

Licence professionnelle
Marketing des Services et Management des Points de
Vente (MSMPV)

Cours : Distribution

Chapitre 2.
Le marketing de la distribution

Chapitre 2.

Le marketing de la distribution

Le marketing a toujours pris une place prépondérante dans la démarche des grands distributeurs. Longtemps cantonné aux actions d'écrasement des prix, ce marketing s'avérait d'autant plus fruste que la croissance du CA, en dépit de quelques périodes de ralentissement, ne se démentait guère. Le consommateur était attiré presque automatiquement par la perspective de faire des affaires dans sa grande surface préférée.

Section 1. *Du marketing de la distribution au marketing de l'enseigne*

Faire coïncider le marketing de l'enseigne de la chaîne et le marketing de chacun des points de vente, constitue la difficulté du marketing de la distribution et plus généralement de toute entreprise de détail ou des services qui se développent sous forme d'une chaîne de points de vente.

1. La stratégie marketing de distribution

On distingue trois types de modes de distribution (sélective, exclusive ou intensive) selon les stratégies de diffusion mises en œuvre (écrémage ou pénétration) :

| Stratégies de diffusion | Type de distribution | Caractéristiques | Avantages |
|-------------------------|------------------------|---|---|
| Écrémage | Distribution sélective | Choix d'un nombre limité de distributeurs spécialisés | Le canal de distribution est intégré à l'image de marque du produit |
| | Distribution exclusive | Un distributeur unique dispose d'un monopole généralement accordé pour une aire géographique donnée | Possibilité pour l'entreprise de contrôler le réseau de distribution et d'y associer des services après-vente |
| Pénétration | Distribution intensive | Diffusion du produit par une multitude de canaux de distribution | Atteindre l'ensemble des consommateurs potentiels d'une zone |

Le concept de marketing-mix qui permet à partir des 4 P (Produits, Prix, mise en place ou distribution, Promotion et communication) de définir, avec le budget et sa procédure de répartition, la stratégie marketing de l'entreprise. Celle-ci a, donc, subi de nombreuses tentatives d'adaptation au contexte de la distribution. Des 4 P on passe alors à 3, 4, 5, 6, voire 8 variables selon les auteurs (Ex. : Palette des produits (assortiment), Politique de services, Politesse du personnel, Politique de fidélisation, etc.). Cette forte disparité tient au fait que certains auteurs américains ont une vue plus managériale et d'autres une vue plus marketing de ce qu'ils appellent le *retailing*¹. Il apparaît intéressant de considérer l'approche

¹ Le *retailtainment* est un néologisme de langue anglaise qui combine retail (commerce) et entertainment (divertissement, loisirs). Le terme de *retailtainment* désigne la tendance qui consiste à transformer un point de

fonctionnelle du marketing-mix. C'est ainsi que le *retailing-mix* au niveau de l'enseigne peut se décomposer selon les fonctions ci-après :

- configurer l'offre globale destinée au consommateur, à savoir les grandes lignes de l'assortiment « marchandises » et les principaux services délivrés par des points de vente normalisés quant à leur taille, leur apparence et leur enseigne ;
- déterminer la compensation et les sacrifices monétaires à consentir par le consommateur à travers la politique de prix de la chaîne ;
- mettre l'offre à disposition, grâce à une logistique efficace ;
- présenter l'offre à l'attention du consommateur et influencer son choix par une communication d'enseigne appropriée.

Formats et concept du point de vente sont ainsi définis. En ce qui concerne le *retailing-mix*² au niveau du magasin, il s'agit davantage de développer un savoir-faire à adapter à un contexte local en matière de clientèle et de concurrence. Il convient de prendre en considération les quatre fonctions suivantes :

- configurer l'offre adaptée au consommateur local en termes de marchandises qui est soit livrée par la centrale d'achat, soit achetée sur place et offrir des services d'une part composés par l'enseigne, d'autre part définis en fonction des habitudes locales ;
- déterminer les efforts monétaires et physiques à consentir par le consommateur, à savoir d'un côté les prix des produits vendus et d'autre part le déplacement du consommateur jusqu'au point de vente ;
- mettre l'offre à disposition, grâce à une localisation permettant une optimisation du parcours des consommateurs appartenant au (ou aux) segment(s) visé(s) ;
- porter l'offre à l'attention du consommateur et influencer son choix par des offres promotionnelles.

C'est ainsi qu'on s'aperçoit que si la marque de distributeur, la communication et le système de logistique sont définis au niveau de l'enseigne, l'assortiment, les services, les prix, les actions de promotion des ventes et parfois même la localisation des points de vente (cas de franchises) sont souvent au moins complétés quand ils ne sont pas définis au niveau de chaque magasin.

Les variables importantes du mix sont : la marque ; le prix/service/communication ; les modèles d'attraction ; le merchandising.

vente en lieu de divertissement ou de loisirs afin d'en augmenter l'attractivité pour l'acheteur et sa famille. C'est une tendance qui vient des « malls » américains. Les différentes modalités d'action du retailtainment sont : – la théâtralisation du point de vente, – la mise en place d'animations (concerts, expositions, spectacles,..), – le développement de la présence d'équipement de loisirs au sein des centres commerciaux (cinémas, bowling, espaces jeux enfants,..), – ... (Source : <http://www.definitions-marketing.com/definition/retailtainment/>).

² Expression anglo-saxonne qui, à l'instar du « marketing mix », désigne l'ensemble des variables d'action de la distribution ainsi que leur organisation et leur gestion cohérentes. Parmi les principales variables, on trouve le positionnement du/des point(s) de vente, la localisation, la nature de l'offre commerciale (largeur et profondeur), les niveaux de prix et de marges, le merchandising, le service (conseil, livraison, assistance...), la communication... (source : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Retailing-mix-242960.htm#d7xk1rtJZQtMkbKo.97>)

2. Le positionnement de l'enseigne

Pour positionner une enseigne sur un segment donné, il s'agit pour le distributeur de chercher à situer son enseigne dans un univers de références donné, de façon à ce que le consommateur puisse identifier le genre d'offres proposé par l'enseigne. Bref, le positionnement doit pouvoir correspondre à la place du point de vente dans l'esprit du consommateur. Deux conditions sont nécessaires à ce positionnement :

- **l'identification** : le consommateur ne doit pas percevoir de façon brouillée le positionnement de l'enseigne, il doit pouvoir la situer sans difficultés dans un univers de référence pour pouvoir l'intégrer dans son ensemble de considérations ;
- **la différenciation** : le positionnement doit permettre de guider la politique marketing de l'enseigne (localisation des points de vente, assortiment, prix, aménagement du point de vente, gestion du personnel en contact, communication). Pour se différencier, les distributeurs peuvent avoir recours à plusieurs critères : offre produit/service (largeur de l'assortiment, profondeur sur une catégorie donnée, originalité de l'offre, innovativité de l'offre, services associés), le prix/mode de tarification, le canal de distribution, le point de vente/personnel en contact, la communication. Pour être efficaces, les éléments de différenciation utilisés par l'enseigne doivent être perçus par les clients importants pour elle, continus dans le temps, difficiles à imiter, cohérents entre eux et rentables.

Section 2. *Le merchandising*

Le merchandising, c'est l'optimisation de l'espace de vente avec : le bon produit (les assortiments), au bon endroit (l'agencement, l'organisation, l'implantation), au bon moment (les saisons, les modes, les stocks), au bon prix (la tarification, la concurrence, les marges), en bonne quantité (le taux de service, la satisfaction clients), avec la bonne information (la pédagogie, l'aide au choix).

On ne peut parler du merchandising, sans parler du « benchmarking », du « trade marketing » et du « category management ».

I- **Le merchandising soutenu par le « benchmarking », le « trade marketing » et le « category management »**

1. **Le merchandising et le « benchmarking »**

Nous définirons brièvement le benchmarking comme la pratique qui consiste pour les entreprises, à se comparer aux meilleures entreprises qu'elles soient concurrentes ou non. Dans le cadre du merchandising, le benchmarking est la découverte des pratiques « merchandising » et « design commercial » dans différents circuits et enseignes de commerce par rapport à ses concurrents ou par rapport à des circuits et enseignes très différents mais dont l'analyse peut être porteuses d'enseignements précieux.

Dans le cadre du merchandising, le benchmarking s'appliquera prioritairement aux rayons et/ou points de vente clairement connus ou reconnus comme performants. La performance se mesure par toutes les actions ayant pour finalités la création de trafic,

l'attractivité, le temps moyen passé sur un rayon et par extension à tous les ratios de performance merchandising (voir plus loin).

Les principaux objectifs du merchandising sont la détermination d'opportunités applicables (avec ou sans adaptations) dans son propre réseau et des faiblesses exploitables à son profit dans le cas bien entendu de la concurrence. Le benchmarking ne s'improvisant pas vu le temps énorme qu'il requière, son action sur le terrain se prépare selon l'ordre ci-après :

- sélection des circuits et enseignes à observer ;
- détermination des points de vente à analyser : à noter à ce sujet qu'il est rare de pouvoir photographier à loisir des points de vente même non concurrents. Cette pratique fait, ainsi, essentiellement, appel à la technique de diagnostic merchandising visuel, aussi importe-t-il de bien sélectionner les critères afin de ne pas disperser son attention lors de la visite d'un point de vente ;
- définition de la typologie d'analyse à réaliser ;
- choix des critères par type et détail des items à observer : la première opération consiste à photographier (dans le sens propre du terme ou de mémoire) un plan de masse des lieux et de le compléter par les informations suivantes : une estimation de la surface de vente, le nombre de mètres linéaires au sol occupé par les différentes catégories observées dans le point de vente, la détermination des principaux flux de circulation des clients et par conséquent des zones chaudes et froides à l'intérieur de la surface de vente, une rapide description des mises en avant, promotions et autres éléments de la dynamique commerciale du magasin ou du rayon observé.

