

MANAGEMENT DE LA DISTRIBUTION

2^e édition

Gérard Cliquet • André Fady • Guy Basset

DUNOD

MANAGEMENT DE LA DISTRIBUTION

MANAGEMENT DE LA DISTRIBUTION

*Gérard Cliquet
André Fady
Guy Basset*

2^e édition

DUNOD

Consultez nos catalogues sur le Web



www.dunod.com

Conseiller éditorial :

Christian Pinson, professeur à l'Insead

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2006

ISBN 2 10 050672 2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), 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 » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

1

Par Gérard Cliquet

PREMIÈRE PARTIE

LA DISTRIBUTION : SECTEUR, ENVIRONNEMENT ET CANAUX

1

LES FACTEURS D'ENVIRONNEMENT DE LA DISTRIBUTION

7

Par Guy Basset, Philippe Laurent et André Fady

Section 1 Les conséquences des évolutions démographiques 8

Section 2 Les conséquences des changements économiques 15

Section 3 Les mentalités des consommateurs et le commerce 18

Section 4 Les innovations technologiques et la distribution 22

Section 5 Les contraintes et opportunités juridiques de la distribution 28

2

LES ENTREPRISES DE LA DISTRIBUTION

35

Par Guy Basset et André Fady

Section 1 Les entreprises de distribution selon les méthodes de vente 36

Section 2 Les entreprises de distribution selon les structures
de fonctionnement 49

3	LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR ET LE POINT DE VENTE	60
	<i>Par André Fady et Sophie Rieunier</i>	
Section 1	Les motivations à la fréquentation du magasin	61
Section 2	Le choix d'un point de vente	64
Section 3	Le comportement du consommateur en magasin	73
Section 4	Le comportement du consommateur dans le commerce électronique	82
Section 5	La gestion de la relation client	88
4	LA GESTION DES CANAUX DE DISTRIBUTION	96
	<i>Par Gérard Cliquet</i>	
Section 1	Circuits et canaux de distribution	97
Section 2	L'évolution des canaux	103
Section 3	Les comportements au sein des canaux	115
Section 4	Le choix d'un canal de distribution	120

DEUXIÈME PARTIE LE MARKETING DANS LES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION

5	LE MARKETING DE LA DISTRIBUTION	127
	<i>Par Gérard Cliquet et André Fady</i>	
Section 1	Du marketing de la distribution au marketing de l'enseigne	128
Section 2	Le positionnement des enseignes	135
Section 3	De nouvelles techniques pour le marketing du point de vente	148
Section 4	Le merchandising	158
6	INFORMATIONS ET ÉTUDES DANS LA DISTRIBUTION	169
	<i>Par Jean-Philippe Croizean</i>	
Section 1	Les sources externes d'information	171
Section 2	Les décisions et prévisions sur les produits	185
Section 3	Les études sur les enseignes et sur les MDD	202

7	LA LOCALISATION DES POINTS DE VENTE	218
	<i>Par Gérard Cliquet</i>	
Section 1	La décision de localisation commerciale	219
Section 2	Les études de localisation	236

TROISIÈME PARTIE

STRATÉGIE ET MANAGEMENT DANS LA DISTRIBUTION

8	LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION	257
	<i>Par Gérard Cliquet</i>	
Section 1	Les différents types de stratégies dans la distribution	258
Section 2	Les stratégies spatiales dans la distribution	266
Section 3	Les stratégies d'internationalisation des distributeurs	276

9	LA LOGISTIQUE DANS LA DISTRIBUTION	287
	<i>Par André Fady, Laurent Bironneau et Thierry Morvan</i>	
Section 1	L'intégration logistique	288
Section 2	La logistique : un enjeu stratégique	302
Section 3	La gestion des flux d'information	311

10	LE MANAGEMENT INTERNE DES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION	319
	<i>Par Jean-Luc Despois</i>	
Section 1	Gérer la diversité	321
Section 2	Le recrutement et la formation dans les entreprises de distribution	332
Section 3	Gestion de la qualité et des risques dans la distribution des produits	343

Bibliographie	349
Index	363

INTRODUCTION

Les évolutions récentes de la distribution : réticulation, pouvoir, technologie et mondialisation

Le **management de la distribution** est une expression relativement récente, et ce, pour au moins deux raisons.

La première tient au fait que le mot **management** est entré dans le vocabulaire français il y a seulement une trentaine d'années, suite à la publication en 1967 d'un ouvrage intitulé *La France et le Management* de Roger Priouret. Ce fut un peu un retour aux sources pour ce terme qui fut, en particulier au XVI^e siècle, utilisé couramment à travers les termes de « ménagement » et « ménager ses biens et son patrimoine », de même qu'on parlait aussi de « manèger sa domesticité ».

La deuxième raison se réfère au mot **distribution**. Son sens en français a évolué depuis le début des années soixante. Le premier hypermarché, rappelons-le, date de 1963. Avec l'apparition des grandes surfaces, on a peu à peu parlé de grande distribution et de distribution tout court à une époque où ces grandes surfaces représentaient le pendant commercial du fordisme industriel ¹. On parlait de production et de consommation de masse, pour lesquelles il fallait une distribution de masse. Aujourd'hui, les projections concernant le futur de la distribution sont davantage tournées vers l'idée d'individualisation de l'offre : c'est un peu un retour en force du commerce, symbolisé par ce désir des grands distributeurs d'être à nouveau consi-

1. Moati Ph. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.

dérés comme des commerçants. Ce livre traitera donc plus spécifiquement du management des grandes chaînes de distribution qui s'orientent peu à peu vers un **management du commerce**.

En France, le management de la distribution représente une part, certes importante, d'un tout plus vaste qu'on pourrait intituler management du commerce de détail et que les Anglo-Saxons nomment **retailing**, alors qu'ils réservent le mot **distribution** pour tout ce qui concerne la distribution physique des marchandises et donc particulièrement les aspects logistiques. Or, cette discipline du *retailing* a existé bien avant celle du marketing. La comparaison des dates de publication des premiers numéros des deux revues phares est à ce propos éloquente : le *Journal of Retailing* est apparu dès 1925, soit deux ans après la fameuse *Harvard Business Review*, tandis que le *Journal of Marketing* ne commençait sa carrière que onze ans plus tard en 1936. Les premiers articles du *Journal of Retailing* peuvent être davantage considérés comme des travaux d'économie appliqués au commerce que comme des travaux de management au sens actuel du terme, et encore moins de marketing¹. Le thème de la gestion des canaux de distribution a été souvent privilégié à cette époque, en particulier dans ses conséquences en matière de distribution physique.

Les ouvrages traitant de *retailing*, et particulièrement les manuels, sont nombreux aussi bien aux États-Unis qu'au Royaume-Uni. En revanche, en France, les manuels dans ce domaine sont peu nombreux. On trouve davantage de livres sur les stratégies ou sur les problèmes spécifiques que posent le commerce et surtout la grande distribution. Cet ouvrage tente ainsi de combler une lacune.

