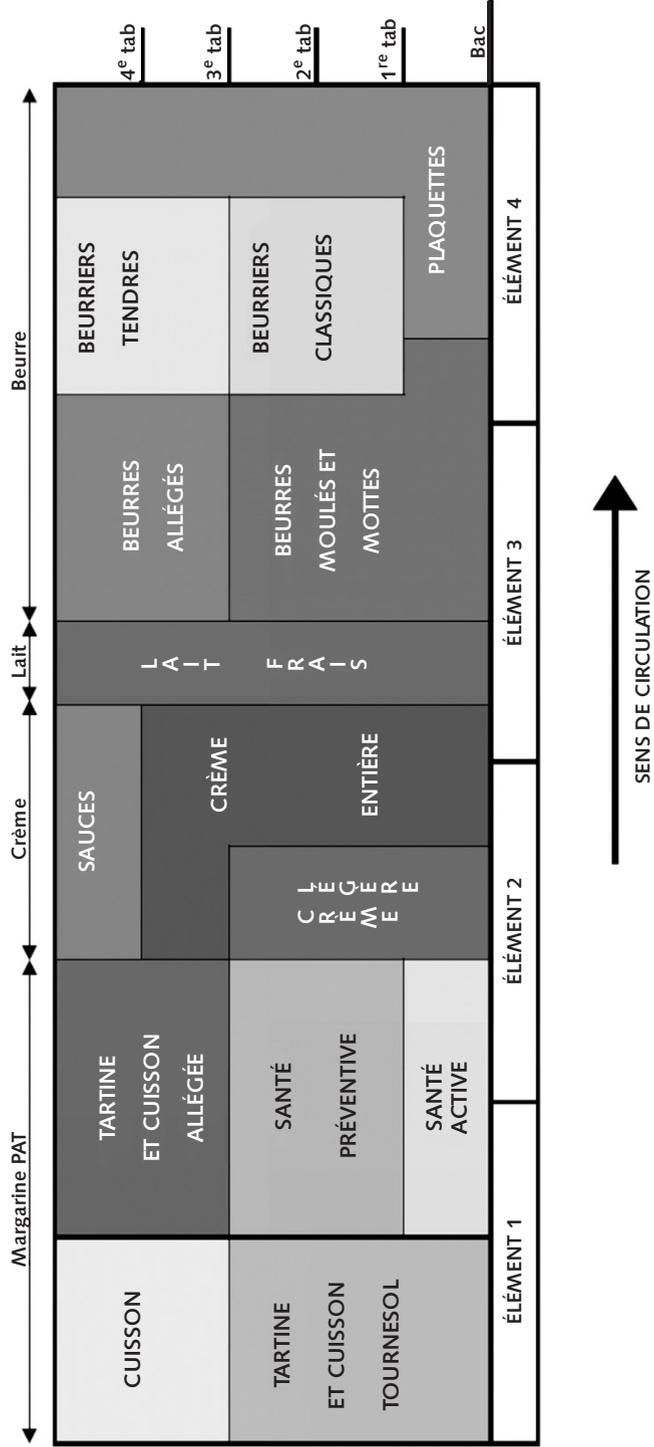
- *le siège* : il établit des normes de rentabilité par type de point de vente, de manière à ce que les magasins puissent évaluer leur performance relative, par référence, par marque, par famille de produits ;

Figure 4.22. Plan de masse de la famille corps gras

Plan de masse de la famille de produits

PLAN DE MASSE CORPS GRAS, LAIT FRAIS, CRÈME FRAÎCHE

STRUCTURE C 4 ÉLÉMENTS EN BAC + 4



- *le magasin* : il reçoit les normes de performance et s'y réfère ;
- *les fabricants*, qui passent en magasin, évaluent également la performance du merchandising et font des propositions d'amélioration de la présentation de l'offre.

Nous présentons ici la démarche de contrôle de l'allocation d'espace, du point de vue du distributeur (siège et magasin). L'analyse de la performance du merchandising se fait à la fois sur des critères quantitatifs et qualitatifs.



L'analyse quantitative

L'analyse quantitative est basée sur le calcul de *ratios* de performance.

1. Formules des ratios de performance

CAHT = Quantités vendues × Prix de vente

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{Stock de début de période} - \text{Stock de fin de période}}{2}$$

Marge brute unitaire = Prix de vente HT – Prix d'achat HT

Bénéfice brut (BB) = Marge brute unitaire × Quantités vendues

Profit direct par produit (PDP) = Marge brute – Coûts directs (stockage, manutention..)

$$\text{Taux de marque} = \frac{\text{Marge brute unitaire}}{\text{Prix de vente HT}}$$

$$\text{Taux de marge brute} = \frac{\text{BB}}{\text{CA}}$$

$$\text{Taux de rotation du stock} = \frac{\text{Quantités vendues}}{\text{Stock moyen}}$$

$$\text{Taux de rentabilité du stock investi} = \frac{\text{BB}}{\text{Stock moyen}}$$

$$\text{Productivité du linéaire} = \frac{\text{CA}}{\text{Linéaire développé}}$$

$$\text{Rentabilité du linéaire} = \frac{\text{BB}}{\text{Linéaire développé}}$$

Les *ratios* de rendement et de rentabilité du linéaire sont essentiels dans ce processus d'évaluation de la performance du merchandising des familles de produits.

Les enseignes calculent également pour chaque référence sa part de CA, sa part de BB et sa part de linéaire dans la famille de produits. Elles regardent si des écarts importants existent et en tirent des conclusions quant à l'éventuelle sur ou sous-représentation de certaines références. Elles utilisent également les données de panels de distributeurs pour réaliser un *benchmark* externe : dans les magasins de même type et de même taille, la part de CA et

la part de linéaire des références sont-elles comparables à celles que l'on trouve en interne ? Ce qui revient à se poser la question : existe-t-il chez mes concurrents des références qui ont une part de ventes dans la catégorie supérieure à la mienne (C'est-à-dire qui se vendent mieux chez eux que chez moi) ? Quelle est la part de ventes de ces références chez mes concurrents ? Ai-je intérêt, au vu de ces données, à leur allouer davantage d'espace dans mes magasins ?

2. L'exploitation des résultats

Ces divers paramètres seront d'abord calculés par référence, puis regroupés par sous-familles et familles.

Une fois les calculs réalisés, l'analyse va déboucher sur des possibilités de modifications, dans divers domaines.

- **Assortiment.** On peut agir à ce niveau, selon les résultats obtenus, de la manière suivante :
 - éliminer certaines références, marques, sous-familles ou familles considérées comme insuffisamment rentables ;
 - réduire ou augmenter la profondeur des assortiments d'une sous-famille, d'une famille ;
 - remplacer des articles jugés non rentables par des produits nouveaux.
- **Implantation.** Ici encore, on peut jouer sur les éléments suivants :
 - revoir la localisation globale d'une famille de produits ou d'une sous-famille ;
 - augmenter, diminuer ou déplacer le linéaire d'une référence, sous-famille ou famille ;
 - regrouper différemment les produits : par unité de besoin, par fournisseur, par coloris, par taille de conditionnement, etc.
- **Prix.** Les actions en ce sens peuvent porter sur :
 - une modification globale de la marge brute d'une famille ou sous-famille, par la variation des prix de vente ou par la modification de la structure des ventes par niveaux de marge ;
 - une augmentation ou une baisse des prix de vente ;
 - une pression sur les fournisseurs pour obtenir une diminution des prix d'achat, compensée en général par l'obligation d'acheter en plus grande quantité, ce qui pèse sur la rapidité de rotation des stocks.

Les éléments quantitatifs, s'ils sont fondamentaux, sont insuffisants pour assurer une répartition optimale de l'espace de vente. Il est en effet utile de tenir compte de paramètres plus qualitatifs.



L'analyse qualitative

1. Paramètres liés à la catégorie et au magasin

- **Les objectifs spécifiques à la catégorie.** En plus des objectifs quantitatifs déterminés, il faut tenir compte des objectifs qualitatifs assignés à la catégorie, qui ne peuvent être chiffrés.
- **La vocation et l'image du magasin.** Chaque magasin a sa politique commerciale propre. La présence et la bonne présentation de certaines références peuvent contribuer à renforcer cette image.
- **L'esthétique.** En libre-service, on achète avec les yeux : on ne peut pas sacrifier l'esthétique à la rentabilité. Ce critère est assez important dans certains rayons comme le textile ou les fruits et légumes.

• **Les contraintes matérielles dues au mobilier.** Il n'est pas toujours possible d'avoir le type de mobilier et de présentation que l'on désire : en piles, en vrac, sur *peg-board*, en container, etc., et il faudra tenir compte des contraintes de chaque type de présentation.

2. Paramètres liés au produit et au fournisseur

• **La forme, le poids et le volume des produits.** Ces éléments peuvent apporter des contraintes de présentation.

• **Les accords particuliers avec certains fournisseurs.** Dans la mesure où il n'a pas été tenu compte, dans la détermination du linéaire théorique, des ristournes hors-facture conditionnelles et des délais de règlement, il faudra intégrer toutes les conditions générales de vente ayant une répercussion sur le résultat. Ainsi, certains présentoirs, conditionnements (livraison en palette ou container) ou autres services divers rendus par le fournisseur correspondent-ils à une diminution des charges et ont-ils une répercussion sur la marge.

• **L'évolution du produit.** Il faut se fonder sur les ventes futures plutôt que sur les ventes passées : un produit en phase de lancement ou de croissance pourra donc avoir un linéaire plus important.

3. Paramètres liés au marché

• **La concurrence.** Faut-il attaquer la concurrence dans le même axe qu'elle ou trouver un « créneau » en n'attaquant pas sur le même front ?

• **La clientèle.** La population composant la clientèle du magasin a des caractéristiques propres : âge, revenus, origine socioprofessionnelle, etc. Certaines références correspondent davantage à ces caractéristiques.

• **Les habitudes d'achat.** La présence de certains produits régionaux, l'utilisation de certaines méthodes de vente ou de présentation permettent de fidéliser la clientèle attachée à ses habitudes.

5

Utiliser l'espace pour communiquer

Les enseignes communiquent auprès des clients via les médias traditionnels. Seul l'accès à la publicité télévisée leur a été interdit jusqu'à début 2007 afin de protéger le petit commerce. Longtemps privées de ce média majeur, les enseignes disposent néanmoins d'un média supplémentaire par rapport aux autres entreprises : le point de vente. Le magasin est même le principal média de l'enseigne. À travers lui, l'enseigne communique en effet sur son positionnement (le point de vente est la preuve de la promesse de l'enseigne), sur ses valeurs, sur son offre, sur ses opérations promotionnelles, etc.

Dans cette section, nous souhaitons évoquer trois éléments du merchandising qui constituent des vecteurs majeurs de communication sur le lieu de vente pour l'enseigne : les variables d'atmosphère qui donnent vie au concept de magasin, la PLV et l'ILV qui permettent de délivrer des informations générales ou promotionnelles au client et qui doivent être différenciées en fonction de leur emplacement dans le point de vente, et enfin, la vitrine et les espaces non-marchands du magasin, qui sont des lieux stratégiques entièrement dédiés à la communication.

1 L'atmosphère : outil de communication du concept

5

Le **marketing sensoriel du point de vente** a été défini par Rieunier comme « *le fait d'utiliser des facteurs d'ambiance du magasin (musique, senteurs, couleurs, sensations tactiles et gustatives) afin de susciter chez le consommateur des réactions favorables à l'acte d'achat* »¹. Dans cet ouvrage, les auteurs montrent que si l'ouïe et la vue sont traditionnellement très stimulées en magasin, les autres sens (l'odorat, le toucher et le goût) restent encore trop peu sollicités. Or, pour les enseignes, l'utilisation conjointe et cohérente des variables sensorielles, doublée d'une réflexion sur les interactions sociales dans le point de vente (gestion de l'affluence, de la foule), permet de proposer des expériences de consommation favorisant l'achat et la fidélité des clients.

La définition de l'atmosphère des points de vente est une composante essentielle de la réflexion des enseignes sur la gestion de leur image. À l'origine de la plupart des nouveaux concepts de magasins qui connaissent le succès, se trouve une réflexion marketing de positionnement mais aussi une analyse détaillée de la manière dont l'espace physique et sensoriel du magasin va le traduire. Cette définition de l'ambiance du magasin est donc souvent l'œuvre conjointe de professionnels du marketing et du commerce, et d'architectes qui analysent, traduisent, dessinent, mettent en œuvre l'ambiance souhaitée.

Ce travail de réflexion n'a pas seulement lieu lorsque les enseignes se créent. Durant toute leur existence, les réseaux de magasins réactualisent leur concept pour le faire évoluer au gré des attentes des clients. Les réseaux de points de vente analysent leur image, telle qu'elle est perçue par les clients (en particulier la composante image-prix qui est centrale). Ils comparent cette image avec celle qu'ils souhaitent véhiculer et analysent les écarts éventuels. Profitant de la rénovation d'un magasin, ils mènent une réflexion prospective et conçoivent leur « magasin du futur ». Ce « magasin-laboratoire » permet de tester l'impact d'innovations au niveau de l'ambiance et de la présentation de l'offre. Il est destiné à devenir le standard des magasins de l'enseigne cinq ans plus tard pour les enseignes centralisées.

Les variables d'atmosphère servent donc à incarner le concept, à le faire vivre, à le faire évoluer. Elles sont centrales pour animer le point de vente et gagner de la préférence. Ainsi, l'enseigne Grand Optical a-t-elle fortement travaillé l'effet de transparence dans ses points de vente, en cohérence avec ses produits, avec une présentation aérée des lunettes, présentées dans un environnement très blanc et fortement éclairé. Les enseignes de *hard-discount*, à leur manière, travaillent également l'ambiance pour mettre en valeur le *discount*: décor minimaliste, très peu coloré, palettes à même le sol, éclairages crus...

Néanmoins, les variables d'atmosphère doivent être utilisées de manière parcimonieuse : la sur-stimulation du client peut avoir un effet opposé à celui qui est recherché. Certaines GSS, qui avaient été tentées de définir une ambiance très travaillée sur le plan sensoriel par secteur du magasin en sont revenues, car cela entraînait une réelle fatigue des clients (et des vendeurs également !). On sait aussi que le choix des matières et des couleurs n'est pas sans impact sur l'image-prix : en particulier, le fait de mettre des parquets au sol donne une image chaleureuse du magasin et met en valeur les produits, mais détériore à coup sûr la perception des prix.

1. *Le marketing sensoriel du point de vente, créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, coordonné par S. RIEUNIER, 2^e édition, LSA Dunod, 2006.

2 Une PLV et une ILV adaptées au zoning du magasin¹

5

Le magasin, particulièrement en libre-service, est un univers peuplé de signes destinés à faciliter le repérage du client et la vente. La communication sur le lieu de vente recouvre plusieurs éléments.

La **PLV**, acronyme ambigu désigne le plus souvent la **promotion sur le lieu de vente**, mais parfois aussi la **publicité sur le lieu de vente** (rappel d'une campagne de publicité nationale, pour un produit ou pour l'enseigne). La confusion liée à cette notion provient également du fait qu'elle désigne à la fois les opérations (par exemple une animation thématique sur le commerce équitable, ou une dégustation avec distribution de coupons de réduction à l'occasion du lancement d'un produit) et leurs supports (présentoirs, testeurs, têtes de gondoles, vidéo, affichettes, stop-rayons, séparations entre les achats des clients sur les tapis de caisses...). La PLV sert à mettre en avant les produits, à les théâtraliser et à créer ainsi de l'attention et donc de l'impulsion. En principe liée à des opérations ponctuelles, la PLV crée du changement et donc de la vie dans le point de vente.

L'**ILV** ou **information sur le lieu de vente**, qui permet à l'enseigne ou aux marques de diffuser une information sur un produit, une catégorie de produits, un service proposé... En l'absence de vendeur, ce type d'information est essentiel. L'ILV recouvre des éléments très divers. En voici quelques exemples.