1.1. Les ratios de performance

- a. **Le taux de transformation** : il représente le nombre de clients acheteurs d'un produit au moins et quel qu'il soit par rapport au nombre total de clients entrés dans le magasin ou le rayon.

$$\text{Taux de transformation} = \frac{\text{Nombre de clients acheteurs}}{\text{Nombre de clients entrés}} \times 100$$

- b. **Taux d'évolution du chiffre d'affaires** : il s'agit de la mesure d'évolution du CA entre deux périodes.

$$\text{Taux d'évolution} = \frac{\text{Chiffre d'affaires N}}{\text{Chiffre d'affaires N-1}} - 1 \times 100$$

- c. **Prix de vente moyen** : ce ration permet simplement de vérifier si l'action « merchandising » a permis ou non une montée en gamme des achats « clients » sur un marché ou une catégorie donné

$$\text{Prix de vente moyen} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Nombre de références vendues}}$$

- d. *Le panier moyen* : il mesure le niveau d'achat moyen des clients en valeur au point de vente, par rayon et selon différents niveaux de tri.

| | |
|-----------------------|------------------------------------|
| Panier moyen = | Chiffre d'affaires _____ |
| | Nombre de clients acheteurs |

- e. *Le rendement au mètre carré* : ce ratio exprime la performance de base (le CA usuellement exprimé toutes taxes comprises dans les circuits grand public), rapportée au mètre carré de surface de vente.

| | |
|-----------------------------------|--|
| Rendement au mètre carré = | Chiffre d'affaires _____ |
| | Surface de vente au mètre carré |

- f. *Le rendement du linéaire* : appelé souvent à tort « rentabilité linéaire », ce ratio mesure le rapport du CA sur le mètre linéaire au sol (MLS) ou au mètre linéaire développé (MLD) : linéaire au sol multiplié par le nombre de niveaux de présentation.

| | |
|-----------------|--|
| CA/MLS = | Chiffre d'affaires _____ |
| | Nombre de mètres linéaires au sol |

| | |
|-----------------|------------------------------------|
| CA/MLD = | Chiffre d'affaires _____ |
| | Nombre de MLD |

- g. *Le rendement de la marge* : il s'agit du même principe de calcul, seulement le CA est remplacé par la marge brute exprimée en DH. La marge brute est calculée en soustrayant le montant des achats nets (hors taxes) au CA.

| | |
|---|--|
| Rendement linéaire au sol (MB/MLS) = | Marge brute _____ |
| | Nombre de mètres linéaires au sol |

| | |
|--|-----------------------------|
| Rendement linéaire développé (MB/MLD) = | Marge brute _____ |
| | Nombre de MLD |

- h. *La rotation des stocks* : ce ratio s'applique plus souvent à une analyse par marché, catégorie et surtout par référence. Il s'agit, donc, de considérer que le stock est le stock rayon, y compris pour les produits souvent périssables faisant l'objet de stockages additionnels. Il est alors possible de calculer la rotation des stocks (usuellement exprimée en nombre de jours de stocks

(NJS) ou nombre de jours de vente. Le stock rayon est divisé par les ventes, et l'ensemble est rapporté à la période de mesure des ventes.

$$\text{Rotation des stocks (NJS)} = \frac{\text{Stock rayon}}{\text{Ventes}} \times \text{Période de référence}$$

i. La rentabilité : c'est un ratio très complet qui fait référence à la notion de retour sur investissement (ROI : Return On Investment). L'action « merchandising » se doit, à ce niveau, d'optimiser la rentabilité des entreprises industrielles et de distribution. Il s'agit de prendre en considération l'ensemble des marges rapportées par un produit dans un linéaire. La question de la rentabilité devient : pour chaque Dh investi en stock produit, qu'est-ce que cela rapporte en cumul des marges ? En effet, tout produit en magasin est susceptible de rapporter de la marge commerciale, de la marge arrière et du produit financier. Trois marges sont globalement appréhendées à ce sujet : la marge brute commerciale (différence entre le prix de vente et le prix payé), les marges arrière (fruit de la négociation du produit vendu auprès des centrales d'achats) et la marge se rapportant au produit financier (c'est la rémunération de la trésorerie dégagée par les points de vente, sachant que tout produit est susceptible d'être vendu avant que le point de vente n'ait à payer le fournisseur). La rentabilité d'un produit ou d'un ensemble de produit représente, ainsi, la somme de ces marges divisée par le stock rayon.

$$\text{Rentabilité} = \frac{(\text{Marge brute} + \text{Marge arrière} + \text{Produit financier})}{\text{Stock rayon à prix de vente}}$$

$$\text{Marge brute commerciale (MBC)} = \frac{\text{Chiffre d'affaires hors taxes}}{\text{Montant achats hors taxes}}$$

$$\text{Produit financier} = \frac{(\text{Délai de paiement} - \text{NJS}) \times \text{Chiffre d'affaires du jour} \times \text{Taux de rémunération}}{\text{Taux de rémunération}}$$

N. B. : Le délai de paiement représente le délai de paiement réel du fournisseur exprimé en jours. Le taux de rémunération est le niveau de rémunération négocié par l'enseigne ou le point de vente vis-à-vis d'organismes rémunérateurs.

2. Le merchandising et le « trade marketing »

Le « trade marketing » (« marketing du commerce » littéralement) est né au début des années 90. Il consiste en le développement de l'ensemble des processus marketing de la part de l'industriel non pas vers la cible des consommateurs finaux mais vers celle des distributeurs. En effet, les industriels -à l'exception de ceux qui pratiquent la vente directe-, ne vendent pas leurs produits aux consommateurs mais à quelques distributeurs qui deviennent alors propriétaires et donc maîtres des produits achetés et à revendre.

Cependant, dans le cas du merchandising en trade marketing, des questions se posent : le merchandising est-il du ressort de l'industriel ou du distributeur ? Quel est celui qui possède le plus d'expertise, de légitimité en la matière ? Lequel des deux peut aider l'autre dans la démarche de développement du « *sell out* » ?

Pour répondre à ces questions, il convient de retenir tout d'abord que le merchandising qui vise à conférer la meilleure dimension marchande à une offre se met en place dans le magasin, c'est-à-dire chez le distributeur. Rien ne peut se faire aujourd'hui en matière de merchandising sans l'assentiment et l'implication directe du commerçant dans les solutions merchandising imaginées puis mises en œuvre.

Il est question, d'autre part, pour les industriels de développer une parfaite connaissance des stratégies marketing et commerciales de leurs clients distributeurs puis d'adapter leur propre offre marketing et commerciale à chacun de ces derniers afin de travailler ensemble à la meilleure satisfaction du consommateur, utilisateur final du produit.

3. Le merchandising et le « *category management* »

Appelé littéralement le management de la catégorie produits, il vise à organiser l'offre marchande afin d'obtenir la meilleure satisfaction possible du consommateur. Le client est étudié à travers ses comportements de consommation, et ce pour détecter si l'offre et sa présentation sont adaptées à ses attentes. Il est ainsi remis au cœur de toute la démarche commerciale des industriels comme des distributeurs, à savoir comment sa définition et sa méthodologie se recouvrent avec le merchandising.

Pour réussir une démarche de category management, il est essentiel de respecter les règles suivantes : le consommateur est la priorité commune de l'industriel et du distributeur ; aucun des deux partenaires commerciaux ne possède tout le savoir et/ou le savoir-faire sur la catégorie de produits ; l'industriel ne fait pas pour le distributeur mais avec le distributeur ; l'industriel et le distributeur ont une vision commune quant aux objectifs, aux stratégies et aux tactiques à mettre en œuvre sur la catégorie produits ; le partage et la transparence des informations sont essentielles à la création d'un climat de confiance ; la stratégie gagnant/gagnant est un préalable à toute action conjointe.

II- Conception et design des points de vente

A. Implantation et Design des points de vente

Deux paramètres sont à prendre en compte à ce niveau : la localisation du point de vente et l'expression du concept de l'enseigne par le biais de la mise en place d'un design adapté.

1. Localisation des points de vente

Un point de vente bien localisé peut être rentable même si la politique marketing de l'enseigne est médiocre (cas, par exemple, des espaces de restauration se trouvant sur les autoroutes). Paradoxalement, quelle que soit l'enseigne, le choix d'un mauvais emplacement se solde souvent par un échec.

Le choix de l'emplacement du point de vente devrait faire le fruit d'une réflexion approfondie. En fait, les décisions d'implantation (à l'exception des magasins éphémères, ex. : Tupperware) conditionnent les autres variables du *retailing-mix* pendant plusieurs années. Pour parer à tous risques, les distributeurs utilisent l'empirisme et des techniques plus complexes liées aux systèmes d'information géographiques et de modélisation de choix de point de vente.

1.1. Choix de l'emplacement des points de vente

En fonction du profil de la cible, du positionnement de l'enseigne, de la capacité d'attraction du point de vente et de ses capacités financières, le distributeur devrait commencer par s'interroger sur le type d'agglomération (grandes villes, petites villes ou campagnes) dans lequel s'implanter. L'autre élément à prendre en considération concerne la nature du lieu d'implantation, à savoir : le centre-ville ou en périphérie.