Le management de la distribution est confronté actuellement à, au moins, quatre grands défis : les changements dans les comportements des consommateurs, l'évolution technologique, la réticulation des activités du commerce de détail et l'expansion internationale. Chacun de ces défis sera présent tout au long de cet ouvrage. Il ne nous a pas semblé judicieux de découper le plan du livre d'après eux mais, au contraire, de le construire autour des grands thèmes que sont l'environnement du monde de la distribution, la stratégie, le management et le marketing, et d'analyser ainsi en quoi ces grands défis bouleversent les décisions des responsables de ce secteur. Les changements dans les comportements des consommateurs constituent un véritable aiguillon pour les distributeurs, qui cherchent sans cesse à répondre aux nouveaux besoins d'individus toujours plus mobiles et plus exigeants, et de ménages dont la structure devient complexe : de nouveaux formats commerciaux apparaissent pour répondre à ces nouvelles attentes. En ce qui concerne l'évolution technologique, les conséquences sont considérables : investissements croissants dans des matériels, en particulier informatiques, de très grande capacité en matière de stockage et de traitement de données, exploitation de bases de données gigantesques à partir de la scannérisation des achats en sortie de caisse, mise en

1. Sheth J. N., Gardner D. M., Garrett D. E. (1988), *Marketing Theory, Evolution and Evaluation*, Wiley, New York.

œuvre de méthodes de plus en plus sophistiquées pour traiter des quantités impressionnantes de données (géomarketing), développement de l'e-commerce. La réticulation des activités du commerce de détail est un phénomène, semble-t-il, irréversible, qui conduit les entreprises de distribution à construire des réseaux de points de vente. Les plus puissants possèdent déjà plusieurs milliers de magasins parfois de très grande taille. Le pouvoir qui en résulte change totalement la donne en matière de gestion des canaux de distribution et contribue à accélérer la globalisation de l'économie. Enfin, l'expansion internationale, pour sa part, a une incidence très forte sur la stratégie globale de l'entreprise, le management de ses ressources humaines, le marketing des points de vente, sans parler des difficultés de logistique. Là encore, on parle souvent de globalisation : or il s'agit bien souvent d'un mythe, car les efforts d'adaptation des concepts commerciaux sont souvent à la base de la réussite dans ces aventures.

La **première partie** de cet ouvrage présentera ce secteur très spécifique et très important dans une économie moderne, et particulièrement en France. En effet, l'implantation des grandes entreprises françaises de distribution n'est pas sans répercussion sur la puissance économique du pays d'origine et sur l'emploi. L'environnement, aussi bien économique que juridique, sera également décrit, ainsi que les théories qui ont cours dans ce domaine, une place particulière étant réservée à la gestion des canaux. La **deuxième partie** développera le marketing de la distribution, à savoir le marketing du point de vente lié au marketing de l'enseigne, le merchandising, la localisation des points de vente. Les études de marché spécifiques au monde de la distribution seront également exposées. La **troisième partie** abordera les stratégies globales et spatiales des entreprises de la distribution. Seront également évoqués les problèmes de logistique et de management, l'information ainsi que le management des ressources humaines.

Le lecteur sera peut-être surpris de ne pas trouver un chapitre spécifique sur l'**e-commerce**. Les grandes entreprises de distribution font actuellement des tentatives de mise en ligne de leurs activités avec des fortunes diverses, et de multiples innovateurs se lancent sur ce créneau. Il est donc tout à fait souhaitable d'aborder ces problèmes. Mais traiter ce sujet de manière distincte aurait amené les auteurs à sortir du cadre économique et managérial qu'ils se sont fixé, à savoir les entreprises de la grande distribution. Par ailleurs, ce livre ne porte pas sur les start-ups de l'e-commerce.

Le management de la distribution est aujourd'hui un domaine à part entière de la **recherche et de l'enseignement supérieur en sciences de gestion**. Il comprend aussi bien des considérations de marketing que de gestion des ressources humaines, de logistique, de politique juridique des entreprises de distribution. C'est aussi un domaine très pluridisciplinaire. En effet, s'y intéressent non seulement les gestionnaires, mais aussi les économistes, les géographes, les sociologues et même les historiens de l'entreprise. Il constitue une des grandes thématiques de recherche de l'équipe Marketing et management du Centre de Recherche en Économie et Management (CREM UMR CNRS 6211) de l'Université de Rennes 1.

Le management de la distribution est aussi l'intitulé d'un diplôme de troisième cycle de **l'Institut de gestion de Rennes à l'université à Rennes 1** dans lequel interviennent la plupart des rédacteurs de cet ouvrage¹. Ce diplôme a la particularité d'être organisé au sein d'une section d'apprentissage. Autrement dit, les étudiants ne sont pas seulement sélectionnés après leur maîtrise (ou équivalent) mais recrutés conjointement par les DRH du groupe Carrefour Hypermarchés France.

Cet ouvrage est le fruit de la collaboration de collègues de l'université de Rennes 1 et, plus particulièrement, de l'Institut de gestion de Rennes (IGR-IAE), de la Faculté de Sciences économiques et de l'IUT de Saint-Malo, auxquels a bien voulu s'associer Sophie Rieunier maître de conférences à l'IAE de l'Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne, en poste à l'IGR jusqu'en 2004. Les coordinateurs remercient tous ces auteurs : Laurent Bironneau, Jean-Philippe Croizean, Jean-Luc Despois, Thierry Morvan et Sophie Rieunier pour leur participation à la rédaction de ce livre. Ils sont aussi très reconnaissants à Christian Pinson, professeur à l'INSEAD, pour ses encouragements et ses commentaires.

Gérard Cliquet, André Fady, Guy Basset

1. Master Marketing, option « Management de la distribution » en apprentissage et en alternance, développé en partenariat avec les hypermarchés Carrefour. La 10^e promotion est en formation en 2006-2007.

LA DISTRIBUTION : SECTEUR, ENVIRONNEMENT ET CANAUX

1 LES FACTEURS D'ENVIRONNEMENT DE LA DISTRIBUTION

Les consommateurs orientent l'activité du cycle économique et, en particulier, du commerce de détail. La production et la distribution des biens et services sont ainsi déterminées par les évolutions des besoins et désirs de la demande finale. Très concrètement, ces évolutions passées ou en devenir constituent autant d'opportunités ou de menaces pour les entreprises commerciales. Cinq domaines retiendront particulièrement l'attention : l'évolution de la démographie, des conditions économiques, des mentalités, des technologies et des règles juridiques.

Ces facteurs d'environnement expliquent largement les changements récents constatés dans la concurrence entre modes de consommation (par exemple, transfert d'une partie des dépenses du foyer du budget alimentaire des ménages vers des dépenses hors domicile au restaurant, qui réduisent la part de marché du commerce), ou entre formes de commerce (par exemple, développement de la vente hors magasin grâce aux équipements en téléphone, télévision et Internet, développement des hard-discounters au détriment des grandes surfaces traditionnelles). Pour chacun de ces facteurs d'environnement, nous nous attacherons à analyser l'influence de leurs évolutions récentes sur l'appareil commercial auquel il s'impose sans qu'une entreprise particulière ne puisse les influencer. Mais chacune peut en tirer partie ou les subir passivement.

-
Section 1	■	Les conséquences des évolutions démographiques
Section 2	■	Les conséquences des changements économiques
Section 3	■	Les mentalités des consommateurs et le commerce

Section 4 ■ Les innovations technologiques et la distribution

Section 5 ■ Les contraintes et opportunités juridiques de la distribution

Section

1

LES CONSÉQUENCES DES ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES

Force est, tout d'abord, de reconnaître l'explosion démographique qui, depuis quelques siècles, secoue notre planète. La population mondiale est passée de 500 millions d'habitants en 1650 à plus de 6 milliards d'individus aujourd'hui. Cette forte progression démographique s'accompagne d'un développement de certains besoins (nourriture, vêtements, logement...) et par conséquent de la création de nouveaux marchés. Il faut, toutefois, être conscient que les pays en voie de développement représentent les trois quarts de la population mondiale, dont une partie correspond à une demande non solvable. En ce qui concerne la France, il convient de noter, qu'après la seconde guerre mondiale, elle totalisait 40 millions d'habitants et qu'aujourd'hui ceux-ci ont franchi le cap des 63 millions. Si les jeunes sont proportionnellement de moins en moins nombreux, les personnes âgées continuent à prendre de l'importance, tandis que les adultes, représentant l'essentiel de la population active, connaissent diverses mutations.