- **La signalétique du magasin** : elle permet d'identifier les univers, les catégories de produits, les familles de produits. Elle est en général très travaillée, avec des codes couleur par univers, pour faciliter l'orientation du client et la perception de l'organisation de l'offre. Il est nécessaire de la remettre à jour dès que des changements d'implantation sont mis en œuvre. Les plans du point de vente sont également importants. Ils sont traditionnellement affichés à l'entrée ou à disposition des clients sous forme de prospectus. Dans certains magasins, le plan apparaît sur le chariot lui-même : il est donc disponible durant toute la visite du client (Carrefour de Montesson par exemple).

- **L'information sur les prix des articles et sur leurs caractéristiques**. Chez Darty, par exemple, les descriptifs des produits sont traités de manière très claire et ils aident le client à se faire une première idée, facilitant ainsi le travail du vendeur lorsqu'il intervient dans le processus d'achat. Les guides d'achat Fnac, réalisés indépendamment des marques par les laboratoires de l'enseigne, donnent une information détaillée sur les produits. Par leur intermédiaire, la Fnac affirme son professionnalisme et son positionnement impartial et militant vis-à-vis de ses fournisseurs ; elle gagne ainsi la confiance des clients.

- **Des aides à l'achat pour certaines catégories complexes**. Pour la catégorie des vins, par exemple, de nombreux magasins proposent des panneaux ou des bornes interactives (p. ex. à Auchan de Maurepas) indiquant la qualité des millésimes par appellation ou des conseils d'associations entre aliments et vins...

- **La diffusion de messages destinés aux clients par le magasin**. Ces messages peuvent informer le client sur les services proposés (SAV, livraisons...) ou servir à affirmer les valeurs de l'enseigne. Ainsi, l'hypermarché Leclerc de Léognan a choisi de ponctuer le

1. Le concept de zoning PLV du magasin a été développé par R. Sore-Larregain, directeur général de DRAFT-FCB, ex-directeur du marketing de site chez Auchan. Nous le remercions d'avoir accepté que ses idées soient ici publiées.

parcours de courses de citations liées à la gourmandise (« *Le seul moyen de se délivrer de la tentation, c'est d'y céder* », Oscar Wilde) ou au discours prix du fondateur de l'enseigne (« *Tout ce qui a un prix peut être vendu moins cher* », Édouard Leclerc). Enfin, le discours de l'enseigne peut avoir comme objectif de rendre le magasin plus humain aux yeux des clients. Par exemple, le magasin Auchan Trois Fontaines de Cergy-Pontoise présente le long de son escalator central des panneaux décrivant heure par heure la vie du magasin et des rayons, en particulier durant les heures de fermeture du point de vente. Voici par exemple le texte d'un des panneaux : « *22h : Les derniers clients se pressent, c'est la fermeture du magasin. Une journée de travail se termine pour certains et commence pour d'autres. La nuit, rien ne s'arrête, on prépare la journée du lendemain dans les entrepôts et les rayons. Pendant ce temps, les agents de sécurité veillent. Ils vont contrôler notamment le bon fonctionnement des meubles réfrigérants. La chaîne du froid ne doit jamais être rompue.* »

Au-delà de leur fonction première de mise en avant des produits et des promotions, la PLV et l'ILV permettent de rendre le magasin moins froid et anonyme, de casser le rythme monotone des gondoles et, *in fine*, de renforcer le lien avec le client.

La PLV et l'ILV sont souvent proposées par les fournisseurs aux magasins. Il peut vite en résulter un manque d'homogénéité des points de vente et une désagréable impression de décousu lors de la visite. L'enseigne, sans refuser catégoriquement les propositions de PLV des industriels, doit veiller à conserver le contrôle de la cohérence de ces signes visuels en magasin et accepter uniquement les initiatives qui vont dans le sens de la stratégie commerciale du point de vente. En d'autres termes, au-delà de la nécessaire « cosmétisation » de la PLV (esthétique, cohérence avec l'identité visuelle...), le distributeur doit faire de cet outil un véritable moteur de croissance.

Comment la PLV peut-elle devenir un levier de croissance ? Il faut, pour le comprendre, revenir à la stratégie commerciale du magasin. Pour illustrer ce propos, comment se décompose le CA d'une journée pour une GSS par exemple ?

La PLV agit sur les quatre composantes du chiffre d'affaires journalier du point de vente. Elle peut aussi en aval stimuler des visites ultérieures et donc générer de la fidélité, en améliorant l'expérience de visite du magasin (plaisir du shopping, gain de temps, idées d'achats, découverte de produits ou de services, éléments de réflexion sur le budget...).

L'action de la PLV dépend de l'endroit où elle se trouve dans le magasin. Si l'on conserve l'exemple d'une GSS placée dans un centre commercial ouvert, on peut représenter sur le plan de masse du magasin les objectifs de la PLV par zones.

À chaque zone du magasin et de ses abords correspondra donc un objectif particulier, qui permettra d'agir sur les différentes composantes du CA du magasin qui ont été présentées.

Il convient ensuite d'adapter le contenu et la forme de la PLV, en fonction de son implantation et des opérations commerciales du moment. La PLV doit être conçue comme un plan média :

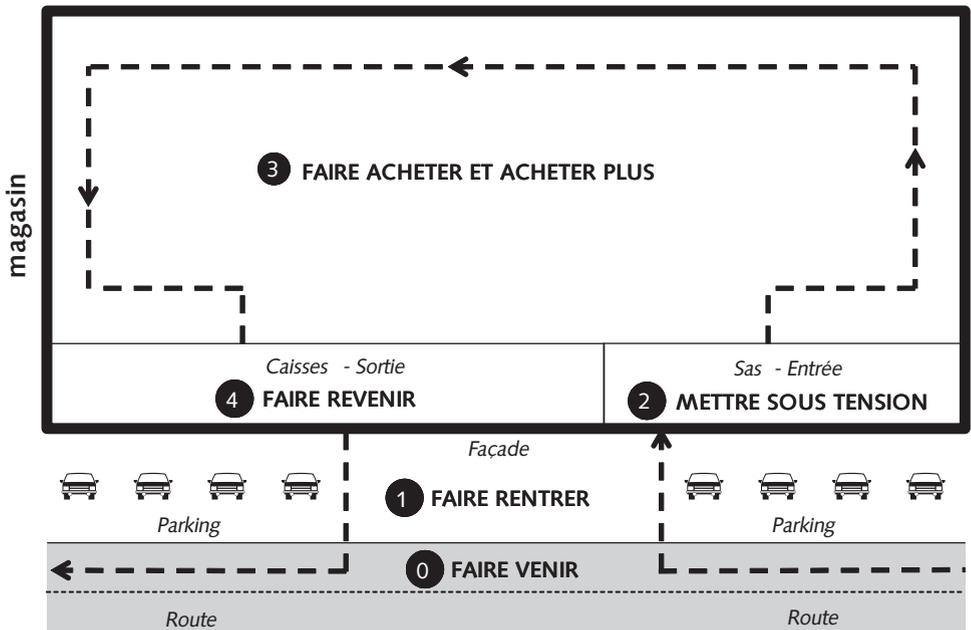
- à chaque lieu, un rôle et des caractéristiques différentes ;
- à chaque opération marketing, une réflexion spécifique et un mix PLV différent.

Quels sont les critères et partis pris de communication selon le lieu de la PLV et l'opération ?

Figure 4.24. Exemple de décomposition du chiffre d'affaires quotidien d'une GSS

Nombre de visiteurs	Taux d'acheteurs	Nombre d'articles par acheteur	Prix moyen des articles achetés	CA
1 000 × 60 %		2 × 45 €		= 54 K€
Nombre de tickets		Ticket moyen en €		

Figure 4.25. Le rôle de la PLV en fonction du parcours du client



© R. Sore-Larregain

Figure 4.26. Rôle de la PLV et leviers de croissance du CA par zone

Zone	Rôle de la PLV	Levier de croissance pour le CA du magasin
Zone 0	Faire venir	Augmenter le nombre de visiteurs
Zone 1	Faire rentrer	Augmenter le nombre de visiteurs
Zone 2	Mettre sous tension	Favoriser le taux de transformation des visiteurs en acheteurs
Zone 3	Faire acheter et acheter plus	Déclencher l'achat par acheteur Augmenter le nombre d'articles achetés Augmenter la valeur des articles achetés
Zone 4	Faire revenir	Favoriser la fidélité, donc le CA futur

• Dans la zone 0 : faire venir

L'enseigne doit se rendre présente à l'esprit du client potentiel, susciter la visite. Les décisions de fréquentation des points de vente étant largement prises en amont, au domicile des consommateurs (en particulier dans le cas des hypermarchés ou des GSS), c'est le marketing d'enseigne plus que la PLV qui joue. Dans le cas des centres commerciaux ouverts situés en bordure d'axes routiers, la visibilité de l'enseigne à partir de la route est un facteur essentiel pour améliorer la présence à l'esprit et susciter des achats qui n'avaient pas été totalement planifiés.

• Dans la zone 1 : faire rentrer

La PLV doit faire entrer le client sur le parking puis dans le magasin. Il s'agit donc de générer du trafic avec une visibilité maximale de l'annonce promotionnelle. La communication doit être visible à 100 mètres et être compréhensible en moins d'une seconde. L'enseigne communique sur une offre promotionnelle très basique, comme un prix d'appel par exemple, ou un événement (« Il se passe quelque chose aujourd'hui ») avec très peu de texte, un seul message, des aplats de couleurs vives, des caractères typographiques et des photos de grande taille. Il faut donc appliquer le principe publicitaire du BBF : *bigger* (le plus gros possible), *bolder* (le plus lisible possible), *fewer* (avec le moins de texte et de messages possible).

• Dans la zone 2 : mettre sous tension

La personne entrée dans le point de vente doit être mise sous tension par la PLV. Il s'agit de la mettre en appétit, de convertir une attitude de butinage en comportement d'achat, à l'affût des nouveautés ou des bonnes affaires du moment. En somme, l'objectif est de placer la personne en situation d'achat dès le sas d'entrée. Le temps de passage dans cette zone étant extrêmement court, la compréhension de la PLV dans cette zone doit être presque immédiate. Quels objectifs assigner à la PLV à l'entrée du magasin ? Il faut qu'elle donne envie, par exemple en mettant en avant le choix proposé, une facilité de crédit ou un service.

• Dans la zone 3 : faire acheter et acheter plus

À l'intérieur du magasin, la PLV a pour objectif de déclencher l'achat et d'augmenter la valeur et le nombre des produits achetés.

Elle est tout d'abord utilisée par l'enseigne pour relayer en magasin ses opérations marketing en cours. Par exemple, pour l'anniversaire des 30 ans de présence de Conforama en Suisse, une grande opération « 30 ans de confort à prix *discount* » a été organisée en octobre 2006. Elle a donné lieu à une PLV spécifique pour informer les clients sur les promotions en cours (tirages au sort, prix jamais vus chaque jour sur un produit...) et pour donner une identité visuelle moderne et festive à cette opération, à travers les magasins et leurs collaborateurs, qui portaient également les couleurs de l'anniversaire. La PLV est donc à la fois informative et décorative.

Pour créer l'événement, les éléments de PLV doivent être visibles de loin, en hauteur si possible, dans tout le magasin, et être spectaculaires à certains endroits pour donner une lecture immédiate de l'opération : en un clin d'œil, on voit qu'il se passe quelque chose et on devine la thématique, qu'elle soit ou non exprimée verbalement. Les facteurs d'ambiance sont le relais décoratif de la campagne. La PLV qui accompagne ces opérations commerciales doit être cohérente avec la promesse, avec l'esprit de la promotion tel qu'il a été véhiculé par les prospectus, l'affichage ou la radio. Elle doit être inventive en termes de formes, de formats,

de design et de matériaux de support, tout en restant simple à l'usage pour l'exploitation et raisonnable économiquement.

En dehors des grandes opérations commerciales, la PLV sert à mettre en relief les très nombreuses opérations promotionnelles qui ont lieu simultanément dans le point de vente. Si les produits en promotion ont souvent été présentés dans des prospectus, il faut les rendre visibles en magasin. Les promotions doivent être très présentes et bien visibles de loin, jusqu'au produit. Selon le « principe du Petit Poucet », il faut guider le client vers le produit promu en magasin à l'aide de différents jalons. Il faut créer un relais événementiel marchand rendant visible à mi-distance (10-20 m) la meilleure promotion de chaque rayon avec un support (type *kakémono*) afin de faire circuler le client vers les différents rayons promus. Le produit lui-même doit être mis en valeur par de la PLV. Ici encore, la lisibilité des promotions maximisera leur impact.

- **Dans la zone 4 : faire revenir**

En sortie de caisses, la PLV doit donner envie de revenir. Le passage en caisse est, par exemple, l'occasion de proposer aux clients des petits coupons de remise détachables dits « *roll over coupons* », pendant une période forte, les incitant à revenir quelques jours ou semaines plus tard en période creuse (ex : après les soldes d'été). Outre le *couponing* ou couponnage, d'autres supports de PLV peuvent être utilisés : des affichettes, en caisse ou dans le sas de sortie, l'avant-veille d'une opération, pour découvrir en avant-première les nouveautés-produits ou profiter des meilleures affaires (séries limitées), peuvent être très efficaces.

En conclusion, la communication de proximité est un moteur de croissance qui permet de générer du trafic et d'augmenter le ticket moyen de manière relativement peu coûteuse. C'est un outil souvent largement optimisable pour le distributeur.

3 La vitrine et les espaces non marchands

5

« *Et désormais, cette façade, devant laquelle on s'écrasait, devenait la réclame vivante, avec son luxe bariolé et doré de bazar, ses vitrines larges à y exposer le poème entier des vêtements de la femme, ses enseignes prodiguées, peintes, gravées, taillées, depuis les plaques de marbre du rez-de-chaussée, jusqu'aux feuilles de tôle arrondies en arc au-dessus des toits, déroulant l'or de leurs banderoles, et où le nom de la maison se lisait en lettres couleur du temps, découpées sur le bleu de l'air.* », Émile Zola, *Au Bonheur des Dames*¹.

Remarquons que dans cette description romanesque du Bon Marché, ouvert en 1852 par Aristide Boucicaut, Zola met bien en évidence la dimension de support de communication de la façade du magasin (« *réclame vivante* »). Par ailleurs, l'auteur parle de la vitrine comme d'un lieu d'exposition scénarisé qui permet de visualiser « *le poème entier des vêtements de la femme* ». Tout un programme – qui pourrait, de manière très actuelle, servir de base à un *brief* pour la conception de la vitrine de Printemps d'une chaîne de magasins de textile féminin par exemple !

La vitrine, frontière entre la rue (ou la galerie du centre commercial) et le magasin, constitue le point de contact visuel du chaland avec l'offre. Elle doit donc susciter l'attention et constituer

1. Cité dans HÉLIÉS-HASSID M.-L., « *Au Bonheur des Dames* ou la leçon de commerce de M. Zola », *Décisions Marketing*, 20, mai-août 2000, pp. 35-46.

une invitation à entrer et à découvrir le magasin. La vitrine doit donc être traitée avec la plus grande attention par le distributeur.

Les vitrines sont vitales pour les boutiques situées en centre-ville. C'est pourquoi elles ont développé un très grand savoir-faire pour renforcer leur rôle d'outils de communication et de différenciation. L'enseigne Nicolas, par exemple, a fait un choix très intéressant au début des années 90 : elle a basculé tout son budget média dans le budget vitrines, considérant que les vitrines pouvaient être traitées comme des affiches et pas uniquement comme un lieu d'exposition de bouteilles. Le format des vitrines étant proche de celui des panneaux de 4 par 3, l'enseigne a décidé d'appliquer les principes publicitaires liés à ce média (une communication ciblée sur une idée, compréhensible de loin, rapidement, et qui change régulièrement).

Les vitrines sont souvent maltraitées dans les grandes surfaces à dominante alimentaire et dans les GSS. Parmi les exceptions, citons Monoprix qui propose, lorsque les locaux le permettent, des vitrines très scénarisées et attractives avec une présentation fréquemment renouvelée de l'offre (non-alimentaire en général). La vitrine, très transparente, laisse apparaître au second plan les rayons d'attraction du magasin, positionnés près de l'entrée (parapharmacie, maquillage et parfumerie...). Enfin, en arrière-plan, on visualise de manière panoramique les autres rayons qui sont éclairés de manière à être les plus visibles possible de l'extérieur.