Le troisième axe de réflexion concerne l'environnement commercial de l'implantation. Le distributeur a le choix entre plusieurs types de localisation :

- **emplacement à proximité d'autres points de vente** : ça va de soi qu'un magasin implanté au sein ou à proximité d'autres points de vente et/ou dans une zone commerciale importante, bénéficie de la clientèle attirée par l'ensemble des magasins de la zone, y compris par ses concurrents ;
- **emplacement isolé de toute forme de commerce** : ce type de localisation convient essentiellement aux points de vente de commodité (« Convenience store ») ou aux points de vente offrant aux consommateurs une offre hétérogène permettant de répondre à l'ensemble de leurs besoins (« One stop shopping »). Ce type d'implantation n'est possible que si le point de vente possède un pouvoir d'attraction suffisamment fort pour créer du trafic pour le magasin.

1.2. Evaluation de la qualité d'un emplacement

Il faut commencer, à ce sujet, par l'évaluation de la qualité de la zone de chalandise, à savoir la zone sur laquelle le point de vente va recruter ses clients. Traditionnellement, la zone de chalandise est divisée en trois parties à l'aide de courbes isochrones. Une courbe isochrone relie tous les points situés à une même durée de trajet du point de vente : l'isochrone à 5 minutes comprend toute la zone entourant le point de vente se situant à 5 min. au plus.

On parle de zone primaire concernant celle se trouvant au plus proche du point de vente et qui permet de réaliser 60 % à 80 % des ventes. La zone secondaire comme celle s'en trouvant un peu plus éloignée est celle grâce à laquelle 20 % à 30 % des ventes sont réalisées. La zone tertiaire est celle qui fournit les ventes résiduelles.

A noter que les études des zones de chalandise sont indispensables non seulement avant l'implantation, mais aussi une fois que le point de vente est ouvert. Elles permettent durant toute la vie du magasin de comprendre les effets des actions de la concurrence sur la zone de chalandise et plus généralement de comparer les performances réelles et les performances théoriques de ce dernier.

La zone de chalandise peut être analysée à partir de trois grands paramètres : l'évaluation de l'environnement démographique et commercial, le système d'information géographique, le modèle d'interaction spatiale.

- **Evaluation de l'environnement démographique et commercial :** cette évaluation se fait à partir de la prise en compte d'une liste de facteurs se rapportant :
 - à la population : nombre d'habitants, âge, revenus, catégorie socio-professionnelle, employeurs, stabilité économique, taux de chômage, fluctuations saisonnières, type d'habitat, densité de l'habitat, taux de propriétaires, projets immobiliers, style de vie, origines ethniques et culturelles, comportements de magasinage actuels ;
 - à l'accessibilité : flux piétonnier, voies d'accès piétonnières, transports publics, taux de possession de véhicule, réseau routier, parkings, visibilité, accès du personnel, accès des transporteurs et fournisseurs ;
 - à la concurrence : activités commerciales actuelles (concurrents directs et indirects, magasins locomotives, attraction cumulée, compatibilité commerciale), caractéristiques de leur appareil commercial (zones commerciales, turn-over commercial, zones de chalandises, âge de l'appareil commercial, design, parking, indice de saturation), potentiel commercial (projets de développement et de réaménagement, sites disponibles, repositionnement, stratégie des concurrents) ;
 - aux coûts : coût d'achat, conditions de location, coûts d'aménagement, contraintes immobilières, coûts de maintenance, coûts de sécurité, coûts de personnel (recrutement, taux de rémunération), coûts de transport, coût de communication.

N. B. : les emplacements disponibles étant limités, les distributeurs sont souvent contraints dans l'utilisation de cette liste et sont amenés à s'installer dans des environnements qui peuvent obtenir de mauvais scores sur plusieurs critères. Cependant, cette démarche présente l'intérêt de forcer le distributeur à mener une analyse fouillée de la zone géographique, ce qui permet d'identifier les inconvénients de l'emplacement et d'orienter le retailing mix en conséquence.

➤ **Modèle d'interaction spatiale**

L'évaluation du potentiel d'une zone de chalandise s'appuie, à ce niveau, sur des modélisations mathématiques du comportement spatial du consommateur. Ces modèles partent du principe que le point de vente va chercher à attirer un stock de clients domiciliés dans une zone géographique déterminée (voir tableau 3). Deux approches sont à distinguer à ce sujet :

- **les modèles déterministes** : se sont les modèles les plus simples, dont les modélisations du comportement des consommateurs sont développées à partir de la théorie des places centrales. Cette théorie stipule que le consommateur fréquente le magasin le plus proche qui fournit les biens ou les services recherchés ;
- **les modèles probabilistes** : plus ouverts, ils partent du principe que les consommateurs sont attirés par un magasin selon une fonction qui spécifie la probabilité qu'un consommateur fréquente ce magasin.

2. Design des points de vente

Etant le véritable emballage commercial et par excellence du produit et/ou service vendu(s), les distributeurs n'hésitent pas à y consacrer un budget très important. Ce budget concerne aussi bien la conception de l'identité visuelle des points de vente que leur aménagement et réaménagement, le plus souvent en faisant appel à des cabinets d'architecture spécialisés en architecture et design commercial. Les distributeurs ne lésinent pas sur un tel investissement, sachant que le point de vente est considéré non seulement comme un bien immobilier, mais aussi comme un outil de gestion de l'enseigne au même titre que l'assortiment ou la promotion des ventes.

L'identité visuelle doit permettre une extraction de l'enseigne par rapport à d'autres enseignes concurrentes ou non. Elle doit attirer l'attention des chalands et leur donner envie de rentrer dans le magasin. Elle doit être distinctive. Elle doit permettre une reconnaissance de l'enseigne à travers une homogénéité certaine de la chaîne de magasins et elle doit permettre le positionnement de l'enseigne.

Ainsi certaines enseignes ont développé :

- **des magasins amiraux** : ces points de vente sont destinés à assurer une forte visibilité de l'enseigne, à asseoir son positionnement et à montrer tout le savoir-faire de la marque ;
- **des magasins média** : le point de vente apparaît comme un point de communication, c'est le cas de Zara qui a choisi de ne pas investir en communication, de façon à consacrer des sommes plus importantes à l'achat des meilleurs espaces commerciaux et à l'aménagement des points de vente ;
- **des magasins « expérientiels »** : sachant que de nombreux consommateurs fréquentent les points de vente pour se distraire, sortir de leurs routines, les distributeurs proposent des magasins qui ne sont plus simplement des espaces où sont entreposés des marchandises, mais de véritables lieux expérientiels, de récréation, d'amusement, d'expériences et de mémoire (retail-entraînement).

2.1. Atmosphère du point de vente

Pour créer une atmosphère sur un point de vente, les distributeurs ont recours à cinq types d'éléments :

- **visuels** : couleurs, éclairage, formes ;
- **auditifs** : style de musique, tempo, volume ;
- **olfactifs** : senteurs, parfums ;
- **tactiles** : textures, températures ;
- **gustatifs** : qui est en relation avec le goût.

Ces éléments peuvent contribuer à créer des ambiances spécifiques sur le lieu de vente : sérénité, luxe, bonnes affaires, etc. Par contre, s'il n'y a pas forcément d'influence directe de l'atmosphère du point de vente sur le CA, l'atmosphère peut, en revanche, influencer l'humeur des clients, leur expérience de visite (temps passé dans le magasin, exploration de la surface commerciale) ainsi que leur perception du magasin.

N. B. : l'atmosphère d'achat doit être cohérente avec le positionnement de l'enseigne et avec les autres éléments du *retailing mix* : localisation, assortiment, niveaux de prix, communication, etc. En outre, un magasin doit absolument concilier esthétique et rentabilité. Cependant, le calcul de rentabilité doit permettre de prendre en considération la fonction de point de vente : créer de l'image ou faire du chiffre d'affaires.

B. Conception des points de ventes

Toute la difficulté de cette conception réside dans le cas de l'implantation d'une enseigne dans un espace de vente déjà créé. Il convient d'analyser à ce niveau les opportunités et contraintes que représente la surface investie. La difficulté ne réside pas dans l'analyse elle-même, mais dans la prise en compte de la contrainte d'un circuit de distribution composé de points de vente anciens et variés et où il faut tenir compte des situations les plus extrêmes avant d'élaborer tout concept.

Aussi et selon les circuits et les contextes, l'analyse est faite dans un espace de vente « nu » sans aucun mobilier de présentation, ou bien agencé dans le cas où l'optimisation doit être réalisée avec tout ou partie du mobilier existant.

1. Comment analyser les surfaces de vente vides ?

Il est s'agit de repérer les principales contraintes pouvant :

- restreindre la circulation « clients » dans l'ensemble de la surface de vente ;
- limiter la facilité à disposer des mobiliers (quels qu'ils soient) dans l'espace disponible ;
- empêcher une surveillance aisée des clients dans le cas de libres-services

A noter que cette démarche est aussi valable en ce qui concerne les facteurs facilitant l'agencement général de la circulation « clients », à savoir les opportunités.

La figure 1 illustre non dans sa forme exacte mais dans les difficultés qu'elle représente, le cas de nombreux magasins de commerces de détails implantés dans les centres-villes ou parfois dans certaines galeries marchandes.

Figure 1. Supermarché

L'exemple suivant est facilement reconnaissable, il s'agit d'une configuration de type supermarché, dont la surface de vente est de 2 000 m².