1 Les jeunes

La proportion des moins de 20 ans dans l'ensemble de la population française régresse au fil des décennies (33 % en 1970, 25 % en 2000, 22 % en 2020...). Cela résulte notamment d'une baisse globale de la natalité au cours des dernières décennies. Le taux de fécondité des femmes en âge de procréer était de 2,7 en 1960 ; il n'est plus que de 1,9 aujourd'hui en France, tandis que la moyenne européenne est inférieure à 1,4¹. Parmi les jeunes on peut distinguer d'une part les très jeunes enfants, d'autre part les enfants et adolescents.

2 Les très jeunes enfants

Les très jeunes enfants comprennent deux groupes distincts : les nourrissons (0-18 mois) et les préscolaires (18 mois-4 ans). Pour chaque enfant de 0 à 4 ans, les parents consacrent un budget annuel moyen de 300 euros pour l'alimentation, de 292 euros pour les jouets, et 152 euros pour l'habillement².

1. Piquard P. (2005), « La France sauvée par ses bébés ? », *Capital*, juillet, p. 74-76.

2. Piquard M. (2004), « Les 0-4 ans : l'enfant fait recette ? » *LSA*, n° 1870, p. 50-58.

Même en période de difficultés économiques, les parents ne sont pas disposés à réduire sensiblement le budget consacré aux aliments pour bébés. Toutefois, certains seuils de dépenses ne peuvent pas ou ne veulent pas être franchis. Ceci explique que, dans ce domaine, les innovations qui engendrent des prix plus élevés sont souvent contournées tandis que les promotions, les marques de distributeurs et les produits du hard discount sont de plus en plus plébiscités.

Si les jouets traditionnels réservés aux tout petits subissent moins que d'autres les effets perturbants de la mode et bénéficient des 770 000 naissances que connaît la France chaque année, force est de constater que les jeunes enfants ont tendance à délaisser de plus en plus précocement les jouets traditionnels. Ce phénomène que les Américains appellent « Kgoys » (*Kids are getting older younger*) profite naturellement aux jouets électroniques...

Au niveau des vêtements pour enfants, comme pour l'ensemble du secteur de l'habillement, les délocalisations des chaînes de fabrication (en Chine, en Inde...) contribuent à la baisse du coût de revient moyen des produits et, par conséquent, à la baisse des prix de vente. Cette tendance convient tout à fait aux familles modestes et à celles qui ont plusieurs enfants en bas âge. Cette forte sensibilité aux prix les conduit vers le hard discount textile (Parti Prix, Vêt'Affaires...) À l'opposé, il existe également des enseignes haut de gamme (Jacadi, Catimini...) qui, outre une clientèle acquise et fidèle, développent leurs ventes avec les cadeaux de naissance qui peuvent représenter la moitié du chiffre d'affaires de ces points de vente.

3 Les enfants et les adolescents

Aux très jeunes enfants succèdent les enfants *stricto sensu*, puis les préadolescents ou « adonaissants » (8-11 ans), les adolescents (11-17 ans) et enfin, dans certains cas les post-adolescents ou « adulescents » (18 à 25 ans voire davantage).

Une enquête effectuée par l'Institut de l'enfant estime que le pouvoir de prescription des enfants et des adolescents serait de l'ordre de 100 milliards d'euros. Le montant global de leur argent de poche se situerait aux environs de 3 milliards d'euros. Son origine principale (74%) serait la réalisation de divers travaux rémunérés. Le reste proviendrait des dons de la famille et des cadeaux effectués en argent liquide. Un parent sur deux donnerait de l'argent de poche à ses enfants : en moyenne 27 euros par mois pour les 11-14 ans et 47 euros pour les 15-18 ans¹.

En ce qui concerne l'alimentation, la mère décide des achats à effectuer tant que les enfants n'ont pas atteint l'âge de 8 ans même si ces derniers donnent leur avis. Ensuite, plus l'enfant avance en âge, plus les aliments servis lors des repas font

1. Durin-Valois M. (2005), « Adolescents : 5 millions de consommateurs », *Le Figaro Magazine*, 9 juillet, p. 29-38.

l'objet d'une négociation. Les parents tiennent alors compte, dans leurs décisions, du prix, du temps de préparation ainsi que de l'équilibre nutritionnel¹. Ils sont certainement influencés par les campagnes de lutte contre l'obésité les rendant plus soucieux de la santé de leur progéniture. Les enfants et les adolescents font plus attention à leur ligne et manifestent plus d'intérêt à l'égard des discours relatifs à l'équilibre alimentaire. Depuis 2003, les panels révèlent qu'ils consomment moins de boissons sucrées et plus d'eaux minérales, moins de confiseries et plus de biscuits². Les parents se montrent également plus rigoureux au niveau des dépenses alimentaires pour préserver des budgets loisirs et communications en augmentation constante³.

Autre phénomène important, les enfants et les adolescents sont devenus très sensibles aux marques à partir desquelles ils recherchent un statut et un positionnement social⁴. Le jean Levi's ou Diesel, les chaussures Nike ou Reebok, le sac à dos Eastpak... sont trop souvent le minimum exigé pour être accepté par certains groupes de référence. L'achat des marques est une charge financière durement ressentie par les ménages monosalariaux et par les classes moyennes.

Les différends familiaux s'étendent également aux achats des jeux vidéo, des produits électroniques et surtout à l'acquisition et à l'utilisation du téléphone mobile. Entre 10 et 14 ans, un jeune sur deux dispose d'un portable, mais entre 15 et 18 ans la proportion atteint 9 sur 10. Selon l'UFC-Que Choisir, plus de 200 000 adolescents figurent sur le fichier des mauvais payeurs des opérateurs téléphoniques. Les jeunes deviennent de plus en plus nomades dans leurs petits mondes où les technologies de l'information et de la communication (TIC), dont ils sont généralement experts, prennent tant d'importance qu'ils consacrent désormais plus de temps à l'Internet qu'à la télévision.

4 Les personnes adultes

Même si la classification de l'Insee a été modifiée en 1982⁵, en substituant les professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) aux traditionnelles catégories socioprofessionnelles, on constate un recul en nombre des agriculteurs (3,5 % de la population active aujourd'hui contre 38 % en 1946), des ouvriers (7 millions contre 8,2 millions en 1985 représentant cependant toujours 28 % de la population active), et des artisans et commerçants dont le nombre est passé de 2 millions en

1. Thouanel-Lorant P. (2005), « Les repas des enfants : un moment de plaisir et de convivialité », *LSA*, n° 1896, p. 42-48.

2. TNS, Étude « Juniors, nouveaux enjeux alimentaires », *Média Intelligence*.

3. Guingois S. (2005), « Les 2-19 ans modifient leurs habitudes », *LSA*, n° 1916, p. 46-50.

4. Montigneaux N. (2002), *Les marques parlent aux enfants*, Les Éditions d'Organisation ; Quart A. (2004), *Nos enfants otages des grandes marques*, Village Mondial.

5. Vallin J. (1996), *La population française*, La Découverte, Paris.

1960 à moins d'1,5 million aujourd'hui¹. La régression de ces populations actives a largement profité aux emplois tertiaires (cadres supérieurs, cadres moyens, employés) et accessoirement aux professions libérales. Ces mouvements entraînent nécessairement des différences sensibles dans la structure des dépenses des ménages (alimentation, transports, loisirs...).