Les grandes surfaces situées dans les centres commerciaux ont trop souvent des vitrines extrêmement réduites, qui parfois ne sont qu'une ouverture donnant sur les caisses (or, les caisses ne sont pas l'élément le plus attractif du magasin...). Il est regrettable de ne pas profiter de l'espace de communication qu'offre la vitrine, même si bien sûr l'existence d'une vitrine supprime des mètres carrés d'espace de vente et engendre des coûts récurrents de conception et de mise en œuvre.

Dans le même ordre d'idées, certaines enseignes « investissent » dans des espaces non-marchands. Ainsi, depuis des années, la Fnac réserve-t-elle environ 10 % de sa surface de ventes à ses forums, lieux qui permettent de présenter des expositions, d'organiser des débats etc. D'autres enseignes proposent des zones de détente (salon privé VIP où l'on peut se désaltérer et laisser ses vêtements au vestiaire, réservé aux détenteurs de la carte Suprême au Printemps Haussmann, murs d'escalade dans les GSS de sports) ou réservent une partie de leur surface à des services, par exemple la garde des enfants pendant les courses des parents (Ikéa). L'introduction d'espaces non-marchands (ou faiblement marchands, comme les zones de repos avec vente de boissons) est de plus en plus plébiscitée par les clients. Ces zones permettent de rendre le magasin plus vivant et plus humain. Néanmoins, leur impact financier est difficile à mesurer puisque les répercussions sur le CA sont indirectes : elles proviennent de l'amélioration de l'image du point de vente et de la satisfaction du client lors de la visite.



D'autres territoires pour le merchandising

- **Le merchandising hors des sentiers battus**
- **Le merchandising sur Internet**

On évoque souvent le merchandising appliqué à la grande distribution, en particulier la grande distribution alimentaire. Or, le merchandising existe également dans d'autres domaines avec une ancienneté plus ou moins importante. Ainsi les grands magasins furent-ils parmi les premiers à recourir à ces techniques. Zola en donne – dès 1883 – une formidable description dans son roman *Au bonheur des Dames*. L'agrégation des magasins en centres commerciaux nécessite également d'intégrer des considérations merchandising dans leur agencement. Nous verrons que la contagion de cette technique de vente gagne également les boutiques de presse, de beaux-arts ainsi que les officines. Enfin, de nouveaux canaux de distribution voient le jour avec l'explosion de la vente sur Internet. Là encore, il importe de développer des outils merchandising pour combler non seulement l'absence de vendeur mais également l'absence de magasin.

1

Le merchandising hors des sentiers battus

Dans cette première section, nous souhaitons présenter quelques démarches de merchandising dans des secteurs du commerce très variés qui n'ont pas été évoqués jusqu'à présent. Nous présenterons tout d'abord les particularités du merchandising dans le contexte très spécifique des grands magasins. Puis nous nous intéresserons à la gestion des centres commerciaux: comment concevoir le plan merchandising du centre pour maximiser son succès? Nous évoquerons ensuite l'ouverture au merchandising de secteurs dans lesquels il est traditionnellement peu formalisé: il s'agit des magasins de journaux, des boutiques de beaux-arts et des pharmacies. Le point commun à tous ces cas: l'association de fabricants et de commerçants autour d'une réflexion centrée sur le client, portant à la fois sur l'assortiment et sur l'agencement des espaces de vente.

1

1 Les grands magasins

Les grands magasins sont des points de vente de grande dimension, caractérisés par un assortiment très large et profond. Ce sont des multispécialistes, qui ont une offre très développée dans différents domaines (équipement de la personne, équipement de la maison, produits culturels, parfumerie...) et un environnement commercial très qualitatif. Les grands magasins sont la plupart du temps organisés en *corners*, qui sont des stands de vente des marques. Ils commercialisent également leurs propres marques, en particulier dans le domaine du prêt-à-porter. La complexité de cette organisation, qui place côte à côte une multitude de marques, impose un merchandising respectueux de l'image de ces dernières, de l'image de l'enseigne du grand magasin et surtout du client, qui ne doit pas se sentir perdu ou sur-stimulé dans cette profusion d'offre.

Prenons l'exemple du rayon prêt-à-porter féminin dans un grand magasin parisien. Comment les merchandisers du grand magasin, qui sont responsables de la présentation des produits pour l'ensemble des *corners*, intègrent-ils les contraintes particulières liées à cette formule de distribution? Leur mission est triple.

1. La mise en avant des nouvelles collections et des nouveautés tout au long de la saison

Un *corner* standard comporte au fond un panneau mural. Perpendiculairement à ce mural, on trouve à droite et à gauche des portants qui délimitent l'espace alloué à la marque. Au centre du stand, on trouve en général deux mannequins et une table de présentation. Les caisses et les cabines d'essayage sont communes à plusieurs *corners*.

Quels sont les grands principes d'organisation d'un *corner*? Le merchandiser doit tout d'abord tenir compte de critères techniques.

- **Le sens de circulation du client:** la conception du *corner* doit toujours être réalisée de manière à ce que le *corner* soit le plus attractif, le plus visuel et le plus vendeur possible depuis l'endroit par lequel les clients arrivent majoritairement.

- **Le sens de lecture visuel du *corner*:** face à un stand, le regard se pose au centre, puis se dirige à gauche et ensuite à droite. Donc l'emplacement situé entre le centre et la gauche est balayé deux fois. On y présente les produits les plus importants et/ou les plus chers.

1. Le merchandising hors des sentiers battus

• **Chaque élément du mobilier a une fonction** : les mannequins en particulier sont essentiels. Visibles de loin, ils attirent le client vers le *corner*. Ils doivent être attractifs et représentatifs de l'univers de la marque. Sur la table de présentation, on trouve le ou les articles que l'on souhaite mettre en avant à un moment donné. Pour les marques de luxe, on trouvera par exemple seulement une veste posée : il s'agit de donner une impression de rareté, de luxe. Pour les marques classiques, on crée des effets d'empilement pour générer de l'impulsion. On trouve alors sur la table de présentation des empilements de pulls, de jeans... La quantité provoque alors une image de prix intéressants. Sur les portants, on trouve le reste de la collection. Les pièces visuellement fortes et chères sont placées en début de portant : elles donnent envie au client d'explorer l'ensemble de l'offre du *corner*.

On doit par ailleurs intégrer des **critères commerciaux et marketing**.

• **L'esthétique générale** : le principal défi pour le merchandiser consiste à trouver une harmonie, une logique sur le stand, pour que le regard circule. Les couleurs, les motifs et les matières sont essentiels. Par exemple, en ce qui concerne les couleurs, on va travailler à l'avant les couleurs claires et plus à l'arrière les couleurs foncées. Tous les vêtements doivent être mis en valeur, car si un seul produit ressort (un vêtement rouge au milieu de vêtements noirs par exemple), le risque est grand que les autres vêtements ne soient pas vus. Il en est de même pour les matières : on peut par exemple travailler les soies et les tweeds ensemble sur un côté et mettre les velours et les cotons de l'autre côté. Le regard doit se porter sur un maximum de vêtements et le client doit trouver ceux qui peuvent être coordonnés à proximité les uns des autres. Pour que le stand soit lisible, il faut à tout prix éviter de mettre trop de couleurs ensemble et de disperser les collections. Chaque groupe de vêtements doit être un petit univers cohérent et être coordonné avec celui d'à-côté.

• **L'identité de la marque** : il est indispensable de bien connaître les marques exposées. Pour cela, le merchandiser dispose d'une documentation variée. En particulier, les marques envoient aux grands magasins des « books » de collections avec des photos des défilés. Dans certains cas, pour les marques de créateurs, des réunions de présentation des collections sont organisées pour les vendeurs et les merchandisers afin de leurs présenter l'histoire ou l'univers de la nouvelle collection, les nouvelles matières utilisées, etc.

• **La cohérence du rayon** : le rayon comporte un grand nombre de *corners*. Le merchandiser doit veiller à la lisibilité, à la cohérence de l'ensemble : il faut trouver un fil conducteur pour l'étage, en général dans le thème de l'opération commerciale en cours : le thème peut être lié à un style (habillé, casual, sportswear) ou à une couleur, qui se retrouve sur l'ensemble des mannequins.

• **Les tendances de la mode** : le merchandiser doit capter les tendances du moment. Pour cela, il consulte la presse féminine et les magazines de décoration. Par ailleurs, il observe beaucoup les boutiques, en particulier dans le domaine du luxe, pour se donner des idées et s'imprégner de la mode.

• **Les objectifs de vente** : des échanges avec la force de vente sont indispensables pour présenter le mieux possible les articles que l'on a en stock et dont on souhaite accélérer les ventes.

2. La mise en place et l'adéquation des opérations commerciales sur le terrain

Lorsque des opérations commerciales ont lieu en magasin, le merchandiser, avec l'aide de la force de vente, met en place l'opération commerciale et veille à la bonne lisibilité de

l'opération sur le terrain avec les responsables de ventes. Toute opération commerciale doit avoir une scénographie en magasin. Des espaces de présentation événementiels sont à prévoir, comme par exemple des podiums de mannequins, des vitrines, des espaces de communication. Le merchandising France intervient en support pour fournir du matériel commun pour tous les magasins de l'enseigne : affiches et matériels de présentation (par exemple tapis rouges sous les mannequins et pancartes à placer derrière eux).

Les soldes sont des opérations commerciales particulièrement importantes. Elles donnent lieu à une réorganisation complète de l'offre : les *corners* sont implantés par type de produits (les vestes ensemble, les pantalons ensemble etc.) pour faciliter le choix des clients. Du mobilier supplémentaire est ajouté afin de présenter une plus grande quantité de produits et de tailles. Dès le début des soldes, certaines marques présentent un portant de pré-collection comportant quelques éléments de la collection suivante (on appelle cela la « collection croisière » pour les gens qui partent en vacances en hiver dans des pays chauds et qui cherchent des vêtements de la collection de printemps/été). Cela permet, pour les marques de luxe, de proposer une offre aux clients qui veulent acheter des produits non soldés. Les pré-collections, qui ont tendance à se multiplier, permettent de générer de la marge même pendant les soldes.

3. Le respect de l'identité visuelle du grand magasin sur la surface de vente

La difficulté du merchandising dans le contexte d'un grand magasin consiste à trouver l'équilibre entre le produit, la marque et l'enseigne. Le produit doit être présenté de manière attractive, dans le respect de l'image de la marque, mais l'environnement doit rester lisible et cohérent avec l'image du grand magasin. L'enseigne de grands magasins veille par exemple à ce que les *corners* ne comportent pas de PLV des marques pour ne pas créer un environnement commercialement trop agressif pour le client. Pour parvenir à ce subtil équilibre, la clé du succès est de donner la priorité au client dans la pratique du merchandising.

2 Les centres commerciaux¹

1

Pour analyser le merchandising des centres commerciaux, il est important de comprendre leur mode de fonctionnement. Les centres commerciaux appartiennent en général à des sociétés foncières dépendant pour la plupart de groupes bancaires ou d'assurance. En dehors de ces grands groupes financiers, certains distributeurs possèdent les galeries marchandes attenantes à leurs points de vente (c'est souvent le cas pour les adhérents Leclerc, par exemple).

Les sociétés foncières détiennent les murs des centres commerciaux, mais la plupart du temps elles en délèguent la gestion à des sociétés dont le rôle est double :

- elles conçoivent, réalisent et commercialisent les nouveaux centres commerciaux ;
- elles assurent la gestion locative d'un portefeuille de centres commerciaux (recouvrement des loyers versés par les enseignes présentes dans le centre) ainsi que la direction des centres (ce qui implique d'organiser des animations, de mettre en œuvre les travaux nécessaires pour maintenir le centre commercial en bon état...).

1. Cette partie a été rédigée à partir d'une interview de Virginie Lainé, négociatrice commerciale à la Ségécé (filiale de BNP Paribas).

Généralement les sociétés foncières et gestionnaires sont des filiales du même groupe. Par exemple, la société Klépierre (foncière) mandate la Ségécé pour la gestion de ses centres commerciaux : ces deux sociétés appartiennent au groupe BNP Paribas. Ce qui n'empêche pas la Ségécé de gérer également des centres commerciaux pour le compte de tiers (pour Norwich et Axa en particulier).

La gestion du plan merchandising d'un centre commercial peut être décomposée en trois parties.

1. Le choix des boutiques lors de l'ouverture d'un centre commercial

Comment le gestionnaire d'un centre en construction sélectionne-t-il les boutiques qui y seront implantées ? Précisons tout d'abord que les enseignes sont recrutées en fonction des autorisations d'ouverture obtenues de la CDEC¹ (le nombre de m² de surface de vente est donc strictement limité).

De très nombreux critères de décision entrent en ligne de compte.

- Le premier critère est le **pouvoir d'achat dans la zone de chalandise** : le choix des boutiques, particulièrement pour les enseignes d'équipement de la personne, est très dépendant du niveau de revenus des futurs clients.

- Une seconde dimension de la zone de chalandise intervient dans le **choix des enseignes** : il s'agit de la **concurrence locale**, de l'offre actuelle du centre-ville dans lequel va s'insérer le centre commercial. L'idée est que le centre commercial doit essayer d'être innovant et différenciant par rapport à l'offre commerciale locale, pour attirer les clients. La différenciation du centre commercial en termes d'offre sera d'autant mieux perçue par les clients qu'elle sera mise en valeur par une architecture qualitative (effets de transparence, d'ouverture à la lumière du jour, murs de plantes vertes...).

Longtemps, les centres commerciaux ont été conçus autour d'un hypermarché qui attirait du trafic. L'hypermarché était la « locomotive » du centre commercial. Actuellement, les nouveaux centres commerciaux sont souvent localisés en centre-ville et ils ne comportent pas nécessairement de grandes surfaces alimentaires. Les GSS en sont les nouvelles locomotives (les centres fonctionnent de plus en plus avec plusieurs locomotives) : ainsi, la Fnac, Décathlon ou H&M sont de puissants vecteur d'attraction de trafic.

Pour avoir une offre-produits qui fonctionne, il faut un certain nombre de boutiques dans chaque domaine. Ainsi, le prêt-à-porter va-t-il d'autant mieux vivre que les boutiques présentes sont nombreuses. Il faut choisir quelques enseignes fortement attractives, comme H&M ou Zara. Le gestionnaire analyse l'offre actuelle du centre-ville et sélectionne des enseignes complémentaires. Il arrive également qu'il propose des emplacements aux enseignes actuellement présentes dans le centre-ville mais qui souhaitent s'agrandir. Les centres commerciaux cherchent aussi à attirer de bons indépendants multimarques, ce qui n'est en général pas simple. Ces boutiques vendent des marques qui sont à la mode mais qui n'ont pas leur propre réseau de magasins. Elles drainent des clients à bon pouvoir d'achat. Par exemple, les indépendants multimarques permettent d'offrir des marques comme Gstar, Guess ou Diesel en prêt-à-porter homme, Zapa, Gérard Darel ou Kenzo Jeans en prêt-à-porter femme classique et Stela Forest ou la Fée Maraboutée en plus branché.

1. Commission départementale d'équipement commercial.

Il existe des services incontournables que le client doit trouver dans un grand centre commercial : un pressing, une banque, des points de restauration, une pharmacie, un marchand de journaux. Les pharmacies et les tabacs posent un problème particulier car leurs autorisations d'ouverture sont réglementées et extrêmement difficiles à obtenir. Le plus simple consiste à transférer dans le centre commercial les points de vente situés à proximité, en les agrandissant au passage.

2. Le positionnement des boutiques les unes par rapport aux autres : la conception du plan merchandising

Comment positionner les enseignes les unes par rapport aux autres dans le centre commercial ? Le gestionnaire est responsable de l'élaboration du plan merchandising du centre commercial.