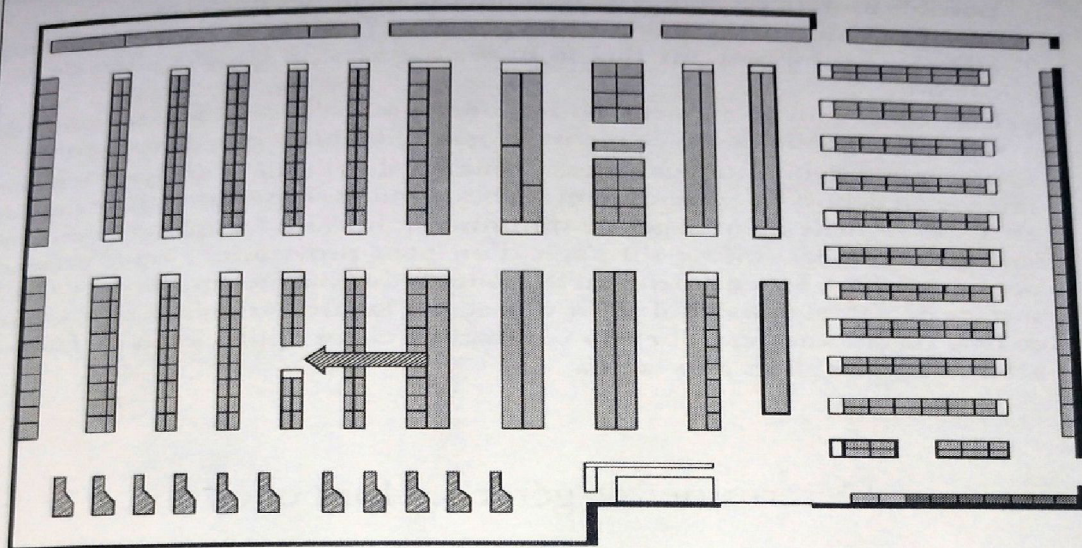


Figure 3.1 – Supermarché

Les contraintes sont :

- Absence d'allée pénétrante à partir de l'entrée, ce qui risque de poser des problèmes d'irrigation de la partie supérieure du point de vente, et d'entraîner le flux principal vers la gauche de la surface de vente, via l'allée centrale.
- Apparemment une forte densité de linéaire, qui peut limiter la couverture de la surface globale, en particulier dans la zone à droite de l'entrée. Bien que les gondoles soient courtes (six éléments de 1,33 mètre), la circulation dans l'ensemble de ce secteur du point de vente représente un parcours de plus de 100 mètres à pied !

- La longueur des gondoles sur toute la partie gauche crée des contraintes de circulation qu'il est possible de diminuer en coupant les linéaires par endroit, comme c'est le cas dans la partie gauche à proximité des caisses (flèche).

Les opportunités sont :

- L'absence de contraintes du fait de la forme du point de vente, rendant possible toutes possibilités de repositionnement des linéaires.
- Une position plutôt cohérente des gondoles (très classique mais toujours efficace) par rapport aux flux supposés dans les principales allées de circulation.
- L'absence d'investissement additionnel puisqu'il semble nécessaire de retirer des gondoles, ou éléments de gondole plutôt que d'en rajouter.

Cet exemple démontre également combien il est utile d'analyser un plan linéaire en dehors du positionnement des familles de produits. Il devient en effet très difficile d'envisager de diminuer le linéaire lorsque ces dernières sont positionnées (même s'il s'agit d'un plan provisoire) ; cette présence donne toujours le sentiment qu'il manque du linéaire, quelle que soit la surface de vente, alors qu'il suffit d'observer la circulation des clients dans ce type de commerces pour voir combien le client apprécierait de faire ses achats dans des allées plus larges.

2. Comment analyser les surfaces de vente avec mobilier de présentation ?

Certains distributeurs préfèrent conserver le mobilier acheté avec le point de vente en l'optimisant à travers un certain nombre d'adaptations permettant l'optimisation du flux client dans le point de vente. A ce niveau on conservera la même stratégie d'analyse pour redéfinir le concept.

3. Comment déterminer et gérer les flux « clients » ?

C'est, ainsi, l'une des plus importantes conditions à l'optimisation du chiffre d'affaires d'un point de vente. Il est nécessaire d'observer le flux de circulation des clients pour vérifier s'il couvre ou non la globalité de la surface de vente, ceci d'autant plus si le magasin fonctionne depuis au moins 5 ou 6 mois. A préciser que cette mesure doit se faire quelle que soit la surface de vente. En effet, les petites surfaces peuvent rapidement découvrir que certaines zones ne sont pas ou peu fréquentées par la majorité de la clientèle.

Une fois les observations faites, un constat s'impose parfois : des zones ou simplement des allées du point de vente sont sous-fréquentées. Différentes solutions merchandising

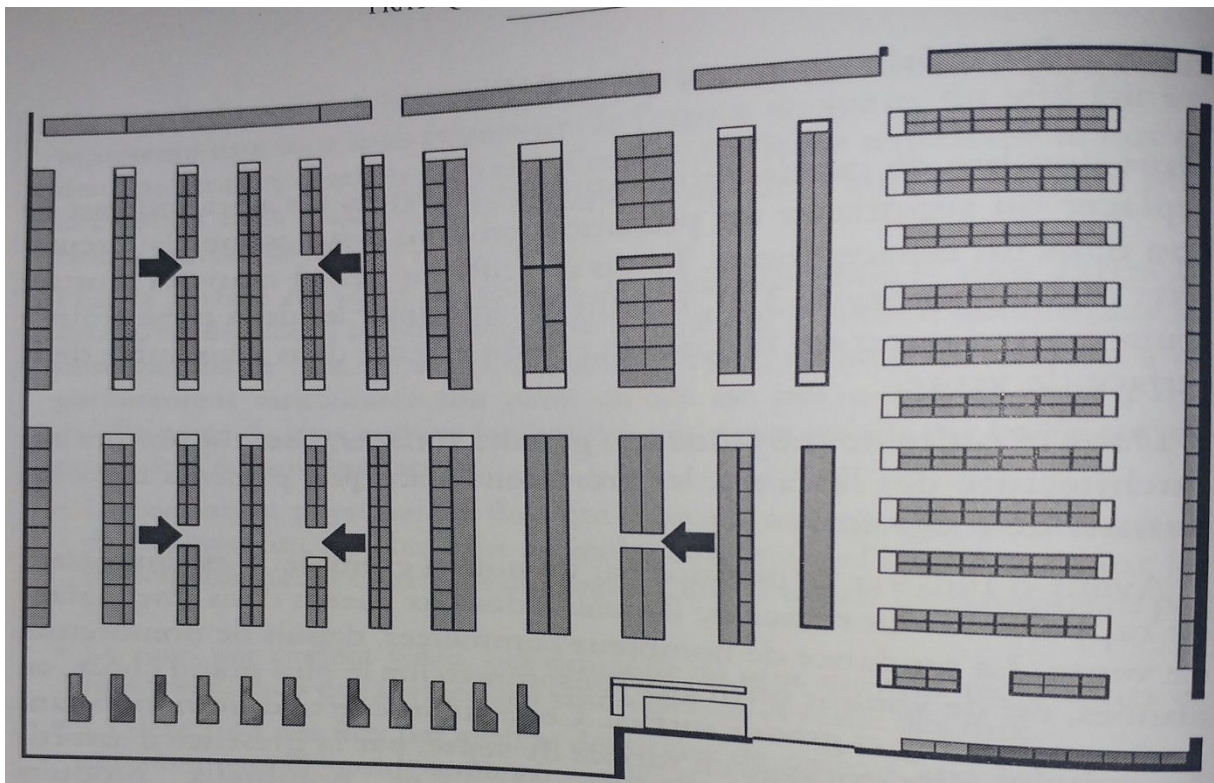
peuvent être utilisées, séparément ou parfois conjointement pour équilibrer et optimiser les flux clients dans la surface de vente, telles que : les modifications de mobilier, le travail sur les comportements d'achat, l'utilisation de l'attractivité, utilisation du degré d'appel.

3.1. Les modifications de mobilier

Il est question d'adapter la surface de vente se caractérisant souvent par un assortiment large et profond aux flux des clients. En effet, cet assortiment consomme un espace linéaire important et souvent au détriment des allées de circulation. A ce sujet, il convient de mettre à la disposition du client un espace suffisant non seulement pour circuler mais aussi pour regarder et manipuler les produits sans être gênés par ceux qui se déplacent. Il est, donc, possible de modifier la conception d'un magasin sans révolutionner son organisation générale, surtout lorsque cette dernière fait état de bons résultats.

Dans le cas de l'exemple de supermarché objet de la figure 2, on pourrait améliorer la qualité de circulation en modifiant légèrement la configuration mobilière par une réduction de quelques éléments de gondole. Il s'agit de maximiser dans les zones où les linéaires sont longs les flux par la création de passages de transition.

Figure 2. Supermarché



3.2. Les comportements d'achat

Les trois comportements d'achat fondamentaux sont les achats d'impulsion, les achats de réflexion et les achats d'obligation :

- **les achats d'impulsion** : ils sont rarement prévus avant d'entrer dans un point de vente, ils sont usuellement déclenchés à la vue des produits ;

- **les achats de réflexion** : ils correspondent à ce que chacun a prévu d'acheter en entrant dans un magasin ;
- **les achats d'obligation** : ils sont incontournables et indispensables, à un moment donné, pour un consommateur.