Le bouleversement des emplois, lors de la révolution industrielle, puis à la suite du développement du secteur tertiaire, a eu de profonds retentissements sur la répartition géographique de la population. Au milieu du XIX^e siècle, les communes rurales (moins de 2 000 habitants) hébergeaient les trois quarts de la population française, alors qu'aujourd'hui elles ne revendiquent plus que le quart des ressortissants de l'Hexagone. L'agglomération parisienne accueille plus de 10 millions d'habitants et les 58 unités urbaines de plus de 100 000 habitants comptent près de 16 millions d'habitants. Cette forte concentration de la population dans les grandes métropoles n'est pas sans conséquences sur le développement, dans ces lieux, des grandes surfaces et des centres commerciaux, alors que les petites communes rurales sont de plus en plus confrontées à des problèmes de maintien des commerces existants.

Dans cette population active, il ne faut pas oublier le nombre croissant de femmes (6,5 millions en 1954, 11,4 millions en 2005). Les possibilités accrues de bien maîtriser leur fécondité, un meilleur niveau d'éducation, une entrée dans la vie professionnelle et une stabilité matrimoniale plus tardives... ont favorisé le développement du travail de la femme. Si celle-ci vit seule, elle contribue à renforcer le nombre de monoménages, notamment en région parisienne. Ceux-ci ont des besoins spécifiques (petits logements, aides culinaires, produits en monoportions...). Si la femme qui vit en couple travaille à l'extérieur, elle apporte un revenu supplémentaire lui permettant de dépenser davantage pour elle-même (vêtements, hygiène/beauté, lecture, transport...) et pour le couple (sorties, vacances...).

Comme nous l'avons signalé précédemment à propos des jeunes, le niveau d'éducation des Français augmente sans cesse. Le pourcentage de bacheliers par génération est passé de 11 % en 1965 à 57 % en l'an 2000. Ce phénomène sociodémographique entraîne une exigence de meilleure qualité pour les produits et services achetés, ainsi que des négociations et des réclamations plus fréquentes. Quant aux produits et services plus recherchés et liés au niveau d'instruction, ils concernent notamment les biens et services culturels (spectacles, voyages, musique, lecture...).

Le développement de la démographie en général, et de la population active en particulier, ne doit pas oublier la composante ethnique de notre population. L'Insee considère que le nombre d'immigrés vivant en France aujourd'hui s'élève (sans tenir compte de l'immigration illégale) à 4,3 millions d'individus en provenance principalement de l'Afrique du Nord, du Portugal et de l'Italie. Maintenant, si l'on prend en considération les Français issus d'immigrants à la première, deuxième ou troisième génération, ils représenteraient 18 millions de Français. Ces différentes

1. Mermet G. (1999), *Tendances 1998*, Larousse, Paris.

origines ethniques ont créé des micromarchés avec des besoins spécifiques, tant au niveau de l'alimentation (par exemple : nems, tortillas, produits halal...) que de l'habillement (vêtements en soie pour les asiatiques), de l'hygiène/beauté (produits de défrisage pour les Africains), des loisirs (bars afro-antillais...).

Quelques catégories de ménages méritent une attention particulière. Il s'agit des foyers à revenus modestes, des familles nombreuses et des couples sans enfants. Les foyers à revenus modestes représentent, selon l'Insee, 30 % des ménages français et vivent avec moins de 920 euros par mois pour une personne seule. Il convient de rajouter, le cas échéant, 276 euros par enfant de moins de 14 ans et 460 euros pour les plus âgés. Un tiers de ces revenus proviennent des allocations chômage et des prestations sociales. Au sein de ces ménages à revenus modestes, on estime que 6 % des Français vivent en dessous du seuil de pauvreté. Les dépenses alimentaires de cette catégorie de foyers absorbent 30 % de leur budget alors que la moyenne française est de 16 % (cf. p. 16). Ils achètent beaucoup de produits basiques. Selon TNS-Secodip, ils consomment 15,5 kg de pâtes par an alors que les ménages plus aisés n'en consomment que 6,4 kg. Ils sont également de gros consommateurs de pommes de terre, de charcuterie, de viande et de produits sucrés¹. Les foyers à revenus modestes ont l'habitude de fréquenter les hard discounters, les hypermarchés pour les marques de distributeurs ainsi que les magasins d'usine. Ils sont cependant attirés par les grandes marques pour les produits non alimentaires (produits électroménagers, audiovisuels...) ce qui explique sans doute qu'ils sont très largement représentés parmi les 1,5 millions de ménages surendettés.

En France, on compte 1,5 millions de familles nombreuses, composées de 2 adultes et d'au moins 3 enfants. Avec un budget le plus souvent serré, elles recherchent les promotions (ventes par lots, produits girafes...) et les gros conditionnements. Leurs dépenses moyennes hebdomadaires en GMS dépassent les 100 euros². Recherchant sans cesse les bas prix, les familles nombreuses sur- fréquentent les hard discounters (Aldi, Lidl, Ed...) et les spécialistes connus pour leurs prix intéressants (La Halle aux vêtements, Décathlon, Conforama...).

Les couples sans enfant englobent ceux qui n'ont pas d'enfant (qu'il s'agisse d'une volonté ou d'une impossibilité, d'une situation temporaire ou définitive) et ceux qui n'ont plus d'enfant à charge. Ils sont globalement plus de 6 millions de ménages, soit un foyer sur quatre. Les couples sans enfant ont du temps, et, dans la plupart des cas, de l'argent car ils bénéficient très souvent de deux revenus. Ils recherchent les achats plaisir dans les limites de leur budget. Ce sont des consommateurs hédonistes et très attirés par les loisirs, les voyages, l'équipement de la personne, l'équipement de la maison... Ils fréquentent plus souvent les restaurants que les couples avec enfants. Ils préfèrent les supermarchés de proximité (Casino, Franprix, Shopi...) et les magasins populaires aux hypermarchés.

1. Thouanel-Lorant P. (2005), « Foyers modestes contraints aux arbitrages », *LSA*, n° 1895, p. 46-49.

2. Riste C. (2003), « Familles nombreuses : sachez séduire cette cible », *LSA*, n° 1826, p. 50-54.

5 Les personnes âgées

Les personnes âgées sont le plus souvent considérées comme celles ayant atteint l'âge légal du départ en retraite, c'est-à-dire 60 ans. On distingue parfois le 3^e âge (entre 60 et 75, voire 80 ans selon les sources d'information) du 4^e âge pour les personnes ayant franchi l'une ou l'autre des deux bornes précitées¹. D'aucuns utilisent le terme de « senior » pour désigner les personnes âgées de 50 ans et plus², mais cette dernière approche demeure contestée³.

En 2050, le nombre de personnes âgées de plus de 60 ans devrait doubler (passant de 12 à 24 millions), celui des plus de 75 ans tripler (passant de 3 à 9 millions) et celui des plus de 85 ans quadrupler (passant de 1,2 à 4,8 millions)⁴.

Le vieillissement de la population française s'explique notamment par la diminution du taux de fécondité des femmes en âge de procréer, par l'arrêt de l'immigration et par le développement de l'espérance de vie à la naissance⁵. Celle-ci atteint 77 ans pour les hommes et 84 ans pour les femmes en 2005.

REPÈRES : Les papy-boomers et l'Internet

Certains considèrent que l'arrivée du papy-boom constitue une opportunité formidable tant pour les magasins du centre ville que pour le petit commerce. Toutefois, il ne faut pas oublier les sites Internet destinés aux seniors (Seniorplanet.fr, Seniorcopie.com, Notretemps.com, 55net.com) lesquels deviennent de plus en plus nombreux et concernent entre autres les loisirs, les voyages, l'argent, la santé...