Les choix d'implantation sont liés aux flux de clientèle. L'analyse des flux de clientèle dans des centres existants permet d'anticiper les flux du futur centre commercial. Par exemple on sait que lorsque le centre commercial est adossé à un hypermarché, les clients entrent dans la grande surface à droite des lignes de caisse. Donc les emplacements situés entre l'entrée du centre commercial et l'entrée de l'hypermarché vont bénéficier de flux de clients importants. De même, la séquence des courses est importante : dans les petits centres commerciaux de type hypermarché et galerie marchande, les clients fréquentent les boutiques après leurs courses dans le magasin. Mais pour les très grands centres, les clients ne viennent pas que pour l'hypermarché. Donc ils font leurs courses dans le centre avant et après (et la visite de l'hypermarché n'est pas systématique).

On distingue les enseignes de destination et celles de passage. On positionne sur les axes de circulation principaux les **enseignes de passage** qui ont besoin de flux (bijouterie fantaisie, petit équipement de la maison, boutiques de cadeaux...). Sur les axes de circulation secondaires, on positionne les **enseignes de destination**. Il s'agit souvent de services que les clients vont chercher quel que soit leur emplacement (par exemple un pressing, un centre d'épilation, une banque avec un distributeur automatique de billets, un marchand de journaux). Enfin, les « **locomotives** » du centre sont généralement placées aux étages élevés afin de faire circuler les clients dans tout le centre, en irriguant au maximum les axes de circulation de manière à faire passer les clients devant les enseignes qui ont besoin de flux.

Ainsi, dans le centre commercial Les Passages, situé à Boulogne Billancourt, l'objectif est-il de faire monter les clients au 1^{er} étage. Les enseignes comme la Fnac, Nature et Découverte et Go Sport (les locomotives) ont donc été positionnées en haut, avec des enseignes de prêt-à-porter à forte notoriété. Les services de restauration et les boutiques d'équipement de la maison (enseignes de passage) situées au rez-de-chaussée bénéficient des flux de clientèle ainsi créés.

Il est important d'organiser le centre commercial par activité pour que le client ne perde pas de temps, que l'offre soit lisible et que le client perçoive bien le choix qui lui est offert. De grands pôles thématiques sont ainsi créés (restauration, équipement de la personne, équipement de la maison, services). Au sein d'un pôle, on alterne les boutiques : par exemple, dans le pôle équipement de la personne, on alterne en général les boutiques de chaussures, de prêt-à-porter enfant, féminin et masculin.

3. La gestion dynamique du plan merchandising du centre commercial

L'offre commerciale ne reste pas figée au cours du temps : la société gestionnaire du centre commercial doit accompagner les changements d'enseignes et faire évoluer son plan merchandising en dynamique.

Rappelons que les enseignes ne sont pas propriétaires mais locataires. Lorsqu'elles veulent interrompre leur activité, trois solutions juridiques sont possibles : la cession de droit au bail, la cession de fond de commerce et la cession de parts sociales. La démarche est en général concertée avec le gestionnaire du centre commercial qui a, la plupart du temps, un droit de regard sur la cession, en particulier s'il y a un changement d'activité.

Le gestionnaire essaie d'anticiper au maximum le départ des enseignes pour mieux les accompagner. Il tente en particulier de détecter les commerces qui vont mal (CA qui baisse, boutiques moins bien tenues, vieillissantes). Il prend alors contact avec le commerçant en difficulté pour voir comment il peut évoluer. Quand le gestionnaire sait qu'un magasin est vendeur, il étudie à nouveau la zone de chalandise et identifie les enseignes qui manquent dans la galerie. Son rôle est alors stratégique.

La difficulté consiste à trouver un remplaçant dont l'activité est en phase avec l'emplacement de la boutique dans le centre commercial et qui a besoin de la même surface. La tâche est d'autant plus difficile que l'on souhaite un changement d'activité (le gestionnaire peut décider qu'il ne veut plus d'animalerie dans son centre commercial ou qu'il veut supprimer une cafétéria). Parfois, le départ d'une enseigne permet d'agrandir d'autres boutiques. Les enseignes cherchent souvent à agrandir leur surface de vente, les concepts nouveaux étant souvent fortement consommateurs d'espace. Il est en particulier fréquent qu'une enseigne, en se développant, ait besoin de surfaces de vente supérieures. Ainsi, par exemple, Maison du Monde, qui, au départ, cherchait des surfaces de 300 m², a-t-elle lancé une gamme de meubles très performante qui nécessite, pour être présentée, des emplacements de 600 m². Il faut faire évoluer le centre pour mieux mettre en valeur ces enseignes en croissance, ce qui n'est pas toujours évident. Des enseignes comme Claire's ont su profiter du relatif désintérêt des commerçants pour les plus petits emplacements des centres commerciaux. Le développement très rapide de cette enseigne de bijouterie fantaisie est basé sur la recherche de ces emplacements peu demandés. L'enseigne maximise sa visibilité dans la galerie marchande par des surfaces vitrées très importantes : la faible surface de vente est compensée par une mise en valeur optimale de l'offre.

3 La presse et les produits complémentaires

1

La loi Bichet de 1947 impose aux marchands de journaux d'accepter toutes les publications envoyées par leurs dépositaires. Ce sont ces grossistes locaux qui distribuent physiquement la presse, animent les points de vente de leurs réseaux et remontent les flux financiers vers les éditeurs via les messageries. Ces dernières, dont les plus connues sont les NMPP, la SAEMTP et les MLP, sont chargées de répartir convenablement, de distribuer vers les dépositaires et d'aider ceux-ci et leurs clients à bien revendre.

En théorie, le marchand de journaux n'a aucun pouvoir sur son assortiment. Mais, de plus en plus, le géomarketing se met en place dans ce secteur pour proposer localement une offre qui correspond au mieux aux attentes des consommateurs de la zone de chalandise. Cela n'est pas facile car on constate une forte rotation des titres : rien que pour les NMPP, en 2003,

334 titres nouveaux ont été lancés et 182 ont été stoppés¹. Et chaque année apparaissent de nouvelles références dans les catégories hors-presse, considérées néanmoins légalement comme de la presse : articles multimédia, DVD, cassettes vidéo, jeux pour PC, articles à collectionner, encyclopédies en fascicules...

Face à un assortiment souvent pléthorique et à des linéaires trop exigus, la presse et le hors-presse sont mal présentés. Une enquête de 2001 du CEFODIP (Centre de formation pour les diffusions de presse) indique que l'on trouve 1 282 titres en moyenne dans les magasins spécialisés (et même 1 557 dans ceux de l'enseigne Maison de la Presse) pour 120 mètres linéaires développés (163 dans les Maisons de la Presse). Ceci offre à chaque titre 10,7 cm de linéaire moyen (9,6 en Maison de la presse), c'est-à-dire une visibilité extrêmement faible !

Il importe donc que les classements thématiques des titres en familles et sous-familles soient bien pratiqués, avec une bonne information visuelle. Il est aussi nécessaire que ces familles (par exemple : Vie Pratique) soient classées verticalement, avec des niveaux différents pour les sous-familles qui la composent (Jardinage, Décoration et Cuisine).

Par ailleurs, les professionnels préconisent une logique dans la succession des familles : la première rencontrée est souvent l'Actualité. Au centre de la boutique, on gagnera à localiser une catégorie comme la Culture ou l'Art de Vivre, avec peu de titres, mais à forte notoriété. Elle sera encadrée par des familles très attractives (Jeunesse, Maison, Sports). Au fond, les catégories les plus demandées par la clientèle dominante du magasin, comme la presse féminine). On peut distinguer trois zones dans le magasin : **zone d'appel** près de la caisse, **d'impulsion** au centre, **de besoin** au fond. À chaque marchand de journaux d'agencer son espace de vente pour maximiser l'achat d'impulsion.

Le diffuseur a tout intérêt à calculer régulièrement son prix moyen d'offre et son prix moyen de demande, famille par famille et globalement, afin d'ajuster son assortiment aux *desiderata* de sa clientèle.

Le hors-presse constitue un marché en très forte progression (+ 2 % du nombre de références, + 2,8 % des ventes en volume et + 13,4 % des ventes en valeurs en 2003, par rapport à l'année précédente). Malheureusement, les 150 à 200 références que l'on trouve régulièrement en magasin ne disposent pas de la place qu'elles méritent. Or, il s'agit le plus souvent d'achats d'impulsion, non prémédités, qui dégagent des marges supérieures à la presse (prix de vente plus élevé, taux de marge supérieur). Une étude menée en Bretagne sur plusieurs magasins révèle que l'on pourrait/devrait doubler le linéaire du hors-presse². Au moins serait-il judicieux de le présenter en vitrines, d'utiliser les outils de signalétique fournis par les éditeurs, ou de les installer régulièrement sur des têtes de gondole.

4 Les beaux-arts

1

Dans la plupart des grandes et moyennes surfaces de vente spécialisées en beaux-arts, le comportement du consommateur n'est pas pris en compte. Si l'on est, par exemple, un peintre amateur, il faut acquérir des pinceaux, de la peinture et des supports (papiers, toiles...). Les magasins classent leurs produits par nature : ainsi, tous les pinceaux seront-ils ensemble, quelle

1. DURIEX M., *Le merchandising de la presse*, Mémoire pour le DESS marketing, IGR/IAE de Rennes, université de Rennes 1, avril 2005.

2. DURIEX M., *op. cit.*

que soit la technique picturale (gouache, huile, aquarelle, acrylique). La même démarche se retrouve pour les couleurs et les supports. Ceci suppose de la part du client une connaissance très précise de ses besoins, un risque d'erreur et une perte de temps. Le néophyte ne sait pas quoi acheter et il y a peu d'achats impulsifs.

Une démarche merchandising originale dans ce secteur consiste à regrouper les produits par univers liés à une technique : aquarelle, huile, dessin et techniques sèches (fusain, encres, pastels...), encadrement¹.

Une recherche de concept a été menée récemment² en proposant aux clients de ce type de magasins (près de 85 % d'amateurs) des assortiments regroupés par usage. Ainsi pour l'aquarelle, offre-t-on des pinceaux adaptés d'entrée de gamme au haut de gamme, des supports papiers (études ou archives), des coffrets de godets d'aquarelle fine ou extra-fine, ainsi que des fixatifs, des livres, des revues et vidéos explicatives de la technique. Un quart de la surface est réservé à un espace d'exposition des travaux des clients pour valoriser ces derniers et montrer ce que l'on peut réaliser avec les produits exposés. Des pictogrammes spécifiques à chaque technique et de couleurs différentes permettent de distinguer chaque « univers ».

Malgré son caractère seulement conceptuel, ce projet présenté à des consommateurs concernés (beaux-arts) a largement été préféré aux actuels agencements des commerces spécialisés.

5 L'officine pharmaceutique³

1

De plus en plus, les laboratoires pharmaceutiques ou les firmes fabriquant des produits de parapharmacie, mais aussi les grossistes répartiteurs, proposent aux pharmaciens des conseils sur leur offre et la manière de la présenter aux patients. Il est d'autant plus nécessaire pour les pharmaciens d'augmenter les ventes de médicaments sans ordonnance et d'articles de parapharmacie, qu'une sévère concurrence des hypermarchés et des parapharmacies spécialisées se développe rapidement. Il s'agit de gros marchés, à très forts taux de croissance (de 10 à 30 % par an) avec des marges confortables, et cela attire les convoitises... Le merchandising en officine peut concerner de 20 à 40 % du chiffre d'affaires global, les médicaments délivrés sur ordonnance n'étant pas accessibles au client.

Les préconisations merchandising démarrent avec l'étude de marché de l'officine, qui caractérise les spécificités des clients potentiels (âge, catégories socio-économiques, taille des ménages, richesse...) dans sa zone de chalandise. Cela va servir à définir l'assortiment, qui dépendra, pour toute l'offre hors prescription médicale, de la clientèle locale. Par exemple, on sait que les jeunes ménages avec enfants et les personnes âgées sont deux tranches d'âge fortement sur-consommatrices de produits pharmaceutiques, particulièrement pour certaines catégories : ces dernières devront être particulièrement travaillées en termes d'offre et de présentation si ces populations sont sur-représentées dans la zone. Par une enquête précise (liée au système de prise en charge de la sécurité sociale), on peut savoir si tel client fréquente l'officine à titre principal, secondaire ou occasionnel. Les besoins sont très différents d'un cas à

1. Dans les loisirs créatifs, la même segmentation peut être proposée : patchwork, art floral, création de bijoux, couture et broderie, art de la table, moulage, *scrapbooking* (décoration de carnets personnalisés), peinture décorative...

2. SALANSON Y. M. Un concept de distribution de beaux-arts et de loisirs créatifs basé sur la satisfaction du consommateur, mémoire pour le DESS marketing, IGR/IAE de Rennes, université de Rennes 1, avril 2005.

3. Source : séminaire Pharma Concept, Casablanca, janvier 2004, animé par A. Fady.

l'autre. La localisation (centre-ville, quartier, centre commercial périphérique) couplée à la surface de vente disponible, aux types de clients visés et aux types de praticiens installés à proximité, induira des assortiments plus ou moins larges et profonds, en particulier pour le choix en diététique, compléments alimentaires, herboristerie, parfumerie, parapharmacie et pour les médicaments ne nécessitant pas d'ordonnance médicale.

L'organisation de l'espace de vente est tout aussi fondamentale : cela va de l'emplacement de la porte et des vitrines, à l'agencement de la surface commerciale elle-même. Où placer les divers stands de vente ? Où installer les différentes familles de médicaments et de produits parapharmaceutiques ? Il existe environ 25 000 officines, en France, avec des vitrines moyennes de 4 mètres, soit une centaine de kilomètres d'espace de présentation de produits et d'affichage, et trois Français sur quatre passent devant une pharmacie au moins une fois par semaine !

Dans la boutique, il s'agit de faciliter les achats prévus et d'inciter à des achats impulsifs. On consacre ainsi les deux tiers de la surface à la circulation et un tiers au rangement des articles sur les étagères (un m² de surface génère environ 2,5 à 3 m de linéaire développé). Comme en alimentaire, les zones froides (centre, près de la porte et derrière les vitrines) vont servir à présenter les produits d'achat prémédité (par exemple l'hygiène bucco-dentaire, les pansements, les produits pour bébés ou d'hygiène féminine et d'incontinence), alors qu'on placera en zone chaude, par exemple près des comptoirs, les cosmétiques ou les produits capillaires.

Les mots ont aussi leur importance : mieux vaut écrire sur l'étagère « Beauté » que « Cosmétique », ou « Cheveux » plutôt que « Capillaire » ou encore « Santé de la peau » plutôt que « Dermo-cosmétique ». Pour les médicaments sans ordonnance et accessibles au public, on peut proposer des balisages utilisant le vocabulaire courant : « Mal à la tête ? », « Mal au ventre ? », « Fatigué ? » en jouant aussi sur des choix de couleurs différenciant bien les pathologies. Et dans une famille comme les dentifrices, il est judicieux de proposer un classement et une typologie par bénéfice recherché, par exemple « anti-caries », « anti-tartre », « dents blanches », « gencives sensibles », etc.

Le merchandising de séduction tient aussi une place grandissante en officine pour déstresser les clients et mettre en valeur certaines catégories de produits : les jeux de lumière, le choix des couleurs, le mobilier d'exposition, la signalétique, les comptoirs de vente, les coins repos, constituent autant d'outils sur lesquels s'appuient les concepteurs de magasins. Certaines officines proposent des zones de jeux pour occuper les enfants, avec parfois même un aquarium (la vision des poissons a des vertus relaxantes qui sont reconnues et utilisées dans les hôpitaux), pour occuper les enfants et générer une atmosphère calme, cohérente avec le lieu.

2

Le merchandising sur Internet

Le nombre d'utilisateurs du Web ne cesse de croître. Ainsi, en juin 2006, la France ne comptait-elle pas moins de 26,71 millions d'internautes, contre 16,6 en juin 2002¹. En corollaire, les cyberacheteurs augmentent également, ces derniers représentant actuellement

1. Source Médiamétrie, dans le *Journal du Net*.

47 % des internautes¹. Au premier trimestre 2005, on enregistrait près de 11,5 millions d'individus acheteurs en ligne contre 2,25 millions début 2001².