Tous les produits consommés correspondent immanquablement à l'un ou à l'autre de ces trois comportements et, donc, toute famille ou toute catégorie de produits peut être attachée à l'un de ces comportements. Ex. : il va sans dire que le chocolat représente un achat d'impulsion, alors que les couches pour bébé représentent un achat d'obligation. La méthode des comportements d'achat suppose outre l'association de familles et/ou catégories à des comportements d'achat, de détecter en magasin les zones de circulation. L'expérience démontre que quelle que soit l'importance de la surface de vente d'un point de vente que tout client cherche naturellement à effectuer le parcours le plus court sur la surface.

Ainsi, la plupart des clients veulent contrôler leurs dépenses et ne pas se laisser tenter par les nombreuses promotions et les achats d'impulsion. Il convient, par ailleurs, de tenir compte à ce propos de l'aspect visuel : l'insuffisance de repérage des rayons et des catégories de produits diminue plus ou moins systématiquement le parcours des clients dans un point de vente. Il faut enfin souligner des causes propres au point de vente qui constituent soit un accélérateur de flux soit une relative absence de fréquentation de certaines zones. Ex. : le secteur de produits surgelés accélère les temps d'achat, du fait de la gêne causée par la faible température ambiante du secteur. Une zone mal éclairée dans un point de vente devient rapidement une zone sous-fréquentée, même si les produits sont attractifs. Un emplacement bas de plafond peut également limiter les flux de clients.

Tous ces facteurs traduisent par la réalité suivante : chaque magasin comporte :

- **une zone chaude** : celle qui est naturellement fréquentée par le plus grand nombre de clients ;
- **une zone froide** : souvent la plus éloignée par rapport à l'entrée du point de vente.

La qualité de ces zones sera déterminée par l'observation des flux réels des clients lorsque le magasin existe et des flux théoriques des clients à partir d'un plan en deux dimensions lors d'une préparation d'ouverture en considérant une tendance dextrogyre (dans le sens des aiguilles d'une montre) de circulation des clients à partir de l'entrée. Ces observations permettent non seulement de localiser les deux grandes zones (chaude et froide) dans la surface de vente, mais de déterminer plus en détail la valeur des différents emplacements dans le magasin. Aussi, la méthode des comportements d'achat permet-elle à ce sujet de préparer l'organisation générale du magasin en procédant tout simplement aux rapprochements suivants :

- les produits d'impulsion sont associés principalement à la zone chaude ;
- les produits d'obligation sont associés principalement à la zone froide ;
- les produits de réflexion sont associés principalement à la zone immédiate.

La mise en œuvre de cette méthode, appliquée aujourd'hui par un grand nombre de commerce, a plusieurs conséquences importantes pour l'activité d'un point de vente :

- générer des flux dans les zones sous-fréquentées du point de vente, ce qui permet de montrer un plus grand nombre de produits à un plus grand nombre de clients ;

- maximiser les ventes de produits d'impulsion par la qualité de leur emplacement, sachant que ces derniers supportent souvent des marges brutes commerciales plus importantes que des produits de réflexion ou d'obligation, ce qui engendre une amélioration de la rentabilité du point de vente ;
- améliorer le panier moyen, du fait d'une plus grande circulation et de la visualisation d'un plus grand nombre de produits ;

Cependant, cette méthode vu ses quelques inconvénients (les clients comprennent qu'ils sont contraints à chercher les produits d'obligation dans les quatre coins de la surface de vente et donc de pouvoir acheter l'essentiel rapidement) doit être complétée par l'utilisation de l'attractivité et l'utilisation du degré d'appel.

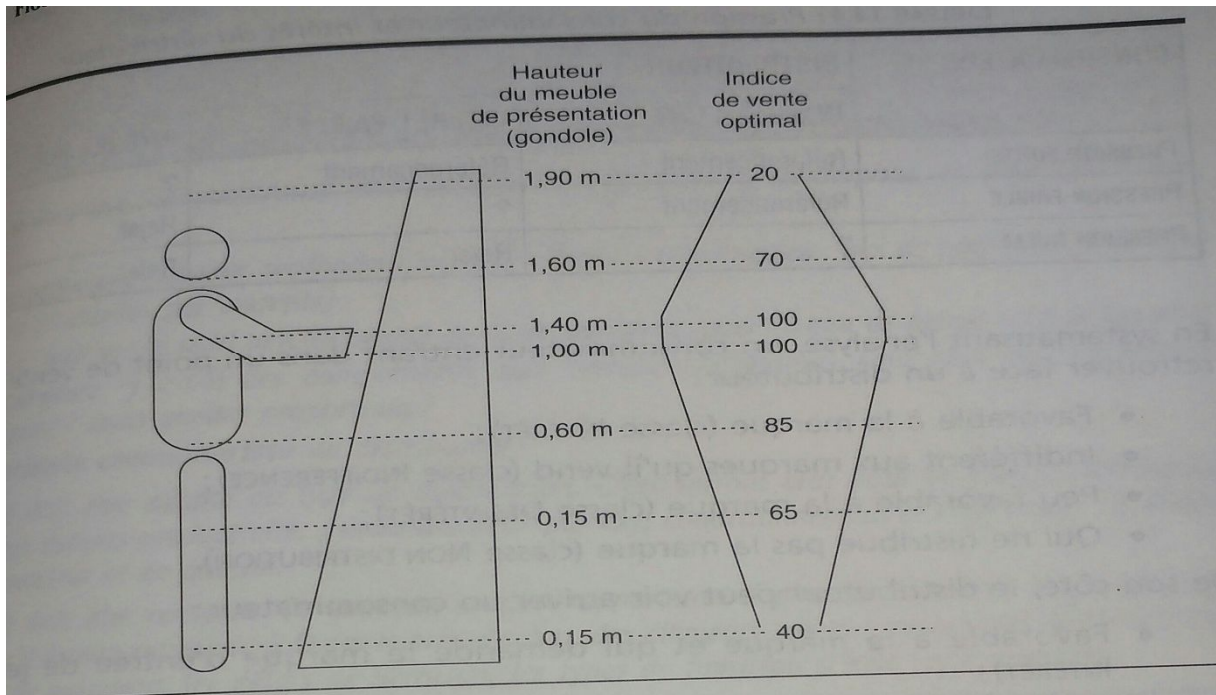
3.3. L'utilisation de l'attractivité

Les points de ventes recherchent de par l'utilisation de l'attractivité à répondre à la question suivante : comment faire en sorte que le plus grand nombre de clients fréquente le plus grand nombre d'allées. L'objectif n'est pas de vendre plus, que de pouvoir montrer un maximum d'offres dans un seul et même point de vente. La réponse apportée le plus par les enseignes consiste à positionner des panneaux de signalisation précisant les principales familles de produits présentes dans allées. Ces panneaux comportent souvent trois défauts : soit ils sont trop petits, soit ils sont positionnés bien au-dessus du champ de vision des consommateurs, soit encore ils comportent des pictogrammes peu compréhensibles ou une confusion de couleurs.

Il apparaît beaucoup plus utile de s'appuyer sur le champ naturel de visualisation des clients que sur des systèmes qui échappent à ce champ (voir figure 3).

Figure 3. Indice de vente des différentes hauteurs d'un

meuble de présentation (gondole)



Outre la tête de gondole³ (voir exemples ci-dessous), la partie extrême gauche de la gondole supérieure passe facilement dans le champ de vision des clients. En fonction des largeurs d'allées, ce champ de vision pénétrera plus avant dans la gondole.



³ La tête de gondole est l'emplacement situé en bout de rayon et donnant sur les allées de circulation principales et pour certaines sur l'allée centrale. La mise en tête de gondole est négociée entre le fournisseur et le distributeur et s'accompagne généralement d'une opération promotionnelle et de la mise à disposition de mobilier de PLV. L'impact sur les ventes d'une mise en tête de gondole peut être très fort et multiplier les ventes par 2 ou 3 selon l'offre.



Cependant, il faut arrêter de placer les familles attractives à l'extrémité opposée de la gondole, sous prétexte que le client va chercher les produits qui l'intéressent. La méthode d'utilisation de l'attractivité peut être résumée comme suit : en fonction des flux dominants de circulation dans les allées principales, il faut placer en extrémité de gondole, dans le champ de vision naturel des clients, les familles de produits les plus attractives, à savoir celles qui représentent les plus fortes ventes en terme d'actes d'achat ou les plus forts taux de pénétration dans les foyers.

3.4. L'utilisation du degré d'appel

La plupart des enseignes ont les moyens, grâce à une informatique de caisse performante, de vérifier l'équilibre de fréquentation de différentes allées de circulation. Ce moyen s'appelle le degré d'appel et peut-être contrôlé au niveau de la catégorie, de la famille de produits et même du segment si la nomenclature informatique est suffisamment fine dans la gestion du point de vente.

Le degré d'appel est calculé selon le ratio (exprimé en pourcentage) ci-après :

| |
|---|
| $\text{Taux d'appel} = \frac{\text{Nombre d'actes d'achat}}{\text{Nombre de tickets de caisse}} \times 100$ |
|---|

Il s'agit du nombre d'actes d'achat pour une famille de produits (nombre de clients d'acheteurs dans cette famille et une période donnée) et du nombre de tickets de caisse pour une période données, à savoir le nombre de clients acheteurs.

A noter que plus la somme des degrés d'appel dans une allée est forte, plus il y a de risques de saturation de l'espace lors de moments de forte fréquentation du magasin. Plus

cette somme est faible et moins l'allée sera fréquentée. La meilleure implantation linéaire ne peut résoudre ce problème qui doit être traité en collaboration avec l'enseigne et ses magasins.