Dans la tranche d'âge des 50-64 ans, un senior sur deux possède un ordinateur et navigue sur la Toile. Les seniors à la retraite ont du temps, de l'argent et, souvent, un besoin de s'informer ainsi qu'un grand désir de continuer à apprendre. Les « seniornauts » tissent des liens intergénérationnels par l'envoi de courriels, de photos numériques... Ils n'hésitent pas à acheter par l'intermédiaire du e-commerce. Il convient de souligner qu'aux États-Unis, les plus de 50 ans sont, depuis le début de la décennie les premiers cyberacheteurs avec un panier deux fois supérieur à la moyenne enregistrée dans ce pays.

1. Pochet P. (1997), *Les personnes âgées*, La Découverte, Paris.

2. Tréguer J.-P. (1998), *Le senior marketing*, Dunod, Paris.

3. Mermet G. (2004), *Francoscopie 2005*, Larousse, Paris, p. 163.

4. « La France face à ses vieux », *Le Monde*, 14-15 septembre 2003.

5. Vallin J. (1996), *La population française*, La Découverte, Paris.

Christiane Collange, directrice éditorialiste du site Seniorplanet.fr souligne que « les seniors sont en train de devenir des internautes passionnés. Ils disposent de deux atouts précieux : le temps et la curiosité ». Même le quatrième âge, c'est-à-dire les 2 millions de personnes âgées dites « dépendantes », ne laisse pas indifférent le web. Les sites Vivre100ans.fr et Agevillage.com proposent des centaines de livres sur les centres d'intérêt des personnes âgées, signalent les services de livraison à domicile (repas, médicaments...) et, bien sûr, recensent plusieurs milliers de maisons de retraite.

Sources : D'après Robert Rochefort, *Vive le papy boom*, Éditions Odile Jacob, Paris, 2000 ; M. Coutty, « La fracture numérique entre les générations se réduit », *Le Monde*, 3 janvier 2004 ; C. Chevalier, « Un papy boom sur Internet », *Décisions Marketing*, n° 29, 2003.

Le pouvoir d'achat des retraités s'est considérablement amélioré au cours des dernières décennies, notamment pour les plus récentes générations de retraités. Il a été multiplié par 7 en 20 ans... Toutefois, derrière cette tendance globale positive, se cachent des disparités profondes. Les retraites des cadres sont en moyenne 4 à 7 fois plus élevées que celles des anciens agriculteurs, commerçants ou artisans. Enfin, il ne faut pas oublier que près d'un million de personnes âgées doivent se contenter du revenu minimum vieillesse. Il s'agit principalement de femmes veuves âgées de plus de 75 ans et n'ayant jamais exercé d'emploi salarié.

Les seniors (plus de 50 ans) détiennent plus de 50 % du patrimoine des Français et 75 % des portefeuilles boursiers ; 70 % d'entre eux sont propriétaires de leur logement. Les seniors représentent 25 % des trajets en avion, 45 % des achats de voitures neuves, 60 % du marché des voyages organisés, 70 % des achats de camping-cars... Les moins de 65 ans ayant une meilleure pratique des langues et de l'Internet n'hésitent pas à partir loin et seul le cas échéant¹. Les plus de 65 ans préfèrent les voyages en groupes et les séjours en France, sans oublier le tourisme de santé (thalassothérapie, cures thermales).

Les seniors sont nombreux à être attirés par le sud de la France et les régions du littoral. Ils aiment habiter le centre de villes importantes où ils peuvent bénéficier de tous les services de santé, d'infrastructures culturelles et de la vie associative. Les seniors préfèrent les petits appartements bien agencés aux grandes maisons plus ou moins confortables et sont de farouches partisans des transports en commun. Dans ce contexte, il apparaît que l'hypermarché n'est pas vraiment adapté à une clientèle âgée. Celle-ci se rend plus facilement dans les moyennes surfaces (supermarchés, magasins populaires) du centre ville qui proposent également un service de livraison à domicile².

1. Bronner L. (2005), « Le tourisme senior est en pleine expansion », *Le Monde*, 21-22 août.

2. Razemon O. (2003), « Le vieillissement de la France peut être une chance pour les centres villes », *Le Monde*, 18 décembre.

Section

2

LES CONSÉQUENCES DES CHANGEMENTS ÉCONOMIQUES

Les facteurs économiques conditionnent l'évolution de la distribution de deux façons. Directement, à travers les changements dans la structure de la consommation des ménages, indirectement, par les implications de l'évolution des revenus, du taux de chômage et du taux d'inflation.

1 Les évolutions de la consommation

On s'attachera d'abord à analyser les conséquences commerciales des changements intervenus à partir de 1990-1991, avant de préciser ce qu'il advient de la consommation alimentaire, puis de proposer divers scénarios de fréquentation des magasins vendant des biens de consommation courante.

1.1 La rupture de l'après-guerre du Golfe

Depuis près d'une dizaine d'années, les consommateurs ont modifié leurs comportements. Surconsommer en achetant des articles de marques n'est plus considéré comme nécessaire, et consommer n'est plus l'aspiration principale de la vie. Il s'agit plutôt d'acheter du solide, du durable, de l'authentique. Depuis 1990, la consommation a perdu son pouvoir de fascination ; les clients recherchant du sens dans leurs achats plutôt que des signes ou des symboles de réussite. L'offre pléthorique des marques est un peu boudée au profit des marques de distribution et des produits premiers prix. Les normes sociales perdent leurs forces : vendredi sans cravate, rejet du mariage, rejet de l'ordre des plats dans les repas, abandon des modes vestimentaires...

REPÈRES : La distribution face à la recherche de sens et à la soif d'accomplissement

De multiples enquêtes d'opinion récentes démontrent le besoin des consommateurs d'acheter, en plus des produits, un supplément de valeur immatérielle. Ce désir permet d'ailleurs à de nombreuses enseignes de se différencier. « Au-delà des produits, nous devons vendre des valeurs » affirme le coprésident des Galeries Lafayette. Acheter le même objet chez Nature et Découverte ou chez un soldeur comme Léon and co ou Max Plus n'a pas la même signification. Nature et Découverte lui donnera un « supplément d'âme »... qui permet ainsi de le vendre bien plus cher ! Castorama offre des casto-stages gratuits le samedi matin. Sur son site Internet, IKEA propose des mini-formations sur la décoration et répond ainsi, au-delà du désir d'acheter, au désir d'apprendre et de savoir.

Source : Voir à ce sujet l'analyse complète de Ph. Moati,
L'avenir de la grande distribution, Odile Jacob, Paris, 2001.

1.2 L'évolution de la consommation alimentaire

La réduction progressive des coefficients budgétaires alimentaires se poursuit (de 26 % en 1970 à 16,7 % des dépenses des ménages en 2000) et explique en partie l'élargissement des assortiments non-alimentaires dans les supermarchés et surtout les hypermarchés.

Cependant, pour ces types de magasins, la faible sensibilité des dépenses alimentaires aux aléas conjoncturels constitue un atout considérable. D'autre part, les consommations alimentaires se déplacent principalement vers des produits à plus forte valeur ajoutée, et plus particulièrement vers les directions suivantes :

- produits de meilleure qualité : par exemple, jus de fruits frais, cafés pur arabica, yaourts aux fruits ;
- produits adaptés à la déstructuration des repas : articles de grignotage, portions individuelles et petits conditionnements, plats préparés frais et surgelés... ;
- produits des terroirs nationaux, ethniques et exotiques (céréales pour le petit déjeuner, bières mexicaines, vins espagnols, taboulés, soupes chinoises, hamburgers, pizzas américaines, tex-mex...) ;
- produits à connotation santé (aliments) et biologiques ;
- produits à forte « valeur ajoutée services », pour faciliter l'utilisation, sécuriser et faire gagner du temps : par exemple, produits traiteurs, produits frais industriels... ;
- produits « premier prix » vendus dans les supermarchés ou les hard discounts, lorsque le niveau d'exigence qualitative des clients est limité.