Face à cette explosion du nombre d'internautes, la vente en ligne représente un gisement de croissance externe important. Ainsi, plusieurs stratégies voient-elles le jour.

- Tout d'abord, les réseaux de points de vente traditionnels y voient **un moyen de prolonger leur croissance externe**³. Les magasins généralistes alimentaires étendent ainsi leur rayon d'action. C'est notamment le cas de l'enseigne Cora dont les magasins sont principalement implantés dans l'Est de la France et qui développe une présence nationale grâce à une livraison très étendue des commandes réalisées sur le net via son site Houra.fr. Toutefois les contraintes logistiques et les conditions de stockage des produits limitent l'offre en ligne, plus restreinte que les assortiments en magasins. Les grande surfaces spécialisées, quant à elles, moins contraintes par l'organisation logistique⁴, proposent des offres plus importantes que leurs magasins.

- Les vendeurs par correspondance, tels que la Redoute ou encore les Trois Suisses, perçoivent la vente en ligne comme **un relais des catalogues papier très onéreux** et visent à mettre en place une offre électronique moins coûteuse.

- À côté de cela, s'ouvrent **des enseignes présentes uniquement sur la toile**, telles que c-discount.com ou encore aquarelle.com.

De nombreuses questions se posent face à ces évolutions. Comment s'explique cet intérêt croissant pour les achats interactifs à domicile ? Tout comme le merchandising contribue à la performance des points de vente traditionnels, « en dur », le e-merchandising rend-il compte d'une partie au moins du succès de ce nouveau mode de consommation ? Quels sont ses objectifs ? Comment le merchandising des sites marchands peut-il transformer une simple visite en un achat en ligne ? Existe-t-il encore des freins à l'achat sur le net ? Le merchandising peut-il contribuer à les lever ?

Le cybermerchandising fédère de nombreux objectifs et ne répond pas seulement à une logique d'optimisation des ventes. Le cantonner à cet unique dessein impliquerait que seuls les sites marchands pratiquent le merchandising virtuel, ce qui atrophierait considérablement la réalité du Web. Quelle que soit leur vocation, sites d'enseigne (carrefour.fr, fly.fr...), de marque (danone.fr, marquererepere.com...), de vente en ligne (houra.fr, rueducommerce.com...) ou autres, l'ensemble des sites Internet pratiquent le e-merchandising à des fins parfois différentes. Dans tous les cas, l'objectif du merchandising virtuel consistera à améliorer la performance qualitative des sites (mesurée par l'appréciation des internautes) et quantitative (estimée par des indicateurs de performances, tels que le niveau des ventes, le nombre de clics, le nombre de pages consultées et la durée de navigation)⁵.

Le e-merchandising regroupe l'ensemble des techniques qui visent à améliorer la qualité du site, l'aisance et la navigation du *surfer* et à optimiser les ventes. Il recrée les conditions de bien-être de l'internaute et compense l'absence d'environnement physique. Ainsi, le merchandising

1. Source Médiamétrie Netratings au premier trimestre 2005.

2. Source Médiamétrie, dans le *Journal du Net*.

3. La loi Raffarin limite l'ouverture de nouveaux magasins.

4. La plupart du temps, elles externalisent leur système de livraison. De plus, le caractère non périssable des produits facilite leur stockage.

5. Cette dichotomie de la performance des sites est reprise de l'article de GHARBI J.-E., ETISS S., BEN MIMOUH M.S., « Impact de l'atmosphère perçue des sites commerciaux sur leur performance », 1^{re} journée nantaise de recherche sur le e-marketing, 2002.

virtuel combine-t-il simultanément des objectifs de trois ordres : marchands, expérientiels et atmosphériques. Ceux-ci se complètent et parfois se recoupent, comme en témoigne la figure 5.1.

Nous allons à présent étudier la mise en place de ces trois sortes de merchandising à travers l'étude de cas des cybermarchés alimentaires.

Figure 5.1. Typologie du e-merchandising

	e-merchandising marchand	e-merchandising d'atmosphère	e-merchandising expérientiel
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en avant des produits à forte marge - Bien présenter les produits (lisibilité) - Susciter des achats complémentaires et impulsifs - Fidéliser l'acheteur - Accroître l'exposition des produits tout en maintenant une certaine lisibilité - Augmenter le volume des ventes - Choisir le bon assortiment de produits ou de services - Prolonger la communication <i>off line</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Compenser l'absence d'environnement physique - Combler l'isolement et la solitude de l'internaute - Créer du trafic sur le site - Contribuer à la notoriété du site - Développer l'image de marque - Augmenter le volume des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> - Compenser l'absence physique du produit et du vendeur - Guider l'internaute - Créer la confiance avec l'internaute - Augmenter le volume des ventes

1 Le e-merchandising marchand

Le e-merchandising marchand concerne les sites dédiés au e-commerce : les sites relais des points de vente traditionnels, les sites de société de vente par correspondance ou encore des marchands dédiés exclusivement à la vente sur Internet. Néanmoins, les sites de marques, cherchant à augmenter les ventes de leurs produits en magasin, recourent également aux techniques de ce e-merchandising. Comme l'illustre le tableau précédent, le e-merchandising à vocation marchande comporte de nombreux objectifs pour lesquels il déploie de multiples moyens qui vont être présentés. Nous insisterons également sur les freins à l'achat, auxquels font face les cybermarchands, et sur les parades qui permettent de les lever.

1 Des objectifs et des moyens multiples

Un des principaux objectifs du e-merchandising marchand consiste à développer la rentabilité des cybermarchés. En effet, nombreux sont les cybermarchands français qui enregistrent encore des pertes financières considérables, contrairement à leurs homologues anglais, à l'instar de Tesco.com, relais des points de vente Tesco, qui multiplie par trente ses profits en

2002¹. Cette situation tend à s'améliorer et les vendeurs sur Internet connaissent ou approchent la rentabilité. « Les supermarchés en ligne sortent de la zone rouge » titre même le magasin LSA dans son numéro de mars 2007. Les cybermarchands auront mis plusieurs années avant d'atteindre l'équilibre financier. En dépit de chiffre d'affaires croissants, la rentabilité résulte d'une savante combinaison d'éléments logistiques et techniques, et d'économie d'échelle. En effet, le nombre croissant d'acheteurs en ligne permet d'amortir les frais fixes conséquents, engagés pour mettre en place ce nouveau canal de distribution. Aujourd'hui, on estime que 6 000 personnes commandent chaque jour sur l'un des quatre principaux cybermarchands (Houra, Ooshop, Telemarket, Auchandirect). Ainsi, le chiffre d'affaires des vendeurs « on-line » continue-t-il de s'accroître.

Figure 5.2. Chiffre d'affaires des principaux cybermarchands

Cybermarchés	Chiffre d'affaires en 2004	Chiffre d'affaires en 2006
Houra	47,4 millions €	61 millions €
Ooshop	42,5 millions €	70 à 75 millions €
Telemarket	40 millions €	58 millions €
Auchandirect	29,6 millions €	55 million €

Source : LSA n° 1988, mars 2007.

Dans cette quête de rentabilité, le merchandising en ligne tient un rôle non négligeable. En incitant les internautes à se rendre dans des endroits peu fréquentés du site, à voir le maximum de rayons, à accroître leur exposition aux produits, il contribue largement au développement des achats interactifs en ligne. Par ailleurs, le e-merchandising marchand relève le défi, non aisé, de favoriser les achats impulsifs sur le Web. Ainsi, Houra a-t-il mis en place une rubrique « achats de dernière minute » qui apparaît à la fin de la navigation, lors du récapitulatif de la commande. Cette rubrique comporte les onglets suivants :

- Promos ;
- À découvrir ;
- Bricoles utiles ;
- P'tits goûters et friandises.

Une pratique très répandue des cyber-marchands en vue d'améliorer leur rentabilité consiste à recourir au *cross-selling* : il s'agit de présenter des produits complémentaires au produit initialement recherché. Le tout de manière non intrusive afin de ne pas produire des phénomènes d'évitement du site, liés à une sollicitation excessive des cyberacheteurs. En suggérant aux internautes des achats pour lesquels ils n'étaient pas venus initialement, les techniques de *cross-selling* peuvent s'assimiler à des moyens de susciter l'achat impulsif sur le Web.

Les cybermarchands utilisent à cette fin des rubriques telles que les « autres suggestions », ou encore des onglets intitulés « produits de la même marque »².

1. *Journal du Net*, 9 avril 2003.

2. Sur le site de la Fnac, on retrouve par exemple des onglets du type « les gens qui ont acheté ce livre ont aussi acheté... ».

L'ensemble des sites marchands développe le *cross-selling* pour provoquer des ventes couplées. Ainsi, *snf-voyages.com* propose-t-elle des packs hôtel, avion et train qui constituent des produits à fortes marges. Les sites alimentaires proposent quant à eux des idées de recettes qui utilisent les produits disponibles sur le site.

De la même manière que le merchandising des points de vente traditionnels contribue à animer et à mettre en avant les rayons, le e-merchandising vise à promouvoir les cybermagasins. Ces diverses animations et promotions ponctuent toute la visite des sites, de la page d'accueil à la validation de la commande. Ainsi, les *home pages* agissent-elles comme une première mise en avant des produits pour lesquels les fournisseurs ont une forte attente, mais où le distributeur peut également promouvoir sa marque propre.

Durant la navigation sur les sites marchands, des boutons annonçant des promotions peuvent apparaître à l'écran : ils agissent alors comme les stop-rayons des magasins traditionnels. On peut faire le parallèle entre l'animation des rayons en magasin et la mise en avant de certains produits sur un site, par une présentation qui rompt avec celle des autres articles et apporte une touche de fantaisie. Ainsi, durant la navigation sur le site de Houra, les produits nouveaux, les promotions ou encore les marques de distributeur sont-ils mis en avant par un encadré de couleur.

D'une manière générale, l'animation des sites utilise encore peu les outils du *rich-media*, qui font appel à la vidéo et au son. Elle recourt plutôt à des formats de publicité traditionnelle sur le Web, tels que la bannière classique, la bannière verticale, les bandeaux ou encore les boutons.

Ces techniques visent à retenir une clientèle susceptible de fréquenter d'autres sites pour passer ses commandes, compte tenu de faibles coûts de passage de l'un à l'autre site. Par ailleurs, elles s'avèrent également efficaces pour conquérir de nouveaux cyberacheteurs, puisque pour 31 % des novices, les promotions constituent un facteur déclenchant à l'achat sur Internet¹.

Si l'animation et les promotions sur le Web concernent principalement les sites marchands, les sites de marque et d'enseigne ne sont pas en reste. Ainsi, le site du distributeur Leclerc propose-t-il à ses visiteurs internautes de sélectionner des bons de réduction sur le Web, qui arrivent au domicile de l'internaute et sont utilisables dans les centres commerciaux du groupe.

Utiliser le e-merchandising à des fins marchandes suppose de définir précisément les assortiments et articles proposés à l'internaute. Définir les assortiments regroupe plusieurs activités.

• **Choisir les produits et marques à présenter en rayon.** Contrairement aux formats de vente classiques qui connaissent d'évidentes contraintes matérielles d'exposition des produits, l'espace n'est plus un problème pour la vente en ligne.

Néanmoins, les références présentées sont souvent moins nombreuses qu'en magasin réel. Les contraintes logistiques de stockage, transport et livraison des produits limitent l'étendue de choix proposée à l'internaute. Cette situation concerne principalement les versions en ligne des grands distributeurs alimentaires. Ainsi, Ooshop, version Web des magasins Carrefour, cantonne-t-il son assortiment à 6 700 articles. Cette offre de produits diffère selon les ensei-

1. Source : *Fia-net*, septembre 2001, *Journal du Net*, 13 janvier 2004.

gnes : Houra propose 50 000 produits aux internautes, répartis en six boutiques : alimentation, hygiène et beauté, bébé, entretien maison et jardin, électroménager image et son, et enfin, loisirs et papeterie. Auchandirect offre 5 000 articles, contre 4 000 pour la toute récente version Web d'Intermarché.

Le rétrécissement des assortiments en ligne concerne autant la largeur que la profondeur des rayons. À titre d'exemple, Ooshop ne propose ni électroménager ni rayon sport. Concernant la profondeur des assortiments des cyber-distributeurs alimentaires, en complément des marques de distributeurs, les marques nationales dominent l'offre présente en ligne. Elles agissent comme un gage de qualité et de confiance pour le cyberconsommateur et comblent le déficit tangible et visuel du produit. D'autre part, ils ne référencent pas de produits premiers prix. Ce choix se veut en congruence avec le profil moyen des internautes réalisant leurs achats alimentaires sur Internet : une étude IFM¹ révèle que 70 % des cyberacheteurs sur les sites Houra, Ooshop et Telemarket se composent de cadres, soit près de cinq fois plus que la moyenne des internautes. Ces cyberacheteurs privilégient ce canal de distribution davantage pour la flexibilité qu'il offre que pour y trouver des premiers prix. Il apparaît que le cybermarché répond à un besoin que ne peut satisfaire le magasin classique, c'est-à-dire un service 24 h sur 24 (pour la commande uniquement). Ainsi, l'heure de pointe dans un magasin virtuel se situe-t-elle le mercredi soir vers 23 h. Cela correspond aux personnes qui veulent être livrées en fin de semaine. Toutefois, l'été 2006 a vu apparaître des produits de *hard-discount* sur le site de Telemarket. Il s'agit des 65 marques propres le Mutant. Ainsi, près de 255 références s'y côtoient-elles, du rayon bébé à l'épicerie en passant par les surgelés ou encore les produits d'entretien.

• **Déterminer l'emplacement des produits.** Dans la mesure où la surface de vente ne limite pas les distributeurs en ligne, de nombreux produits apparaissent à de multiples emplacements sur le site. De cette façon, les vendeurs peuvent répondre à des logiques de classement et de navigation diverses (un produit peut se trouver dans les produits d'ultra-frais, dans les articles biologiques et dans les promotions par exemple). Le multiple placement des produits, qui pose des problèmes d'organisation importants en magasin, est extrêmement facile sur le Web.

• **Rappeler la nomenclature du cybermarché.** Tous les *surfers* ne passent pas par la page d'entrée, contrairement à un point de vente classique où chacun arrive par l'entrée. 40 % des visiteurs de Houra² vont sur une page *via* une publicité ou une *newsletter*. Il s'avère nécessaire de rappeler au client l'implantation des rayons comme dans un point de vente physique, l'endroit où il se trouve dans la nomenclature, d'autant plus que les clés d'entrée pour atteindre un produit peuvent être multiples³. Sur un site, le e-merchandising marchand assiste l'internaute dans sa navigation, lui rappelle l'implantation du magasin virtuel. Il devient un outil de repérage et a vocation à rendre l'arborescence des assortiments apparente.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que le fait de ne pas parvenir à trouver un produit est à l'origine de 29 % des abandons lors de l'utilisation de sites⁴.

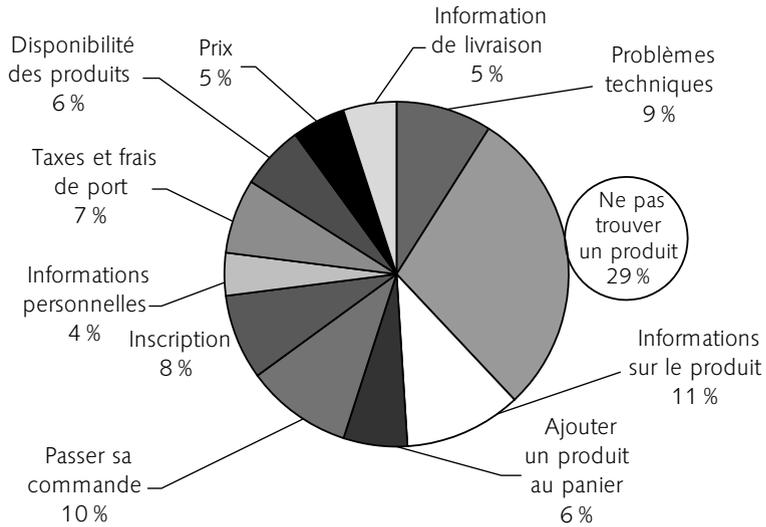
1. Étude IFM 2003 sur les cybermarchés.