Aussi, existe-il un facteur à la fois objectif et important qui pénalise souvent la fréquentation de différents linéaires et pour lequel il faut faire attention. Il s'agit du « COS » (Coefficient d'Occupation des Sols).

4. Comment déterminer et gérer les « Coefficients d'Occupation des Sols » (COS) ?

Le «COS » exprime le degré de densité ou de clarté d'un magasin. Ainsi, si sa valeur est faible, les allées de circulation seront larges et spacieuses. Depuis plus de 10 ans, on assiste à une diminution des COS dans les grandes surfaces car :

- la volonté est d'offrir des magasins plus spacieux et plus confortables à des consommateurs de plus en plus exigeants dans ce domaine ;
- on s'est aperçu que la diminution relative du nombre d'éléments de gondole avait pour conséquence de favoriser l'image de choix du magasin même si le nombre réel de références avait légèrement diminué.

Les coefficients d'occupation du sol ne peuvent s'analyser sans aborder la question des hauteurs de gondole :

- la hauteur idéale est de 1,60 à 1,80 mètre : cela permet de pratiquer une signalisation de gondole plus performante car plus accessible au regard et donne l'impression d'un espace important et d'un agréable confort d'achat ;
- pour des raisons de politique commerciale, les discounters utilisent les toits des gondoles comme zones de stockage afin d'éliminer les ruptures de stock toujours très mal ressenties ;
- certaines enseignes veulent offrir l'image traditionnelle de masse aux consommateurs et utilisent des gondoles de 2,20 mètres, bien qu'au-delà de 1,80 mètre, il n'y ait plus de vente visuelle.

Cette hauteur sera d'ailleurs très importante lors de la présentation verticale des produits.

A souligner que le COS est avant tout un ration de confort pour les clients. Il détermine, rappelons-le, l'aisance de circulation dans un point de vente et la facilité de réaliser les achats en linéaire, sans être importuné par la densité du trafic client.

Le COS est un ration qui exprime le pourcentage d'occupation des linéaires par rapport à la surface de vente du magasin. Selon le circuit et les types de linéaires utilisés, le mode de calcul diffère :

- pour les circuits et enseignes utilisant des mobiliers de type gondoles, le calcul est établi à partir de la mesure des linéaires au sol ;

| |
|--|
| $\text{COS} = \frac{\text{Nombre de mètres linéaires au sol}}{\text{Nombre de mètres carrés de surface de vente}}$ |
|--|

- pour les circuits ou enseignes présentant différents produits directement au sol ou sur podium (spécialistes des meubles par exemple), le calcul porte sur les mètres carrés occupés par rapport à la surface de vente ;

| |
|---|
| $\text{COS} = \frac{\text{Nombre de mètres carrés produits}}{\text{Nombre de mètres carrés de surface de vente}}$ |
|---|

Le premier mode de calcul peut surprendre, parce qu'il associe des mètres linéaires avec des mètres carrés. Il résulte d'une simple convention adoptée il y a longtemps par les enseignes alimentaires. Il était, ainsi, plus rapide de mesurer les linéaires au sol, face de gondole après face de gondole, plutôt que de recalculer la surface occupée par des mobiliers très différents en taille et profondeur, en fonction de variétés de produits vendus dans ce type de points de vente. Ex. : une gondole est composée sur une face de huit éléments de 1,33 mètre, 10,64 mètres. Ce montant est pris en compte pour chaque face. Le linéaire au sol total est de 21,28 mètres : la tête de gondole, par convention, n'est pas incluse dans le calcul du linéaire au sol.

Dans le cas de mobiliers spécifiques, quelle qu'en soit la forme, la mesure s'effectue pour chaque face au sol du mobilier. La mesure de la surface de vente se fait à partir de plans à l'échelle⁴ et comprend l'ensemble de la surface accessible aux clients, y compris la surface occupée par les caisses du magasin.

S'il s'agit de mesurer le COS sur une partie de la surface de vente seulement, la mesure de la surface à prendre en compte se fait sur les milieux des allées. Ceci montre qu'il est très difficile de normaliser un COS de façon générale, puisque différents facteurs liés au commerce, ou à l'enseigne peuvent le faire varier à surface de vente identique. Il est néanmoins possible de fournir des valeurs indicatives :

Tableau 1. Tableau de valeur du COS

| Surface de vente | COS |
|------------------------------|---------|
| Plus de 2500 m ² | 25 à 30 |
| De 400 à 2500 m ² | 30 à 35 |
| De 100 à 400 m ² | 35 à 40 |
| Moins de 100 m ² | 40 à 45 |

Malgré cette difficulté de normalisation, il existe une panoplie des critères de répartition du linéaire au sol par famille de produits, les plus utilisés à ce niveau.

⁴ L'échelle d'un plan ou d'une carte est le rapport entre les mesures des distances reportées sur la carte ou le plan et les mesures des distances réelles. Ex. : pour représenter une pièce de 4 mètres carré à une échelle de 2cm/1m, le calcul sera le suivant : sachant que 1 mètre correspond à 100 cm, l'échelle est de 1/100 1cm/m, alors que pour 2cm/1m, l'échelle sera alors 2cm/100cm, ce qui équivaut à 1/50. Aussi, pour une pièce carrée de 4 mètres de côté, on convertit ces mètres en cm, soit 400 cm, puis on divise ces 400 cm par 50, puisque l'échelle est maintenant 1/50. La pièce sera alors représentée par un carré de 8 cm.

4.1. La répartition du linéaire au sol par famille de produits

Parmi ces critères de répartition, on recense :

- **Les normes de linéaire au sol** : il faudra recenser dans une zone plus grande que sa propre zone de chalandise toutes les surfaces semblables, effectuer un relevé des tailles des linéaires au sol pour la famille concernée et grâce à une régression simple⁵, déterminer les paramètres à adapter à sa propre surface de vente.
- **Le linéaire au sol minimum** : c'est le rapport entre le linéaire développé et le nombre de niveaux. Le linéaire développé étant le cumul des largeurs moyennes de chaque produit pour chaque segment de marché. Le nombre de niveaux sera fonction de la hauteur moyenne de chaque produit pour chaque segment.
- **Le rendement linéaire de la famille** : il est calculé selon le ratio ci-après. Ce dernier sera comparé au rendement moyen de la famille dans le même type de surface (supermarché, hypermarché). S'il lui est supérieur, la famille est en fait sur-dimensionnée. S'il lui est inférieur, la famille est sous-dimensionnée :

| |
|---|
| $\text{Rendement linéaire de la famille} = \frac{\text{CA annuel réalisé par la famille de produits}}{\text{Linéaire développé}}$ |
|---|

- **La quote-part du CA** : le linéaire au sol de chaque famille de produit est déterminé en appliquant la quote-part (part allouée à chacune de ces familles) du CA au linéaire au sol total disponible. A préciser que l'utilisation de ce seul critère est à déconseiller, particulièrement dans le cas de produits qui jouent le rôle de « *loss leader* » en supportant des pertes pour promouvoir d'autres produits. Il faut lui préférer la quote-part de marge brute totale ;
- **la quote-part de marge brute totale** : elle permet de mettre en évidence des familles considérées comme insignifiantes car elles ne pèsent pas lourd dans le CA du secteur alors qu'elles développent des marges en valeur relative confortables et qui ont des chances de se développer encore plus dans le futur (ex. : produits diététiques) ;
- **la politique commerciale de l'entreprise** : il s'agit là d'un choix stratégique de l'enseigne, en conformité avec les besoins de la zone de chalandise ;
- **le taux de progression des marchés** : il s'agit de faire varier le linéaire en fonction de la phase de développement du marché. Ainsi, si le marché est porteur, on augmente le linéaire.

⁵ **La régression linéaire** est une modélisation linéaire qui permet d'établir des estimations dans le futur à partir d'informations provenant du passé. Dans ce modèle de régression linéaire, on a plusieurs variables dont une qui est une variable explicative et les autres qui sont des variables expliquées. Cet outil est utilisé pour les analyses techniques boursières mais aussi pour la gestion de budgets. Elle est souvent calculée avec la méthode des moindres carrés qui permet de réduire les erreurs en ajoutant de l'information

5. L'assortiment

C'est l'ensemble des références qu'offre un commerçant à sa clientèle et qui contribue donc à forger sa personnalité et à assurer sa réussite.

5.1. Les facteurs qui influencent le caractère de l'assortiment

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'assortiment d'un magasin : les facteurs propres à l'entreprise et les facteurs extérieurs à l'entreprise.

5.1.1. Les facteurs propres à l'entreprise

Trois facteurs dépendent de l'entreprise :

- La taille du magasin :

| |
|---|
| $\text{Nombre de références possibles} = \frac{\text{Linéaire réservé à la famille}}{\text{Largeur moyenne d'un facing x nbre de facings nécessaires à la présentation}}$ |
|---|

- la politique de stock et le niveau de service ;
- la politique de marque.

5.1.2. Les facteurs extérieurs à l'entreprise

Trois facteurs ne dépendent pas de l'entreprise mais sont liés aux produits :

- **le genre de produits** : convenience goods (Biens de commodité. Biens de consommation courante dont l'achat est fréquent), shopping goods (Biens dont l'achat est réfléchi et qui requiert généralement information et comparaison), speciality goods (Biens de consommation peu courante dont l'achat repose le plus souvent sur leur image et/ou sur celle qu'ils sont susceptibles de conférer à leur acheteur) ;
- **le cycle de vie du produit** ;
- **le caractère permanent ou saisonnier du produit** : les produits « permanents » sont consommés régulièrement, ils seront éliminés lorsqu'ils seront techniquement dépassés, obsolètes ou non rentables et remplacés par des substituts, ex. : les produits de lessive liquides côtoient de plus en plus les produits de lessive en poudre. Quant aux produits « saisonniers », ils favorisent l'achat d'impulsion mais posent des problèmes d'assortiment optimal lorsque la saison bat son plein et d'assortiment de fin de saison.