D'après TNS-Secodip, la part de marché des marques de distribution se situe à 27,4 % en 2005, soit un gain de 1,5 point en un an (cela concerne aussi les produits premiers prix vendus en GMS : 4,3 % de part de marché, les MDD thématiques : 1,4 % de part de marché). Cela tient à la fois à une reconnaissance croissante de la qualité des MDD par les clients des supermarchés et hypermarchés, à un renforcement et une clarification de l'offre, ainsi qu'à un soutien publicitaire et promotionnel constant de la part des enseignes.

1.3 Les scénarios de fréquentation des magasins

Les acheteurs de biens de consommation courante fréquentent les magasins selon cinq modèles :

- pour des achats de stockage d'articles de base, lorsque les placards sont vides, on visite son fournisseur environ une fois par mois ;
- pour des achats de routine, la fréquentation passe à une à deux fois par semaine ;
- les achats de complément programmés (pains, légumes, produits laitiers) se font trois à quatre fois par semaine ;

- quant au dépannage, il dépend du processus de planification des autres achats ;
- enfin, les achats festifs ont lieu selon les besoins, mais assez rarement.

2 Les implications de l'évolution des revenus, du taux de chômage et du taux d'inflation

2.1 Évolution des revenus et consommation

Le pouvoir d'achat des ménages est en augmentation continue presque ininterrompue depuis vingt ans, ce qui soutient évidemment la consommation, mais avec un taux de croissance réduit depuis 1991. Le taux d'épargne des ménages, environ 13-15 %, a beaucoup augmenté. Il s'agit surtout d'une épargne de précaution, de plus en plus souvent investie en assurance-vie et actions, pour une préparation individuelle de la retraite.

2.2 Taux de chômage et consommation

Malgré une baisse du taux de chômage en fin de période (autour de 9 % de la population active), la crainte du chômage génère des effets négatifs sur la consommation chez les personnes directement concernées, mais aussi parmi les salariés en CDD, en stage, en intérim ou en travail précaire, soit environ 5 millions d'actifs (qui influencent environ 2 à 2,5 personnes chacun). Les conséquences sur la consommation sont négatives, par chute directe du pouvoir d'achat ou par crainte de perdre ses revenus. Cela n'empêche pas cette population d'effectuer parfois des achats déraisonnables par rapport à ses budgets, poussée par les publicités et les offres promotionnelles des distributeurs, avec leurs cortèges de surendettement.

2.3 Inflation limitée et consommation

La baisse du taux d'inflation autour de 1 à 2 % par an a entraîné de multiples effets :

- la sensibilité des consommateurs aux prix s'est trouvée ainsi augmentée, d'autant plus que les fabricants ont multiplié leurs opérations promotionnelles ;
- la consommation de produits basiques, petites marques, produits premiers prix des grandes surfaces, articles vendus dans les hard discounts, a fortement progressé (environ 15 % des achats de produits de consommation courante en 1999) ;
- les consommateurs, dans une large mesure, refusent les prix supérieurs liés à l'immatériel des marques ou aux innovations jugées inutiles.

**Section
3****LES MENTALITÉS DES CONSOMMATEURS
ET LE COMMERCE**

Les changements socioculturels constatés lors de la dernière décennie ont une influence considérable sur la façon d'acheter de nos concitoyens. Trois grands domaines retiendront notre attention : la recherche des plaisirs égocentriques ; le développement parallèle de motivations plus altruistes ; enfin l'apparition de multiples peurs.

1 Les consommateurs à la recherche de plaisirs

On peut rattacher cinq tendances à ce cadre général, que les sociologues de la consommation ont largement développé¹.

1.1 La préoccupation pour la santé

Le corps est l'objet de toutes les attentions comme le centre de l'épanouissement personnel. Cela se manifeste de multiples façons, du goût pour les produits sains et naturels à la pratique des sports, de l'attrait pour les « alicaments » (Actimel de Danone, malgré un prix supérieur de 50 % par rapport aux autres produits laitiers, a connu un intense succès) à l'intérêt pour les cosmétiques anti-âge ou les suppléments vitaminés.

Ces nouveaux marchés, en forte croissance, intéressent les distributeurs qui développent les rayons les concernant et créent des espaces santé-beauté dans les centres commerciaux.

1.2 L'individualisme érigé en principe

Il se manifeste par un rejet global des normes imposées par familles, religions, écoles, patrons ou leaders d'opinion. Pour les consommateurs, cela signifie que chacun peut vouloir aussi bien, simultanément, des produits premiers prix basiques que des articles haut de gamme de marque réputée. Ce consommateur zappeur et caméléon change au gré des circonstances et de ses humeurs. Les enfants et adolescents, au pouvoir d'achat croissant, ont une plus large autonomie de consommation, qu'ils manifestent tant dans l'alimentaire que dans d'autres secteurs.

1. Rochefort R. (1995), « *La société des consommateurs* » ; (1997), « *Le consommateur entrepreneur* », Odile Jacob, Paris.

1.3 La redécouverte des racines dans la famille

L'attrait pour la généalogie comme les succès commerciaux des véhicules type Espace ou Mégane Scénic démontrent le retour en grâce de la famille comme une valeur sûre, refuge sécuritaire où l'on retrouve la convivialité de la « tribu »¹. Chacun des membres de la famille est de plus en plus souvent équipé d'un téléphone portable pour concilier individualisme et plaisir à être ensemble, même éloignés.

1.4 La recherche des bonnes affaires

On se fait plaisir en fréquentant les soldeurs, les magasins d'usines et autres dégriffés. Tout se marchande et pas seulement le prix des automobiles. Internet propose de multiples offres de ventes aux enchères, ou des systèmes intelligents capables de dénicher les prix les plus bas entre plusieurs sites référencés (shopbots). L'infidélité aux marques devient la règle, et il en est de même pour les enseignes : 3,2 magasins de grandes surfaces sont ainsi fréquentés en moyenne par chaque client.

1.5 La soif de temps libre

Bien qu'ayant trois fois plus de temps disponible qu'il y a cent ans, les consommateurs en réclament de plus en plus. Le temps libre devient lieu privilégié d'expression personnelle et de réalisation des aspirations individuelles, pour s'enrichir affectivement, physiquement, intellectuellement ou de façon utilitaire. Les grandes surfaces de bricolage et de jardinage en profitent ainsi que tous les commerçants qui vendent des produits ou services permettant cette « réalisation de soi » pendant les loisirs : les Espaces Culturels de Leclerc ou Nature et Découverte illustrent parfaitement cette tendance, et le développement des 35 heures devrait encore renforcer cette orientation.

1.6 La nostalgie du « bon vieux temps »

De plus en plus de consommateurs se tournent vers les « valeurs sûres » du passé : Carrefour et sa marque Reflets de France, ou Leclerc et « Nos Régions ont du talent », proposent des produits d'antan, aux process immuables, de fabrication artisanale garantie, et qui rappellent à tous les articles de qualité supérieure qu'appréciaient les générations précédentes. Les succès d'enseignes comme l'Occitane, Oliviers & C°, Résonances, Du Bruit dans la Cuisine démontrent le même engouement pour la nostalgie.