2. Source : *Journal du Net*, 2002.

3. VOLLE P., « Des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche », *Revue française du marketing*, n° 177/178, 2000.

4. Étude e-commerce NNG datée de janvier 2000.

Figure 5.3. Origines des abandons sur un site Web



Chez Houra.fr, pour arriver au choix d'une sauce tomate bolognaise avec viande, rappel du cheminement suivi :

Accueil > Épicerie > Pâtes, riz, blé, purée > Sauces chaudes > Avec viandes > Sauce bolognaise

En dépit du recours à de nombreuses techniques marchandes, le merchandising des sites de vente en ligne doit faire face à de nombreux freins à l'achat interactif à domicile, principalement liés aux modes de paiement et aux conditions de livraison.



Commande, paiement et livraisons : les freins à lever

Aussi attractive l'offre en ligne soit-elle, la commande, la livraison et le paiement constituent encore un frein à l'achat pour de nombreux internautes. L'incertitude liée à certains achats de consommation expérientielle¹ (tels que les voyages), impliquants, onéreux ou encore de haute technologie, accroît le risque perçu des internautes et modère l'acte d'achat en ligne. La question du service après-vente pour les acquisitions sur le Web tempère également les achats sur Internet. S'il est aisé de rapporter une télévision défectueuse dans un point de vente, que faire lorsque l'on a commandé son produit en ligne ? Pour limiter ces freins et inciter les internautes à passer à l'achat interactif, les distributeurs en ligne développent désormais de nouveaux services : garanties pour les produits techniques, remboursement intégral des produits en cas de non-satisfaction. Le rôle du e-merchandising marchand consistera donc à mettre suffisamment ces atouts en avant pour convaincre les *surfers* de passer à l'achat interactif. Il reste néanmoins un frein à l'achat difficile à surmonter : la dégustation du produit. Une étude récente² sur l'achat de vin en ligne souligne que le premier frein à l'achat en ligne réside dans le fait de ne pas pouvoir goûter le produit.

1. BELVAUX B., « Du e-commerce au multi canal : les différents rôles de l'Internet dans l'acte d'achat », 2^e journée nantaise de recherche sur le e-marketing, 2003

2. CASES A. S., GALLEN C., « L'achat de vin en ligne : une étude exploratoire », 2^e journée nantaise de recherche sur le e-marketing, 2003

Après avoir sélectionné un ou des articles dans son panier, l'internaute doit les payer. Alors que cet acte ne pose aucun problème dans des formats classiques de vente, l'absence d'interlocuteur physique et donc de règlement matérialisé et/ou *de visu*, freine encore de nombreux acheteurs potentiels. Pour réduire ce risque perçu et contrer les fraudes informatiques, les distributeurs en ligne renforcent leurs systèmes de paiement en ligne et se dotent de logiciels de paiement sécurisés. Afin de capter certains internautes encore dubitatifs en matière de paiement en ligne, les cybermarchands proposent également des règlements par chèque au moment de la livraison. Le e-merchandising se veut le relais de ces modalités et vise alors à réduire l'incertitude de la transaction en informant l'internaute lors de sa navigation. Ce type de message s'apparente à l'ILV qu'on trouve en magasin.

La livraison, ultime étape de l'achat en ligne, peut également décourager certains *surfers* car elle suppose quelques contraintes techniques et financières. Elle implique pour l'acheteur d'être présent à son domicile au moment de la livraison et suppose un coût qui se greffe à la facture. Pour limiter ces freins à l'achat, les distributeurs en ligne multiplient les parades.

- **Livraison relais** : la livraison des commandes s'effectue dans des points de vente du réseau ou dans des points de vente partenaires sélectionnés par l'internaute.

- **Créneau horaire de livraison de faible amplitude et en soirée** : le distributeur en ligne propose à ses clients des plages horaires de livraison les plus courtes possibles, afin de ne pas les immobiliser trop longtemps à leur domicile.

- **Délais de livraison rapides** : en vue de compenser l'absence de contact immédiat avec le produit nouvellement acquis, les cybermarchands cherchent à réduire au maximum les délais de livraisons.

- **Absorption d'une partie des coûts de livraison** : le vendeur proposant une somme forfaitaire de livraison absorbe une partie des coûts réels de livraison prise sur ses marges, afin de réduire le coût supporté par le client. Ainsi, alors qu'une livraison coûte à Telemarket 15 euros¹, en sera-il demandé 9,90 aux clients.

La figure 5.3 illustre les modalités et coûts de livraison proposés à l'internaute de cinq cybermarchands alimentaires : Ooshop, Houra, Telemarket, Intermarché et Auchandirect, versions en ligne respectivement des enseignes Carrefour, Cora, Galeries Lafayette, Intermarché et Auchan.

La livraison des commandes constitue un véritable problème sous-jacent pour les marchands virtuels alimentaires. Contrairement aux vendeurs de produits non-alimentaires et à la VPC, le distributeur alimentaire en ligne ne peut déléguer la livraison à un prestataire extérieur. Cette nécessité de livrer lui-même ses produits suppose une organisation logistique conséquente et répond à un mode opératoire complexe. La livraison simultanée des produits commandés, quel que soit leur mode de conservation, implique de disposer de camions combinant trois températures différentes pour conserver simultanément le frais, les surgelés et l'épicerie. À ceci se rajoute la nécessité d'avoir plusieurs entrepôts de stockage. À titre d'illustration, Houra dispose de quatre entrepôts basés en Seine et Marne et dédiés à des achats différents : épicerie, liquide, chambre froide, non-alimentaire. Initialement, l'enseigne assurait une livraison nationale. Compte tenu des difficultés de rentabilité, le groupe ne pouvait plus assurer cette politique et livre désormais 24 départements. Ces adaptations

1. Interview de P. Houzé, coprésident des Galeries Lafayette, lors des 31^e journées techniques de l'IFM, 25 novembre 2003.

Figure 5.4. Comparatif des livraisons de 5 cybermarchands alimentaires

	Ooshop	Houra	Telemarket	Intermarche	Auchandirect
Tarifs	5 ou 10 euros*	11,95 euros	9,90 euros	Préparation 4 euros*** et livraison 3 euros	11,99 euros
Délais de livraison	48 heures	24 heures en ÎdF et 48 h en province	Dès le lendemain		24 heures
Païement	Carte Pass ou CB en ligne	CB en ligne ou par téléphone	CB en ligne ou chèque à la livraison	Livraison par chèque ou CB	CB en ligne ou chèque à la livraison
Zone de livraison	Île-de-France + 6 grandes villes**	24 départements	Paris et région parisienne	17 départements	Paris et sa proche banlieue
Créneau horaire	2 heures, sauf le créneau 20-21 h	2 à 14 heures selon le lieu	1 à 2 heures	2 heures	2 heures

* selon la région et le montant du panier.

** Nantes, Rennes, Lyon, Bordeaux, Le Mans, Rouen.

*** Les produits sont pris directement en magasin, on parle de *picking*.

techniques et logistiques alourdissent les frais de livraison facturés à la clientèle. Ainsi, alors que les frais de livraison dépassent souvent 10 euros pour les cybermarchands alimentaires (voir tableau ci-avant), ceux-ci s'élèvent-ils à 2 € 90 pour toute commande sur le site culturel *alapage.com*, voire disparaissent-ils pour une commande supérieure à 25 euros. Certains cyberdistributeurs alimentaires remédient à ce problème logistique en pratiquant le *picking* en magasin. C'est le cas notamment de Tesco, en Grande Bretagne, qui prépare les commandes des internautes en s'approvisionnant directement dans les rayons du magasin Tesco le plus proche du point de livraison¹. En France, seul Intermarché pratique le *picking* en magasin à ce jour.

De frein à l'achat en ligne, la livraison devient désormais un moyen de fidélisation et d'incitation à l'achat sur le Web. Houra veille à la fréquence d'achats de ses clients en leur proposant une livraison à 1 ou 5 euros si l'internaute recommande dans les trois semaines qui suivent son achat. Telemarket met en place des carnets de 5 ou 10 livraisons, ainsi que des abonnements Market Pass pour livraisons illimitées par mois. Auchandirect incite les novices à passer à l'achat interactif en offrant un bon d'achat de 5 euros sur la seconde commande. L'objectif de ces diverses stratégies est de réduire la fréquence moyenne d'achat des cyberacheteurs et de limiter ainsi l'approvisionnement en magasin classique entre deux commandes en ligne.

1. *Journal du Net*, 9 avril 2003.

2 Le e-merchandising expérientiel

1 2 Instaurer la confiance de l'internaute

Le e-merchandising expérientiel vise à compenser l'absence physique du produit et des vendeurs lors de la navigation et de l'achat sur le Net. Plus qu'à créer de l'interactivité sociale (rôle du e-merchandising d'atmosphère), le e-merchandising expérientiel cherche à instaurer une relation de confiance entre le site et son visiteur. Cela se traduit par la mise en place de rubriques mettant en avant des témoignages d'internautes, des fiches conseils, des numéros de centres d'appel ou encore des services en ligne.

2 2 Proposer un contenu rédactionnel

Le consommateur n'ayant pas de contact physique avec le produit, le contenu rédactionnel se doit de combler ce déficit expérientiel. L'idée de base consiste à décrire précisément le contenu du produit pour que l'internaute puisse évaluer l'article sans contact direct avec celui-ci. La note d'information qui accompagne les articles en vente reprend l'ensemble des informations que le consommateur peut trouver sur l'emballage du produit lorsqu'il est dans un magasin traditionnel. Elle consiste en une reproduction fiable d'informations descriptives et expérientielles sur le produit.

Pour ce qui est des produits alimentaires, le contenu rédactionnel concerne diverses caractéristiques du produit, telles que les dates limites de consommation pour les produits frais, l'analyse nutritionnelle pour 100 grammes, le mode de conservation, en sus d'une information d'ordre plus général sur la composition du produit. Nous avons ici la fiche descriptive d'une boisson instantanée au chocolat en vente sur le site d'Auchan.

Figure 5.5. Fiche descriptive d'une boisson instantanée au chocolat en vente sur le site d'Auchan

Boisson instantanée au chocolat



Prix en euros	2,40 €
Prix en francs	15,74 F
Prix à la quantité	3,00 €/kg
Quantité de vente	800 g

Avantages :

- Particulièrement adapté aux besoins nutritionnels des enfants et des sportifs. - À consommer chaud ou froid, au petit déjeuner ou au goûter.

Renseignements pratiques : Mettre 2 à 3 cuillères à soupe de préparation pour boisson instantanée dans un bol. Verser le lait chaud ou froid et remuer.

Ingrédients : Sucre - Poudre de cacao maigre 20 % - Émulsifiant : lécithine de soja - Sel - Vitamines : PP, B5 - Arôme : vanilline - Vitamines : B6, B1, H.

Données nutritionnelles : 100 g contiennent environ 3,15 g de lipides, 4 g de protides, 82 g de glucides. Valeur énergétique pour 100 g : 372 Kcal.

Conservation : À conserver dans un endroit frais et sec.

Les fiches descriptives des sites de vente de vêtements comportent des informations d'ordre général sur le produit, ainsi qu'un assistant de taille. Une possibilité de zoom produits et zoom matière compense l'absence de toucher du vêtement. Pour combler un élément décisif de la décision d'achat, l'essayage du produit, certains sites vont même jusqu'à proposer aux internautes de recréer leur mannequin virtuel. Cette cabine d'essayage virtuelle leur permet d'essayer des vêtements en trois dimensions, et tourner sur 360° à partir d'un mannequin qui leur ressemble.

3 Le e-merchandising d'atmosphère

2

Les facteurs d'atmosphère des magasins traditionnels trouvent leurs pendants dans les espaces virtuels du Web. Des chercheurs ont mis en évidence l'analogie entre les composantes de l'atmosphère d'un magasin classique d'une part et celles des sites Internet d'autre part.

Dans les deux cas, les dimensions de l'atmosphère se décomposent entre :

1. Les facteurs d'ambiance

Ils regroupent les éléments intangibles de l'environnement d'achat qui exercent un effet sur les sens et peuvent avoir un impact relativement inconscient. Les facteurs d'ambiance en ligne sont les suivants.

Figure 5.6. Comparaison entre les dimensions de l'atmosphère d'un point de vente

	Dimensions de l'atmosphère d'un magasin classique	Dimensions de l'atmosphère d'un site
Facteurs d'ambiance	Variables internes générales plancher, moquette, éclairage, odeur, son, température, propreté, meubles et appareils	Téléprésence être absorbé par le site, substitution de l'environnement physique par l'environnement virtuel, considérer ce dernier comme étant naturel
	Variables de décoration présentation des produits, présentoirs, <i>posters</i> , signalisation, cartes et décorations murales	Vivacité largeur et profondeur sensorielle, visibilité, audibilité, qualité de l'image et du son
Facteurs de design	Variables d'agencement et de design allocation de l'espace, groupement des produits, circuit du trafic, emplacement des rayons et allocations au sein des rayons	Interactivité technique cartographie, rapidité, simultanéité, choix, révisabilité, réexamen, séquentialité
Facteurs sociaux	Variables humaines encombrement, caractéristiques des clients et des vendeurs	Interactivité sociale échange d'information avec le personnel ou d'autres clients, personnalisation, continuité et profondeur des rapports sociaux

Source : d'après GHARBI J.-E., ETTISS S., BEN MIMOUH M.S., « Impact de l'atmosphère perçue des sites commerciaux sur leur performance », 1^{re} journée nantaise de recherche sur le e-marketing, 2002.

- La **téléprésence** définie comme :
 - le fait d'être absorbé par le contenu de l'environnement virtuel ;
 - le fait de considérer ce contenu comme étant réel et non assimilé.
- La **vivacité**, qui indique le nombre de sens stimulés et la qualité de cette stimulation. Volle¹ souligne l'importance de l'ambiance virtuelle quand l'internaute peut se déconnecter à n'importe quel moment, pour un coût supporté largement inférieur à sa sortie d'un magasin classique. Ainsi, pour le chercheur : « *le principal défi posé par l'ambiance virtuelle consiste à maintenir une attention forte, une sensation de fluidité qui captive le visiteur* ».

Les facteurs d'ambiance virtuels ne peuvent stimuler l'ensemble des sens de l'individu. Ils combinent le visuel et l'auditif. Si ces techniques tendent à se développer, l'alourdissement des fichiers et de leur durée de téléchargement, conjugués aux faibles taux d'équipement en haut-parleurs des internautes, limitent le recours à ces techniques par les concepteurs de sites.

2. Les facteurs de *design*

Ils structurent et organisent l'interaction avec l'environnement.

3. Les facteurs sociaux

Ils reflètent l'interaction du visiteur avec les vendeurs ou avec d'autres consommateurs. L'idée consistera donc à recréer artificiellement la sensation de foule, à combler la solitude de l'internaute.

De la même manière que les facteurs d'atmosphère influencent directement le comportement d'achat dans les points de vente classiques, le e-merchandising d'atmosphère impacte directement les ventes en ligne et la perception du site par l'internaute. Il agit autant sur la performance qualitative des sites que sur leur efficacité quantitative.

4 Les questions en suspens

2

En dépit d'un intérêt croissant des distributeurs, industriels et chercheurs pour le merchandising en ligne, de nombreuses interrogations restent en suspens.

- L'accroissement du nombre d'internautes s'accompagne d'un phénomène d'accoutumance aux techniques du merchandising virtuel. Quelles sont les implications possibles pour les entreprises en ligne ? Doit-on craindre une méfiance, voire une réticence des internautes à l'égard du cybermerchandising ?