5.2. Les décisions stratégiques propres à l'assortiment

Elles portent sur : les décisions stratégiques, les parts de marché que l'on espère obtenir, la segmentation du marché et l'adaptation aux besoins des cibles.

5.3. Les décisions tactiques propres à l'assortiment

Ces décisions demandent l'établissement d'un plan d'assortiment qui fera la description détaillée des gammes que l'on va proposer à la clientèle pendant une période donnée et aussi son contrôle par les méthodes des « 20/80 », « ABC » et « 40/60 » (voir cours de logistique). Seulement, le raisonnement « marketing » à ce niveau est antithétique par rapport à celui logistique, puisqu'il prône à être particulièrement attentif à ce que les références qui vous coûtent cher en CA ne connaissent pas de rupture de stock. Cependant, si la demande est maîtrisée par rapport à l'offre surtout pour les produits saisonniers, cette contradiction n'est plus de mise.

5.4. Que faut-il attendre d'un assortiment ?

Il faut en attendre en matière d'efficacité, qu'il soit rentable (voir ratios de rentabilité dans la partie se rapportant au benchmarking) et bien présenté.

5.4.1. La qualité de présentation d'un linéaire

La vitesse moyenne de déplacement d'un consommateur étant de 1 mètre par seconde, chaque produit a besoin d'un minimum d'espace de présentation pour pouvoir se vendre (on estime 25 cm minimum en supermarché et 50 cm en hypermarché). De plus, ce minimum de linéaire doit correspondre à une capacité de stockage d'un « carton fournisseur » de façon à éviter de rapporter en réserve des cartons entamés, ce qui est source d'erreur et d'augmentation des frais de manutention.

La présentation peut être horizontale (voir figure 3) ou verticale (voir figure 4) : la première consiste à placer tous les produits d'une catégorie sur la même étagère alors que pour la seconde, différentes étagères sont utilisées pour présenter une catégorie de produits. Cette dernière étant généralement préférée car elle freine le consommateur dans ses déplacements et lui évite de revenir en arrière.

Figure 4. Présentation horizontale de l'assortiment dans une superette de 150 m²

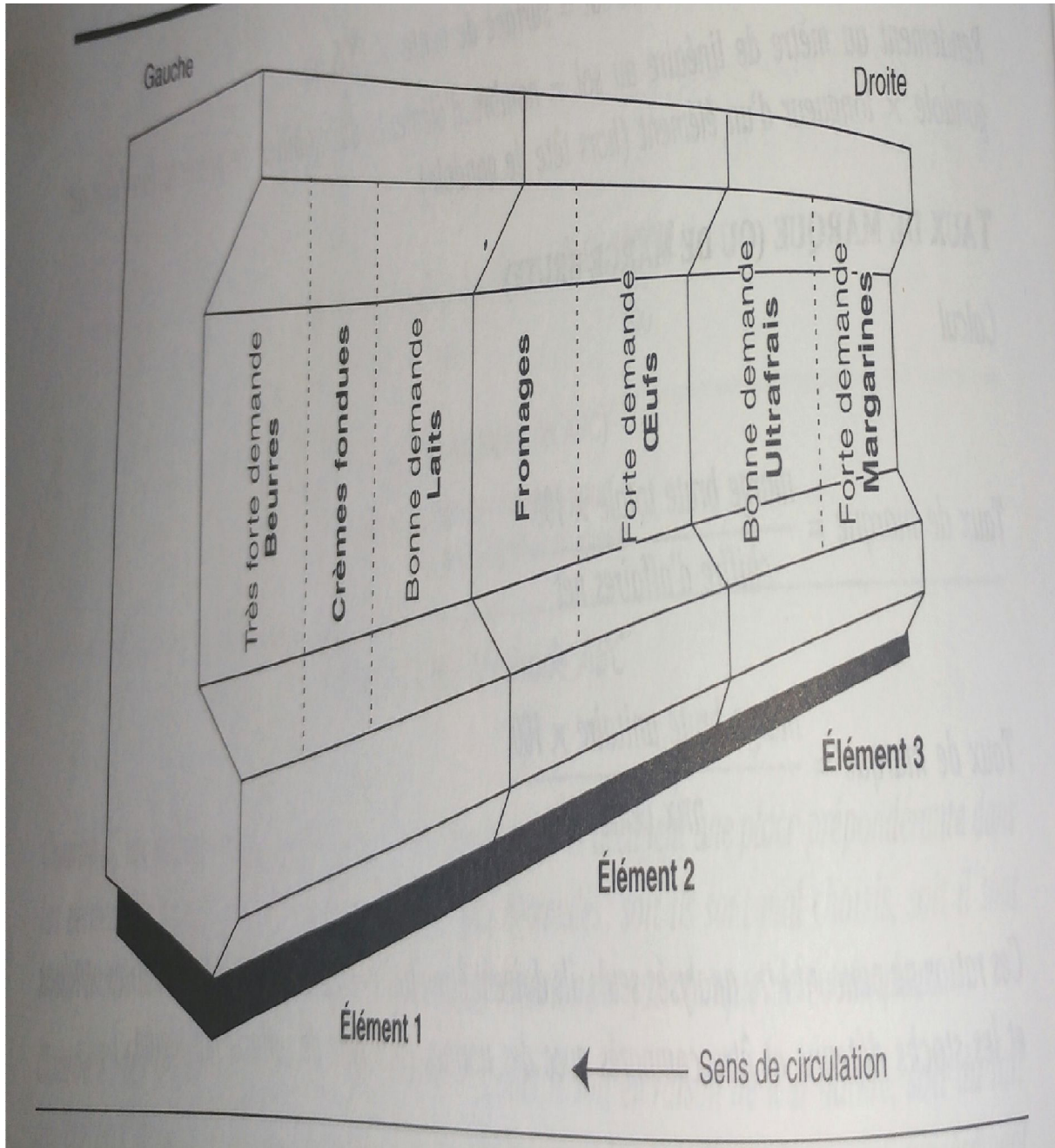
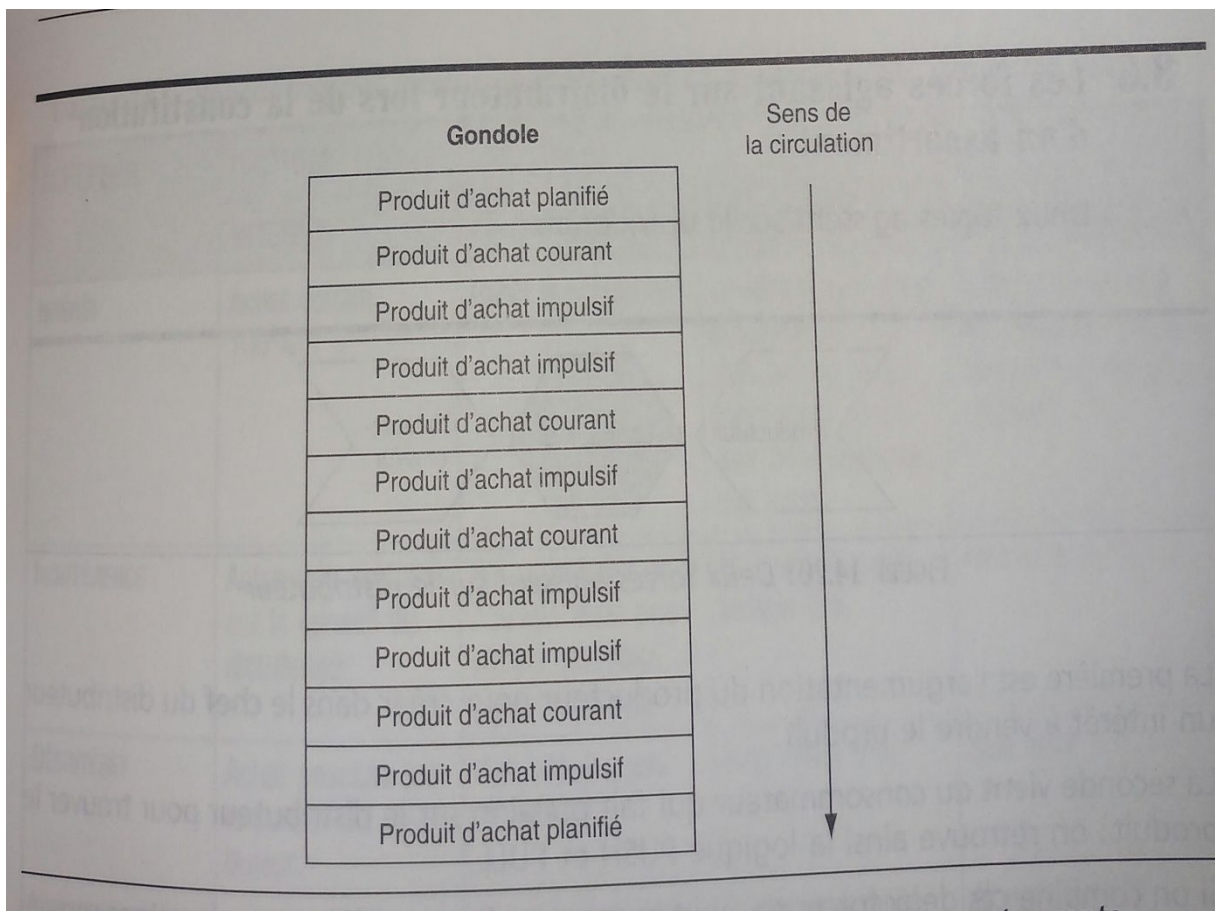


Figure 5. Présentation verticale des diverses portions de gondole en tenant compte de différents types d'achats



La hauteur du produit a également de l'importance. Traditionnellement, on placera au niveau des yeux ou des mains les produits les plus rentables tandis que les produits d'appel⁶ ou lourds et volumineux seront placés au sol.