1. Cova V. et Cova B. (2001), « *Alternatives Marketing* », Dunod, Paris.

1.7 La recherche d'émotions

La visite en magasin n'est plus seulement motivée par le désir d'achat ou de nouer des relations avec un commerçant ou d'autres clients, mais de plus en plus expliquée par le fait que le consommateur veut vivre des expériences ludiques, hédonistes, esthétiques, voire spirituelles¹. Et certains auteurs vont jusqu'à évoquer des « magasins d'atmosphère »². Parmi les enseignes basant une partie de leur succès sur ce phénomène, on peut citer Nature et Découvertes, Victoria's Secret (lingerie, USA), Starbucks Coffee (USA), La Maison de Ralph Lauren (Londres), Séphora, Citadinne, les boulangeries Paul, etc.

2 Les motivations altruistes des consommateurs

Trois tendances lourdes se dégagent depuis une dizaine d'années : le renouveau de la solidarité, les préoccupations écologiques et la recherche d'une nouvelle éthique.

2.1 Le renouveau de la solidarité

On a déjà noté les solidarités familiales, intergénérationnelles. Il faut rattacher à ce courant l'aide aux associations humanitaires de toutes sortes (du Sida aux Restaurants du Cœur, du Téléthon à la Fondation Abbé Pierre...), y compris en achetant des produits en promotion dont une partie des sommes payées est reversée à telle ou telle bonne cause. Jusqu'à l'équipe de France de Football qui remplit un stade pour aider des enfants abandonnés... Par ailleurs, les points gagnés avec les cartes de fidélité des supermarchés peuvent servir à offrir des cadeaux aux plus déshérités de son choix... et ça marche !

2.2 Les préoccupations écologiques

Une majorité de Français se déclare concernée par la sauvegarde de l'environnement, même si les comportements évoluent plus lentement, comme les achats d'éco-recharges ou de lessives sans phosphates³. Un positionnement écologique pour une enseigne de grande surface alimentaire ne serait pas aujourd'hui pertinente ; trop peu de consommateurs étant disposés à payer plus cher pour défendre l'environnement.

1. Dioux J. et Dupuis M. (2005), *La Distribution, stratégie des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education.

2. Lemoine J.F. (2005), « Magasins d'atmosphère », chapitre 16 de l'ouvrage codirigé par Badot O. et Benoun M., *Commerce et distribution : prospective et stratégies*, Économica, p. 229 à 239.

3. Fady A. et Pontier S. « Les consommateurs sont-ils sensibles aux actions écologiques des GMS ? », *Revue Française de Marketing*, n° 175, p. 93 à 105.

2.3 La recherche d'une nouvelle éthique

Il est difficile de quantifier l'importance de cette tendance, mais on peut remarquer quelques faits saillants : l'appel au boycott des fabricants d'articles sportifs employant des enfants dans les usines d'Asie, l'intensification des ventes après un référencement massif du café Max Havelaar garantissant un juste prix aux paysans d'Amérique centrale... Aux États-Unis, l'ouvrage *Shopping for a better world*, vendu à plus d'un million d'exemplaires, précise pour d'innombrables marques les conditions de travail des salariés, les lieux de productions, les conditions écologiques de fabrication... et stigmatise les produits et les distributeurs « politiquement corrects ». Et l'on voit même tel patron de Super U d'Ille-et-Vilaine pousser ses clients au boycott des marques du groupe Danone afin de faire pression sur les dirigeants de ce groupe, suite aux annonces de fermetures d'usines de biscuits LU.

3 Les clients face à leurs peurs

Choisir ses produits et ses magasins est complexe, tant l'offre est importante, et même dangereux, tant les risques de toutes natures sont perçus comme de plus en plus élevés.

3.1 La recherche d'aide face à la complexité de l'offre

Face à la multiplication des produits nouveaux dans les magasins, les clients recherchent ce qui pourra les aider pour simplifier leurs achats : des marques connues (d'où la suppression de certaines et l'extension des marques les plus notoires), des conditionnements codés pour un repérage facile en linéaire, des informations sur les produits techniques rédigées dans un vocabulaire compréhensible, des rayons organisés par univers pour regrouper les produits complémentaires, du personnel aimable et compétent pouvant renseigner avec efficacité, etc.

3.2 La montée des inquiétudes

Depuis 1991, de nombreuses raisons expliquent les peurs des consommateurs. L'internationalisation de l'économie génère une intensification de la concurrence et des concentrations souvent accompagnées de réductions d'emplois ; les catastrophes écologiques se multiplient (Tchernobyl, Erika...) ; les développements scientifiques font d'autant plus peur (OGM, clonage...) qu'on constate des dérives dangereuses (vache folle, nitrates...). Les conséquences sont multiples : repli sur soi, recherches d'informations rassurantes, surconsommation médicale et pharmaceutique.

Le succès des produits du terroir est une autre façon de se rassurer en retrouvant ses racines. Les centres Leclerc proposent « Nos régions ont du talent » alors que

Carrefour développe « Reflets de France ». L'association « Produits en Bretagne » réussit bien au-delà de sa région d'origine. Tous ces produits sont perçus comme authentiques, tant par leurs origines que par leurs ingrédients et leurs procédés de fabrication. Même si les risques alimentaires sont objectivement faibles grâce aux multiples contrôles sanitaires, des peurs irraisonnées peuvent souvent limiter la consommation, voire tuer certains produits (par exemple, certains camemberts au lait cru sont accusés de transmettre la listériose).

REPÈRES : Tendances socio-économiques et exploitation par un distributeur. Le cas Nature et Découverte

L'enseigne Nature et Découverte, fondée par M. Lemarchand¹, exploite conjointement plusieurs tendances :

- soit d'accomplissement : recherche du développement personnel, sous forme physique (stages nature), manuelle (création d'objets) ou intellectuelle (livres) ;
- exigence de simplicité et de praticité : l'enseigne sélectionne dans le monde entier des produits pour leurs fonctions et peut même les faire fabriquer sur demande ;
- recherche d'émotions : le consommateur veut faire de sa consommation un plaisir, dans l'achat et dans l'utilisation qui le suit. Les cinq sens sont stimulés par le magasin ;
- désir d'authenticité et nostalgie : le client se tourne de plus en plus vers ses racines, son passé et celui des autres hommes. L'enseigne lui propose des articles artisanaux traditionnels du monde entier ;
- exigence de vertu : la charte de l'enseigne consiste à « proposer à un public de tout âge des produits de qualité permettant l'observation, la compréhension, la participation et l'appréciation du monde naturel dans un esprit pédagogique positif ».

Source : S. Rieunier et P. Volle, *Tendances de consommation et concepts innovants dans la distribution*, Université Paris-Dauphine, Centre DMSP, 2001.

(1) M. Lemarchand est l'initiateur de Pier Import et le créateur de Résonances, magasin qui propose des produits pour la maison et le bien-être inspirés des métiers et des traditions d'antan.

Longtemps considéré comme une activité économique peu capitalistique, le secteur de la distribution de détail est en train de rattraper son retard en investissant massivement et de plus en plus dans les technologies nouvelles, à la fois dans les magasins, les entrepôts et les sièges, ainsi que dans les réseaux reliant tous ces sites (de 0,75 à 1 %

du CA pour les investissements informatiques en 1998 pour une majorité d'entreprises interrogées par Ernst et Young, et les 2/3 avec un budget en augmentation¹).

Les pratiques de gestion et la culture entrepreneuriale des sociétés du commerce moderne s'en trouvent profondément bouleversées. Quatre principales fonctions sont dévolues aux machines : fournir des informations dans l'entreprise commerciale, échanger des données avec d'autres sociétés (fournisseurs en particulier), gérer différemment les relations avec les clients, remplacer ou compléter le point de vente avec Internet.