- Comment gérer la diversification du profil de la population des cyberconsommateurs ? En effet, si jusqu'à présent la population des internautes se cristallisait autour d'un profil type (jeune urbain CSP+), les adeptes de l'achat en ligne se multiplient et, par voie de conséquence, se diversifient. Ainsi, le nombre d'acheteurs en ligne âgés de 50 ans et plus a-t-il augmenté de 80 % sur l'année 2003, alors que celui des femmes cyberacheteuses a progressé de 61 %². Cette évolution pose la question de l'adaptation du merchandising virtuel aux goûts et exigences de chacun, sans oublier les possibilités physiques des internautes. En effet, pour combler leur manque de mobilité et de contact avec l'extérieur, de plus en plus de seniors

1. *Op. cit.*

2. Source Médiamétrie, dans le *Journal du Net*, 5 février 2004.

recourent à Internet¹. Compte tenu d'une certaine altération des sens de cette partie de la population, le cybermerchandising devra par exemple relever le défi d'adapter la mise en forme du site à cette population (caractères plus gros...).

- Quelles sont les dimensions déterminantes dans la perception d'un site Web ? Comment les identifier ? En effet, les premiers travaux mettent l'accent sur l'ergonomie ou l'accessibilité pour l'évaluation d'un site de commerce électronique.

- Les sites recueillent de l'information sur les habitudes de consommation de leurs clients ; comment peuvent-ils mettre à profit ces données pour personnaliser leur offre ? Peut-on imaginer une adaptation en temps réel de l'offre, en fonction des caractéristiques de la clientèle et de la manière dont elle surfe ?

- La vente en ligne, comme forme de vente complémentaire, pose le problème d'une distribution multi-canaux. En effet, lorsqu'un détaillant gère non seulement des magasins traditionnels mais également une offre en ligne, existe-t-il une cannibalisation des deux formes de vente ? Sont-elles complémentaires ou bien se substituent-elles l'une à l'autre ? L'enseigne peut-elle proposer des prix et des assortiments différents selon la forme de vente ? Comment les consommateurs réagissent-ils ? L'image d'une enseigne est-elle modifiée dès lors qu'il existe une offre en ligne ?

- Comment analyser la performance qualitative et quantitative du cybermerchandising ? Imputer toute évolution de la performance au merchandising virtuel suppose d'en isoler l'impact de manière certaine. Comment mettre en œuvre une telle méthodologie de manière rigoureuse ?

- Peut-on imaginer qu'une enseigne présente uniquement sur Internet puisse ouvrir un magasin en dur ? Sous quelles conditions peut-elle alors rencontrer un succès ? La récente ouverture d'un magasin Cdiscount en ligne fournit un cas particulier très intéressant qu'il convient de suivre de près.

1. MC MELLON C. A., SCHIFFMAN L. G., « Cybersenior Mobility: Why Some Older Consumers May Be Adopting the Internet », *Advances in Consumer Research*, 27, 2000, pp. 139-144,



Glossaire

Achat impulsif. Achat d'un produit réalisé alors que le client n'avait pas l'intention de l'acheter en entrant dans le magasin. C'est un achat impulsif « pur » s'il n'avait aucune intention d'achat, ou un achat impulsif « mémorisé » si c'est en voyant le produit qu'il s'est souvenu en avoir besoin ou envie.

Agencement. C'est la disposition des meubles de vente, des allées de circulation, des caisses, en fonction de la surface de vente, pour répondre à la fois aux attentes de la clientèle (circulation, recherche, etc.) et aux objectifs de rentabilité du magasin (optimisation de la surface de vente, drainage des flux de circulation, manutention, etc.).

Article. Objet destiné à être vendu. Pour être plus précis, on parle davantage de « produit », qui correspond à un ou plusieurs articles concernant un besoin précis, et de « référence », qui est la déclinaison au niveau le plus fin d'un produit dans tous les coloris, qualités, tailles, parfums, formes, conditionnements, etc.

Assortiment. C'est l'ensemble des références qui, dans un magasin, doivent répondre à un besoin ou à un groupe de besoins de la clientèle. Une « collection » est l'assortiment qui aura été défini pour une catégorie de magasins.

Bazar. À l'origine, c'est un magasin où l'on trouve toutes sortes d'objets. Dans la grande distribution, on entend par « bazar » le secteur ou le département où l'on trouve tout ce qui ne fait pas partie de l'alimentaire,

de l'habillement ou de l'hygiène beauté. On distingue : le bazar « léger » permanent (loisirs, bricolage, ménage, etc.), le bazar « saisonnier » (jouets, plein air, rentrée des classes, etc.) et le bazar « lourd » avec service (électroménager, son, etc.).

Benchmark. Technique de comparaison et d'identification des meilleures pratiques commerciales. Le benchmark interne s'intéresse aux magasins d'une même enseigne, tandis que le benchmark externe compare entre eux des points de vente d'enseignes différentes.

Bergerie. Meuble destiné à la vente traditionnelle, à l'intérieur duquel le vendeur est installé et séparé de la clientèle sur plusieurs côtés par la marchandise exposée.

Category management. Il a pour objectif d'améliorer l'offre du distributeur en vue d'une meilleure satisfaction du client, catégorie de produits par catégorie de produits, grâce à un mode de relation à vocation partenariale entre le distributeur et les fabricants.

Centrale d'achat. La centrale d'achat regroupe les différents magasins d'une ou plusieurs sociétés de distribution, pour négocier auprès des fournisseurs communs des conditions d'achat particulières.

Chaland. Client potentiel d'un magasin. La « zone de chalandise » est la zone géographique d'attraction d'un magasin auprès de la population environnante. On distingue souvent les zones primaire, secondaire et tertiaire, de plus en plus éloignées

du magasin. Plus la distance au magasin augmente, plus l'attraction diminue.

Clé d'entrée. Les clés d'entrée dans une catégorie sont les critères de choix les plus importants pour les consommateurs. Dans la catégorie des jus de fruit, le parfum, le conditionnement et le prix peuvent être des clés d'entrée utilisées par les consommateurs. Le distributeur structure son rayon en fonction des clés d'entrée et de leur importance relative aux yeux des clients.

Coefficient multiplicateur. C'est un coefficient calculé en fonction du taux de marque que l'on veut obtenir et du taux de TVA. On l'applique sur le prix d'achat hors TVA pour obtenir le prix de vente TTC. Il est couramment utilisé parce qu'il simplifie les calculs, mais son usage trop systématique est critiqué parce qu'il fait oublier l'aspect commercial dans l'évaluation du prix de vente.

Corner de marque. Dans les grands magasins, surface commerciale allouée à la présentation et à la promotion d'une marque de fabricant.

COS. Coefficient d'occupation au sol: rapport entre le linéaire au sol, en mètres, et la surface de vente, en mètres carrés. C'est un indicateur du confort d'achat en magasin.

Démarque (connue, inconnue). C'est l'ensemble des marchandises qui ont été vendues à un prix inférieur au prix prévu. On l'appelle aussi « différence d'inventaire », c'est-à-dire la différence entre le stock théorique (stock départ + entrées - sorties) et le stock réel évalué par inventaire. Une partie de la démarque peut être connue et chiffrée (marchandise détériorée et jetée, baisse des prix de vente, etc.). C'est la démarque connue. La démarque inconnue est celle dont on ne maîtrise pas l'origine (vol, erreurs, etc.).

Discount. Sa traduction littérale est « rabais ». C'est une pratique commerciale qui consiste à vendre à des marges réduites par rapport à ce qui est normalement pratiqué. Lorsque le *discount* est généralisé sur l'ensemble ou la majorité des produits, c'est un des éléments de la politique commerciale du magasin.

Display. Présentoir permettant des mises en avant de produits, soit à l'intérieur du rayon, soit en îlot, soit en tête de gondole.

Distribution numérique. Proportion, à l'échelle nationale des magasins (supermarchés ou hypermarchés), distribuant une marque ou une référence.

Distribution valeur. Part dans le chiffre d'affaires total du marché des magasins distribuant une marque ou une référence.

Elasticité des ventes à l'espace. Elle permet de mesurer la sensibilité des ventes à une variation de l'espace alloué: l'élasticité des ventes. Elle mesure le pourcentage de variation des ventes d'un produit (ou d'un groupe de produits) qui résulte d'un changement de 1 % de l'espace qui lui est alloué.

E-merchandising. Le e-merchandising regroupe l'ensemble des techniques qui visent à améliorer la qualité du site, l'aisance et la navigation du *surfer* ainsi que l'optimisation des ventes. Il recrée les conditions de bien-être de l'internaute et compense l'absence d'environnement physique.

Facing (en français: frontale). C'est l'unité de présentation d'un produit vu de face.

Famille, sous-famille. Les produits qui constituent un marché sont subdivisés en familles, puis en sous-familles. Cette classification permet d'abord de faciliter l'analyse et ensuite d'implanter le rayon par famille, puis par sous-famille, c'est-à-dire en regroupant les

produits qui correspondent à un même type de besoin selon une logique consommateur.

Géomarketing. Croisement des outils de cartographie numérique et du marketing utilisés par les réseaux de distribution pour mettre en place une politique pertinente et efficace de micromarketing.

Géomarketing. Nouvelle discipline à la croisée des chemins entre le merchandising et la géographie, dont la principale finalité consiste à décliner les assortiments et les implantations selon les besoins locaux.

Gerber. Empiler en hauteur des caisses de marchandises ou des cartons stockés sur palette ou caisse-palette.

GMS. Grandes et moyennes surfaces de plus de 400 m² (supermarchés et hypermarchés).

Gondole. Mobilier de vente ayant deux côtés destinés aux présentations de marchandises, le long des murs et au centre des GMS. La tête de gondole est l'extrémité de la gondole qui se situe dans une allée principale : c'est l'emplacement idéal des promotions.

GSA. Grandes Surfaces Alimentaires.

GSS. Grandes surfaces spécialisées.

Hard Discount. Format de supermarché d'origine allemande, proposant en libre-service des assortiments réduits de produits premiers prix, dans des surfaces de vente sommairement aménagées.

Hypermarché. Un hypermarché est un établissement de vente au détail en libre-service qui réalise plus du tiers de ses ventes en alimentation et dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m² (source Insee).

Îlot. Un îlot est l'unité de mesure la plus fine utilisée en géomarketing. Il représente un pâté de maison, un petit groupe de pâtés

de maisons ou un groupe d'habitations en zone rurale. Les îlots sont définis par l'Insee et ne sont pas figés dans le temps.

Îlot de vente. Présentation isolée sur un meuble généralement bas, destinée à des produits que l'on veut mettre en avant.

ILV (information sur le lieu de vente). Outils d'informations des clients dans le magasin : plan des rayons, affiches murales ou en hauteur, étiquettes de gondoles, balisage des rayons, etc.

IRIS. Iris signifie « îlots regroupés pour l'information statistique ». Il représente un niveau d'analyse très fin en géomarketing, utilisé notamment pour analyser les zones de chalandise. Il correspond à :

- l'IRIS-2000 (environ 2 000 habitants) pour toutes les communes urbaines d'au moins 10 000 habitants et la plupart des communes de 5 000 à 10 000 ;
- la commune pour les petites communes non-découpées (34 800 communes).

Libre service. Forme de vente au consommateur caractérisée par une absence totale de vendeurs. Les clients peuvent voir, toucher et apporter librement les produits jusqu'à la caisse.

Linéaire. Longueur d'une présentation en rayon. On distingue le linéaire au sol qui est la longueur de la gondole ou de la présentation, et le linéaire développé qui est la longueur de l'ensemble des tablettes de présentation, quel que soit leur nombre en hauteur.

Linéaire au sol. Le mètre linéaire au sol correspond à la largeur d'un élément, qui mesure en général 1,33 mètres. Ainsi, si l'on consacre 3 éléments à une famille de produits, dit-on qu'elle bénéficie de $3 \times 1,33 = 3,99$ mètres de linéaire au sol.

Linéaire développé. Le mètre linéaire développé correspond à la largeur d'un élément que multiplie le nombre d'étagères

(appelées tablettes). Ainsi, si une étagère d'1 m 33 de large dispose de cinq tablettes, offre-t-elle $5 \times 1,33 = 6,65$ mètres de linéaire développé.

Marge arrière. Commission négociée auprès des fournisseurs en échange d'avantages commerciaux comme les opérations de promotion ou le placement de produits en tête de gondole.

Marge avant. Marge brute qui représente la différence entre le prix d'achat d'un produit et son prix de vente.

Marchandises générales. Ce terme recouvre l'ensemble des produits non alimentaires vendus en magasin (bazar léger, bazar avec service, textile). Dans la majorité des enseignes, les produits d'entretien, d'hygiène, de parfumerie font partie néanmoins de l'alimentaire. On les appelle l'épicerie non alimentaire.

Marketing de site. C'est une forme de micromarketing à base de données géodémographiques. Le marketing de site se veut le contre-pied des politiques de standardisation des distributeurs.

Marketing spatial. Terme global qui recouvre toutes les techniques visant à intégrer l'espace dans les décisions marketing. On utilise le marketing spatial lorsqu'on décide d'une nouvelle implantation ou encore lorsqu'on délimite une zone de chalandise par exemple.

Marque (industrielle, de distribution, premier prix). Signe (nom, logo, etc.) qui permet à un produit, un service ou une entreprise de se distinguer des autres par le biais de la communication. Au niveau des produits de grande consommation, on distingue les marques de producteurs (marques *leader*, *challenger*, régionale) des marques de distributeurs. Parmi celles-ci, on a les marques exclusives, les marques d'enseigne (produits « drapeau ») et les

produits génériques, premiers prix, qui sont généralement sans marque.

Merchandiser. Responsable de la définition ou de l'application des politiques merchandising chez un fabricant ou un distributeur.

Micromarketing. Consiste à considérer le facteur local dans la prise de décision marketing.

Optimisation du linéaire. Élément de l'action merchandising qui consiste à répartir le linéaire au sol, puis le linéaire développé entre toutes les références d'un rayon, de manière à faire correspondre l'offre à la demande, à limiter les ruptures de stocks et à maximiser les ventes.

Packaging. Terme anglo-saxon désignant le conditionnement et l'emballage des produits de consommation.

Panel (de consommateurs, de distributeurs). Échantillon permanent et représentatif d'un univers qui peut être celui des consommateurs ou celui des magasins. Le panel permet, à partir de l'enregistrement des achats des ménages ou des ventes en magasins, de connaître la demande et son évolution avec de nombreuses ventilations à l'intérieur des univers et des classes de produits.

Panel de distributeurs. C'est un échantillon de magasins, pour lequel on recueille les données de ventes en sortie de caisses. Les principaux panels de distributeurs pour les PGC sont ceux d'AC Nielsen et d'IRI France, qui sont représentatifs des hypermarchés, supermarchés, supérettes et *hard-discount* français. Ils permettent d'analyser les ventes des segments de marché, des marques et des produits par type de magasin et leurs évolutions au cours du temps. La performance des marques est reliée à des variables explicatives, dont certaines sont relevées en magasin : le réf-

rencement des produits en magasin, les promotions, l'espace alloué, les ruptures de stock ou encore le niveau des prix.

Panel de consommateurs. C'est un échantillon de ménages qui transmettent aux sociétés panélistes (AC Nielsen et TNS-Secodip pour les PGC) la liste de tous leurs achats ainsi que la date et le lieu dans lequel ils ont été effectués. Les panels de ménages permettent de suivre au cours du temps les achats des foyers. Ils permettent de déterminer à quel prix, en quelles quantités, à quelle fréquence, avec quelles promotions, les foyers (dont on connaît les caractéristiques de revenus, habitat...) ont acheté les produits. Les marques peuvent ainsi savoir qui sont leurs clients et mieux connaître leur comportement d'achat, en particulier leur fidélité.

PGC. Produits de grande consommation.

Plan de masse. Représentation graphique du magasin sous forme de grands ensembles, qui peut être plus ou moins détaillée. Ainsi, par exemple, le plan de masse du magasin représente-t-il les univers et les rayons, le plan de masse du rayon représente-t-il les catégories de produits qui le composent, le plan de masse d'une famille de produits représente-t-il les regroupements de produits, mais sans aller jusqu'à la référence.

Planogramme. Les planogrammes sont des représentations graphiques du linéaire d'une famille de produits comportant les *facings* alloués aux différentes références. On parle aussi de plan photo lorsque les références y figurent sous forme de photos scannésées.