6. Le facing

Deux significations sont associées au terme de facing :

« Le facing peut tout d'abord désigner le nombre de produits identiques faisant directement face au consommateur sur un ou plusieurs niveaux d'un linéaire dans un point de vente. Ainsi, si 50 produits sont initialement implantés en rayon sur 5 rangées de 10 références, la frontale ou facing est de 5 produits. Le facing se mesure généralement en nombre de produits / packaging ou en centimètres linéaires. Le facing accordé à un produit

⁶ Appelés, également, produits d'attraction, ils ont été mis en avant par son distributeur, en raison de ses qualités et/ou de son prix intéressant, et bénéficiant d'une opération de communication. On utilise le produit d'appel dans le but d'attirer le consommateur sur le lieu de vente et dans l'espoir qu'il achètera également d'autres produits dont la marge est plus rémunératrice. On pourra parler de marque d'appel lorsque l'opération repose sur un produit de marque de producteur jouissant d'une forte notoriété.

influence sa visibilité et joue évidemment un rôle important dans son potentiel de commercialisation. Les marques cherchent donc à obtenir des facings importants en linéaires. Entendue en tant qu'action, faire le facing signifie remettre les produits du fond sur le devant de l'étagère et compléter éventuellement le nombre de produits mis en rayon pour éviter une rupture. Le facing est une activité multi-quotidienne. Un facing bien réalisé et sans trou favorise l'image et permet au consommateur de mieux appréhender visuellement l'offre. Certains présentoirs comportent des systèmes d'[autofacing](#). (...) Le terme d'autofacing est généralement utilisé pour décrire des systèmes de présentation des produits en linéaire par lesquels les produits sont poussés automatiquement sur le devant de l'étagère ou du meuble de présentation lorsqu'un produit est pris par le client. On parle d'autofacing puisque le [facing](#) est reconstitué automatiquement sans intervention humaine en linéaire »⁷.

On peut calculer le facing de plusieurs manières : en fonction du seuil de visibilité, en fonction de l'unité de colissage, en fonction du jour le plus fort de la semaine et enfin en fonction de délai de réassort du rayon.

6.1. Facings et seuil de visibilité

Il faut tout d'abord connaître la largeur de chaque produit. Le principe de calcul doit permettre chronologiquement :

- de déterminer le seuil de visibilité acceptable pour les produits étudiés dans le circuit considéré ;
- de diviser pour chaque référence le seuil de visibilité par la largeur du produit ;
- d'arrondir la valeur obtenue (Ex. : 1,3 facings = 2 facings) ;
- de faire le cumul du besoin en linéaire développé et le comparer au linéaire développé disponible.

6.2. Facings et unité de colissage

La préparation matérielle d'une expédition en colis ou la mise en colis de marchandises pour l'expédition doit tenir compte également des facings. Le calcul de ces derniers suppose l'utilisation d'informations complémentaires par produit :

- l'unité de colissage (SPCB⁸)
- la capacité « rayon » pour un facing, c'est-à-dire la quantité en stock linéaire pour un facing. Cette information est obtenue par simple observation, ou en divisant la profondeur du support (tablette, broche, etc.) par la profondeur du

⁷ <http://www.definitions-marketing.com/definition/facing/>

⁸ On parle d'UV (Unité de Vente), de SPCB (*Sous par combien – SPCB : Conditionnement multiple d'UV et sous multiple de PCB*), et de PCB (*Par combien – PCB : Conditionnement constitué de Sous par combien (SPCB) ou d'UV*) en tant qu'unité pour quantifier respectivement le nombre d'articles, le nombre de sous-colis et le nombre de colis. Par exemple : si un PCB comprend 10 SPCB et que chaque SPCB comprend 10 UV, l'unité de manutention PCB comprendra une quantité de 100 articles (Source : <http://www.faq-logistique.com/Definition-UVC.htm>).

produit. Si un produit est usuellement empilé à deux niveaux sur une même tablette de linéaire, cela double le stock linéaire pour un facing.

Le calcul peut se résumer selon la formule suivante :

$$\text{Facing « unité de colisage »} = \frac{(\text{Unité de colisage} + (\text{VMH}^9 \times \% \text{ de sécurité}))}{\text{Stock « rayon » pour un facing}}$$

Exemple : un produit dispose des informations suivantes : VMH = 50 ; SPCB = 12 ; Stock « rayon » pour un facing = 8 et Coefficient de sécurité = 20 %. La détermination du facing « unité de colisage » = $(12 + (50 \times 0,20))/8 = 2,75$, soit 3 facings.

6.3. Facings et jour le plus fort de la semaine

Ce calcul est possible à condition de connaître pour le magasin ou l'enseigne traitée, le poids moyen des jours, et en particulier celui du samedi (ou du jour le plus fort. Apartir de là le principe de calcul est comme suit :

$$\text{Facing « jour le plus fort »} = \frac{(\text{VMH} \times \% \text{ du jour le plus fort})}{\text{Stock « rayon » pour un facing}}$$

Exemple : VMH = 50 ; Stock « rayon » pour un facing = 8 et Poids du jour le plus fort = 26 % de la semaine. Facing « jour le plus fort » = $(50 \times 0,26)/8 = 1,63$, soit 2 facings.

6.4. Facings et délai de réassort du rayon

La plupart des familles de produits alimentaires sont réapprovisionnées quotidiennement dans les grandes surfaces alimentaires. Par contre, de nombreuses familles non alimentaires ont un délai moyen de réassort supérieur, il faut faire en sorte que le stock de rayon de chaque produit assure kes ventes entre deux réapprovisionnements. Le principe de calcul des facings en fonction du délai de réassort du rayon est comme suit :

$$\text{Facing « vente entre 2 réassorts »} = \frac{(\text{VMH} \times \% \text{ cumulé des jours les plus forts entre 2 réassorts})}{\text{Stock « rayon » pour un facing}}$$

Exemple : VMH = 50 ; Stock « rayon » pour un facing = 8 et Poids des trois jours les plus forts = 61,5 % de la semaine. Facing « jour le plus fort » = $(50 \times 0,615)/8 = 3,84$, soit 4 facings. A souligner que cette série de calculs aboutit à 3 propositions de facings pour chaque

⁹ **VMH :** Sigle signifiant Ventes Moyennes Hebdomadaires. Ces ventes indiquent les rotations réelles ou estimées d'un article et s'expriment en Dh ou en unités de consommation (UC)

produit dans une même famille. Il importe alors de vérifier la compatibilité de ces propositions avec le linéaire effectivement disponible et de déterminer les options de facings.

Comment, à présent, calculer l'optimisation des facings ?

6.5. Optimisation des facings

La première phase consiste à déterminer les pourcentages de CA, vente et marge pour chaque référence :

| | |
|--|---|
| Facing « Chiffres d’Affaire » = | $\frac{(\text{MLD}^{10} \times \% \text{ de CA})}{\text{Largeur du produit}}$ |
|--|---|

| | |
|---------------------------|---|
| Facing « vente » = | $\frac{(\text{MLD} \times \% \text{ VMM}^{11})}{\text{Largeur du produit}}$ |
|---------------------------|---|

| | |
|---------------------------|--|
| Facing « marge » = | $\frac{(\text{MLD} \times \% \text{ MB}^{12})}{\text{Largeur du produit}}$ |
|---------------------------|--|

A noter que cette étape ne nécessite aucune analyse particulière et permet seulement de calculer le facing « performances » en fonction de ces trois critères.

La deuxième phase qui dépend de choix stratégiques peut être réalisée sur la base d'une moyenne simple ou pondérée. Ainsi, selon le marché traité, il peut paraître nécessaire pour une enseigner en particulier d'optimiser : la part de marché de la famille de produits considérée (à savoir, le CA), la marge brute (à savoir la rentabilité) et éventuellement le volume pour contrer certains concurrents (Ex. : le hard discount).

Si l'une de ces trois stratégies apparaît incontournable, il faut effectuer un calcul de pondération de la moyenne.

Hors stratégie spécifique, la détermination arithmétique du facing « performances » est comme suit :

| | |
|-----------------------|---|
| Facing moyen = | $\frac{(\text{Facing CA} + \text{Facing volume} + \text{Facing marge})}{3}$ |
|-----------------------|---|

¹⁰ Mètre Linéaire Développé

¹¹ Ventes Moyennes Mensuelles

¹² Marge Brute

Avec une stratégie, le calcul de pondération est le suivant :

$$\text{Facing moyen pondéré} = (\text{Facing CA} \times \%) + (\text{Facing volume} \times \%) + (\text{Facing marge} \times \%)$$

A préciser qu'il n'y a pas de règle arithmétique pour déterminer la valeur du pourcentage pour chaque critère. L'expérience démontre que la pondération apparaît vraiment significative lorsque le critère choisi représente au moins 60 % d'importance. Ce qui implique que les deux autres critères se partagent le solde, soit 20 % chacun.