PLV (publicité sur le lieu de vente). Ensemble d'outils de communication en direction du consommateur, ayant pour finalité d'augmenter les ventes: par exemple, têtes de gondoles, cheminées

promotionnelles, îlots de ventes, stop-rays, affichettes, etc.

Produit d'appel. Produit de consommation courante et/ou de forte notoriété qui fait partie de la liste d'achat de la clientèle des magasins. Les produits d'appel lui servent de repères pour comparer les prix d'un magasin à l'autre.

Réassort, réapprovisionnement. Le réassort est une opération qui consiste à remplir le rayon à partir du stock en réserve. Il se fait à un rythme variable selon le volume des ventes et le linéaire disponible (une fois par semaine à plusieurs fois par jour). Le réapprovisionnement est une opération qui consiste à commander de la marchandise à un fournisseur ou à un entrepôt pour reconstituer les réserves.

Référencement. Sélection d'un fournisseur, d'une marque, d'une gamme de produits ou d'une référence. Le référencement en centrale fait l'objet d'un contrat entre l'entreprise de distribution et le fournisseur, précisant les conditions particulières accordées par ce dernier aux magasins en contrepartie des engagements de l'enseigne.

Remise, ristourne. Sur leur tarif de base, les fournisseurs accordent un certain nombre de remises ou ristournes. Parmi celles-ci:

- remise quantitative: portée directement sur la facture, justifiée par les économies du fournisseur lorsqu'on lui passe une grosse commande livrée et payée en une seule fois;
- ristourne d'entrepôt: livraison et facturation en un seul point;
- remise de fin d'année (RFA): accordée selon la réalisation d'objectifs (volume, taille de la gamme, progression des ventes, référencement de produits nouveaux, opérations promotionnelles acceptées, etc.). Les primes ponctuelles, appelées aussi « budgets moteurs » (référencement, partici-

pation promotionnelle, etc.), ne sont pas des remises.

Remodeling. Remodelage ou rafraîchissement d'un point de vente vieillissant.

Rotation du stock. Nombre de fois qu'un stock a été vendu au cours d'une période (généralement un an). Le taux de rotation est égal au *ratio*: ventes/stock moyen, soit en quantité soit en valeur. (Dans ce cas, il faut veiller à ce que ventes et stocks soient valorisés tous deux, soit en prix d'achat, soit en prix de vente.)

Rupture de stocks. Absence momentanée de produits dans un rayon. Les causes de la rupture proviennent d'une insuffisance de commande ou de livraison, ou d'une poussée inattendue des ventes. La rupture est à éviter au maximum.

Stock. Le stock est la quantité de marchandise en magasin et en réserve. Il est évalué en quantité par « inventaire ». Le stock idéal est la quantité nécessaire et suffisante pour la permanence de la vente, sans « rupture » de stock.

Supermarché. Pour l'Insee, un supermarché est un établissement de vente au détail en libre-service réalisant plus des deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m².

Taux de marque, taux de marge brute. Le taux de marque est le pourcentage de marge brute par rapport au prix de vente. Selon les enseignes, le prix de vente est hors taxes, pour d'autres toutes taxes comprises. Le taux de marge (sous-entendu brute) est le pourcentage de marge brute par rapport au chiffre d'affaires réalisé (hors TVA ou TTC selon le cas). Le taux de marque est un taux d'entrée, donc théorique. Le taux de marge est un taux de sortie, donc réel. La différence entre les deux constitue la

démarque en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé.

Taux d'emprise. Proportion de clients d'un magasin (habitant dans une zone géographique donnée), par rapport à la population globale de cette zone.

Tête de gondole. Élément placé à l'extrémité du rayon, le long des axes principaux de circulation du magasin. Il s'agit d'un outil promotionnel, qui permet d'exposer momentanément une marque et d'augmenter ainsi son volume de ventes. Le fournisseur rémunère le distributeur pour que sa marque y soit présentée.

Trade Marketing. Ensemble des techniques mises en œuvre par une entreprise de production pour améliorer ses relations avec ses distributeurs: par exemple, promotions, logistique, EDI, cogestion des marques, etc.

Zone de chalandise. Aire d'où proviennent l'essentiel des clients d'un magasin. Elle est généralement divisée en trois: primaire, secondaire et tertiaire, en fonction d'un taux de pénétration du magasin décroissant.

Zones chaudes. Zones les plus fréquentées du magasin. Elles peuvent être naturelles (le long des axes principaux de circulation et plutôt vers l'entrée du magasin) ou travaillées par le distributeur qui cherche à réchauffer certaines zones froides au moyen des familles attractives ou des promotions.

Zones froides. Zones les moins fréquentées du magasin (voir zones chaudes).

Zoning. Le *zoning* consiste à allouer l'espace de vente du magasin aux différents univers ou départements, rayons, catégories et familles de produits et à les positionner les uns par rapport aux autres. Il donne lieu à l'élaboration de plans de masse du magasin.



Bibliographie

- BADOT O. et BENOUN M.**, *Commerce et distribution: prospective et stratégies*, Economica, 2005.
- BENOUN M. et HELIES-HASSID M.-L.**, *Distribution, acteurs et stratégies*, 3^e édition, Economica, 2004.
- BLINTZOWSKY G.**, *Le merchandising opérationnel*, Maxima, 2005.
- BRETON P.**, *Les marques de distribution*, Dunod, 2004.
- CHAIN C. et GIAN N.**, *Le commerce: une dynamique pour demain ?*, Éditions Liaisons, 1999.
- CLIQUET G., FADY A. et BASSET G.**, *Management de la distribution*, 2^e édition, Dunod, 2006.
- CLIQUET G.**, *Le géomarketing: méthodes et stratégies du marketing spatial*, Hermes, 2002.
- COGITORE S.**, *Le category management*, Dunod, 2003.
- COLIN J.-M.**, *Le merchandising: l'assortiment*, Presses du management, 1993.
- COLLA E. et DUPUIS M.**, *Le défi mondial des bas prix*, Publi-Union, 1997.
- CORSTIENS J. et CORSTIENS M.**, *La guerre des linéaires*, Éditions d'Organisation, 1996.
- CROS V.**, *Marchandisers, à vos marques*, Presses du management, 1993.
- DIIOUX J. et DUPUIS M.**, *La distribution*, Pearson Éducation, 2005.
- DOUARD J.-P.**, *Le géomarketing*, Éditions Eska, 2002.
- DUCROCQ C.**, *Concurrence et stratégie dans la distribution*, Vuibert Entreprises, 1991.
- DUCROCQ C.**, *La nouvelle distribution*, 2^e édition, Dunod, 2006.
- FILSER M., DES GARETS V., PACHE G.**, *La distribution: organisation et stratégie*, EMS, 2001.
- GERADON DE VERA O.**, *Quand les gondoles changent de tête*, Éditions Liaisons, 1998.
- HETZEL P.**, *Planète conso*, Éditions d'Organisation, 2002.
- JALLAIS J., ORSONI J. et FADY A.**, *Marketing dans le commerce de détail*, Vuibert, 1994.
- LHERMIE C.**, *Négociation et référencement dans la distribution*, Vuibert, 1994.
- MASSON J.-E., WELLHOFF A.**, *Qu'est-ce que le merchandising ?*, 4^e édition, Dunod Entreprise, 2004.
- MOSCA P.**, *Initiation au merchandising*, Éditions d'Organisation, 2000.
- MOUTON D. et PARIS G.**, *Pratique du merchandising*, Dunod, 2004.
- PICOT A.**, *Le Trade marketing*, Dunod, 1997.
- RIEUNIER S. et autres**, *Le marketing sensoriel du point de vente*, Dunod, 2^e édition, 2006.
- SORDET C., PAYSANT J. et BROSSELIN C.**, *Les marques de distribution*, Éditions d'Organisation, 2002.
- THIL E. et BAROUX C.**, *Un pavé dans la marque*, Flammarion, 1983.
- UNDERHILL P.**, *La science du shopping*, Village Mondial, 2002.
- VOLLE P. et autres**, *Études et recherches sur la distribution*, Economica, 2000.
- ZEYL A. et ZEYL A.**, *Le Trade Marketing*, Vuibert, 1994.



Index

A

Achat d'impulsion (achat impulsif) 2-3, 19, 23, 55, 60, 62-66, 74, 120, 123, 132, 134, 158, 182-184, 187

Assortiment 77-81, 83-84, 86, 88-89, 93, 95, 98-100, 102-104, 107-110

B

Benchmark 142, 146, 164

C

Category management -3, 7-11, 15, 64, 121, 138, 140-141, 159

Chaland 16, 18, 25, 39, 50, 127

Corner 176-178

Cybermerchandising 185

D

Distribution 6, 8, 12, 15, 17, 20, 30, 32, 34, 38, 40, 52-53, 55, 86, 88, 92-93, 95, 100, 102, 112, 131, 160, 175-176

E

E-merchandising 185-191

— expérientiel 193

Élasticité 125-126, 152

— des ventes à l'espace 125

F

Facing 41, 110, 116, 118, 147, 150, 155, 161

G

Géomarketing 2, 7, 14-15, 30, 34, 139, 181

Géomarketing -3, 5, 15, 17, 30, 32-42, 80, 139, 144

GMS 50-51, 89, 96, 105, 127

Gondole 19, 27, 55, 70, 114, 116, 118, 131-133, 147, 155-158, 161

GSS 167, 169, 171, 173, 179

H

Hard-discount 30, 33, 51, 55, 94-96, 117, 167, 189

Hard-discounter 29-30, 51, 53, 55, 86

I

ILV – Information sur le lieu de vente 166, 168-169, 191

L

Libre-service 1, 22, 28, 45, 48, 57, 60-62, 68, 81, 141, 147-150, 165, 168

Linéaire 6, 9-10, 12, 15-17, 19-21, 23-30, 36, 38, 41-43, 54-55, 57-59, 61, 64, 70, 78-79, 81, 84, 86, 89-90, 93, 95, 99, 102, 104-105, 108, 110-111, 114-116, 118-120, 122-125, 138-139, 145, 147-161, 164-166, 182

M

Marge brute 19-20, 25, 78, 90, 95, 97, 99-100, 148, 150, 152, 155, 158, 165

Marketing 14, 32

Marque de distributeur (MDD) 90

MDD 89-98, 106, 143

Merchandiser 17, 21, 27-29, 78, 90, 155, 157-158, 161, 176-177

Merchandising 19, 26, 38, 45, 74

Micromarketing 13-15

P

Packaging 8, 90, 96, 99

PGC 88-89

PLV 166, 168-172, 178

Produit de grande consommation (PGC) 88

Promotion 72-75, 90, 103-104, 113, 123,
138, 151, 171-172, 188

— des ventes 72

— sur le lieu de vente 168

R

Réassort 133, 143

Remodeling 129

Rupture de stock 70-71, 75, 89, 110, 119,
123, 143, 148-150, 154-155

T

Tête de gondole 182

Trade-marketing 16, 26

Z

Zone de chalandise 7, 15, 24, 26, 30, 33-34,
36-38, 40, 42, 49, 69, 73, 77-78, 80-81,
89, 100, 102, 104-105, 117, 124, 139,

144, 179, 181, 183

Zoning 111, 115, 127, 130, 168

Table des matières

	Sommaire	III
	Avant-propos à la 6^e édition	V
	Remerciements	VII
	Introduction	1
	1 Le merchandising, outil de collaboration entre industriels et commerçants	5
	1. Le contexte : un marketing du distributeur en pleine évolution	6
	1.1. Un marketing d'enseigne à l'image de celui des marques	7
	1.2. Le <i>category management</i> et le difficile partage de l'information entre distributeurs et producteurs	8
	1.3. La recherche de l'équilibre entre marketing d'enseigne et marketing de site	13
	2. L'organisation du merchandising	16
	2.1. L'organisation du merchandising dans les entreprises de production	16
	2.2. L'organisation du merchandising dans les entreprises de distribution	19
	2.3. Le merchandising, outil de dialogue entre commerçants et industriels	21
	3. Les outils du merchandising	24
	3.1. L'évolution des outils	24
	3.2. L'informatique dans le merchandising	26
	3.3. L'utilisation des données marketing	29
	4. Une approche nouvelle : le géomercandising	32
	4.1. Du merchandising global au micromercandising	32
	4.2. Les enjeux du géomercandising	36
	2 Les consommateurs et les magasins en libre-service	45
	1. Le choix des magasins par les consommateurs : approche théorique	46
	1.1. La situation générale du consommateur	47
	2. Les clients en GMS	50
	2.1. La fréquentation des GMS	50
	2.2. Les attentes des clients vis-à-vis des points de vente	52
	2.3. Que font les clients dans les magasins ?	54

3. Les consommateurs face au choix	58
3.1. Pourquoi les clients veulent-ils du choix ?	58
3.2. Le lien entre le choix et les ventes	59
3.3. Choix réel et choix perçu	60
4. Les comportements spécifiques en libre-service	60
4.1. La circulation des clients	60
4.2. Les achats impulsifs	62
4.3. Les clients et le prix	66
4.4. Les clients face aux ruptures de stocks	70
4.5. Les clients face aux promotions des ventes	72
3 L'assortiment	77
1. Les fonctions et dimensions de l'assortiment	78
1.1. Les dimensions d'un assortiment	79
1.2. L'assortiment doit satisfaire les besoins des clients de la zone de chalandise	80
1.3. L'assortiment doit permettre d'atteindre une rentabilité satisfaisante	84
1.4. Chaque article doit être bien présenté	84
1.5. L'assortiment contribue à positionner l'enseigne	86
1.6. Les subdivisions des magasins	87
2. Les quatre types de marques des PGC	88
2.1. Les marques nationales	88
2.2. Les marques de PME	89
2.3. Les marques de distributeurs (MDD)	90
2.4. Les produits premiers prix	95
2.5. Comparaison des types de marques	97
3. Les critères de construction d'un assortiment	98
3.1. Les arguments des fournisseurs	98
3.2. Les critères des distributeurs	99
4. Le contrôle de l'assortiment	104
4.1. Le contrôle interne au rayon	106
4.2. Le contrôle externe au rayon	109
4.3. La comparaison avec la concurrence	109
4.4. Les conséquences d'un assortiment inadapté	110
4 La gestion de l'espace de vente du magasin et la communication sur le lieu de vente	111
1. Comment décider de l'agencement des surfaces de vente ?	114
1.1. Une décision hiérarchique du magasin jusqu'à chaque référence	114
1.2. Une décision quantitative et qualitative	115
1.3. Une décision qui fait intervenir le siège et le magasin	117
2. Approche théorique de la relation espace/ventes	117
2.1. Pourquoi l'espace crée-t-il des ventes ?	117
2.2. À quoi ressemble la relation espace/ventes ?	121
2.3. L'élasticité des ventes à l'espace	125

3. Le <i>zoning</i>: implantation des univers, rayons, catégories de produits	127
3.1. Contexte et définition du <i>zoning</i>	127
3.2. Les objectifs du <i>zoning</i>	130
3.3. La prise de décision	140
4. L'implantation des références en linéaire	146
4.1. Les critères quantitatifs de répartition du linéaire entre les produits	149
4.2. Les critères qualitatifs d'implantation des produits	155
4.3. L'élaboration des planogrammes	160
4.4. Le contrôle de l'utilisation du linéaire	161
5. Utiliser l'espace pour communiquer	166
5.1. L'atmosphère: outil de communication du concept	167
5.2. Une PLV et une ILV adaptées au <i>zoning</i> du magasin	168
5.3. La vitrine et les espaces non marchands	172
 D'autres territoires pour le merchandising	175
1. Le merchandising hors des sentiers battus	176
1.1. Les grands magasins	176
1.2. Les centres commerciaux	178
1.3. La presse et les produits complémentaires	181
1.4. Les beaux-arts	182
1.5. L'officine pharmaceutique	183
2. Le merchandising sur Internet	184
2.1. Le e-merchandising marchand	186
2.2. Le e-merchandising expérientiel	193
2.3. Le e-merchandising d'atmosphère	194
2.4. Les questions en suspens	195
 Glossaire	197
 Bibliographie	203
 Index	205