Nous analyserons successivement chacun de ces domaines, en insistant sur les conséquences marketing de ces innovations.

1 La fourniture d'informations dans l'entreprise de distribution

Les caisses à scanner offrent d'évidents avantages immédiats : suppression du marquage individuel des prix et réduction du coût d'encaissement grâce à un gain de temps. Mais c'est surtout la possibilité d'obtenir des informations sur les ventes par référence qui est intéressante et porteuse d'utilisations commerciales :

- lutte anti-démarque inconnue, par une localisation précise des pertes subies et donc possibilité d'un meilleur contrôle ;
- gestion automatisée des achats avec des commandes plus rapides et plus précises (on ne rachète que ce qui se vend, en tenant compte des conditions de remises quantitatives du fournisseur) ;
- étude des assortiments permettant de multiples analyses : par exemple, classement des « Top 10 » par famille de produits (en ventes, chiffre d'affaires et marges), concentration 20-80 des ventes et marges, recherche de corrélations entre ventes et température extérieure (bière...), sélection des articles les plus intéressants à vendre selon la composition de la zone de chalandise (géomarketing) ;
- la gestion des prix de vente est aussi facilitée : comparaison entre prix moyen d'offre et prix moyen de demande, calculs d'élasticité de la demande par rapport aux prix, gestion des démarques de prix sur les produits saisonniers... ;
- des tests merchandising pour étudier le meilleur emplacement d'un produit sont possibles, ainsi qu'une amélioration de l'efficacité des promotions : quelles sont les références les plus sensibles à telle méthode promotionnelle, quelle est la meilleure période, quels sont les impacts sur les autres produits ?

Les cartes privatives de fidélité ou de paiement constituent un autre moyen de nouer avec les clients un marketing relationnel. Chacun d'entre eux peut être mieux

1. LSA, « Les distributeurs accentuent leurs investissements en informatique » n° 1619, 25 février 1999, p. 56 à 58.

connu, tant dans ses caractéristiques démographiques (type d'habitat, nombre de personnes au foyer, lieu de résidence...) que comportementales. On a aussi constaté que les utilisateurs de cartes sont de plus gros acheteurs dans l'enseigne. Et l'on peut proposer à chaque client, en le connaissant mieux, des offres ciblées. On peut analyser les comportements de récence, fréquence et montant des achats (RFM), et ainsi proposer des avantages spécifiques à tel segment de clients, ou offrir des prix plus bas à certains, selon leur comportement antérieur. La carte permet de cumuler des points pour encourager tel type d'achat, de s'associer avec diverses entreprises pour récompenser tel type de client fidèle ou encore d'offrir certains privilèges non monétaires pour transformer tel consommateur en véritable partenaire. Mais le coût élevé de la gestion des cartes (de 0,5 à 1 % du chiffre d'affaires) nécessite une utilisation maximale des données collectées, si l'on veut rentabiliser les bases de données clients, de plus en plus complètes, mais aussi plus coûteuses.

Un autre moyen de connaître le client consiste à le suivre tout au long de ses courses grâce à une **puce** sur son chariot et à un **réseau de capteurs** dispersés sur la surface de vente. On repère ainsi exactement l'attractivité de chaque mètre carré, ce qui permet d'affiner le merchandising. En croisant cette information avec les ventes, on dispose du degré d'attraction des produits sur les personnes qui passent devant. Et certains chercheurs conçoivent des magasins virtuels dans lesquels des cobayes font leurs courses « comme en vrai ».

Le self-scanning : techniquement au point, n'a cependant pas séduit en France plus de quatre enseignes qui l'expérimentent sur six sites en juin 2000. Les distributeurs pionniers et leurs clients sont satisfaits des expériences, mais le coût très élevé de l'investissement (152 445 euros par magasin) freine les ardeurs des professionnels bien que les attentes aux caisses disparaissent, les manipulations des produits se réduisent et la fidélité ainsi que le panier moyen augmentent. On peut évoquer le stade suivant : le passage dans un sas, sous un portique qui détecte tous les produits et les prix mémorisés par des puces, édite la facture et libère le client après paiement par carte. Mais si cela se généralisait pour augmenter la productivité du travail, que ferait-on des milliers de caissières rendues ainsi inutiles ?

La technologie RFID (*Radio Frequency IDentification*) permet d'identifier un objet muni d'une étiquette émettrice, en fait une puce électronique, et ce sans contact physique avec cet objet.

Cela offrira, et offre déjà dans certains cas, de multiples opportunités :

- lire immédiatement toutes les étiquettes de tous les produits passant en caisse et émettre un ticket immédiatement ;
- suivre un article de son lieu de production jusqu'au magasin et à la caisse, en réduisant drastiquement les vols et la démarque inconnue ;
- permettre une traçabilité sans faille des produits frais quand cette exigence devient un critère d'achat de la part des clients.

L'étiquette RFID sur la gondole permettra de savoir si une commande a été passée, et où en est la livraison.

2 L'échange d'informations avec d'autres organisations

En interne, la centralisation croissante des organisations et la nécessité d'un contrôle plus précis et plus rapide ont entraîné l'intensification des liaisons entre le siège, les entrepôts et les points de vente. L'exemple du leader mondial du commerce, Wal-Mart (qui dès 1985 a développé les réseaux informatiques avec liaison satellitaire entre le siège et ses 2 500 magasins) a été imité en France. Si un magasin possède trop de stocks sur une référence et envisage de démarquer, alors qu'un point de vente proche vend facilement cette même référence, le produit lui sera transféré ; les ventes de chaque article sont suivies au quotidien ce qui peut offrir le moyen d'optimiser les livraisons, les stocks en entrepôts et les commandes aux fournisseurs.

Les ordinateurs « massivement parallèles » dont se sont dotés des groupes comme Casino et Intermarché permettent de traiter les suivis de stocks, les mises à jour des prix de vente, les données scanning ainsi que les autorisations de paiement par carte bancaire.

L'échange de données informatisées (EDI) génère des bénéfices directs :

- réductions des temps de saisie des commandes ;
- contrôle automatique des commandes ;
- quasi-disparition des litiges concernant les commandes.

Elle offre également des avantages indirects : des litiges en moins, ce sont des coûts administratifs éliminés ; et au lieu de saisir mécaniquement des données chiffrées, les préparateurs de commandes voient leurs tâches valorisées et disposent par ailleurs de plus de temps pour exercer un rôle commercial accru en conseillant les consommateurs et en leur présentant les nouveautés génératrices de marges...

L'EDI avec les fournisseurs se développe considérablement depuis 1990 sous l'impulsion, en particulier, d'Auchan ainsi que de Castorama et Leroy Merlin. Cela permet de passer des commandes, d'envoyer les avis d'expédition, de fournir les fiches produit et de transmettre les factures. Actuellement, environ 40 % des échanges se pratiquent de la sorte entre distributeurs et fournisseurs, et le taux d'équipement en EDI progresse très vite ; 83 % des commandes, 36 % des bons de livraison et des factures, 37 % des fiches produits, 31 % des ordres aux transporteurs et 19 % des prévisions de stocks utilisent des liens EDI¹. Cela devient de plus en plus souvent un critère de référencement chez les distributeurs, même si ces derniers

1. Enquête Ernst et Young déjà citée, LSA n° 1619 du 25 février 1999, p. 56 à 58.

sont loin d'avoir réglé tous les problèmes d'organisation interne qu'entraîne ce nouveau système d'échange.

Transmettre les données de ventes en sorties de caisses aux sociétés de panels pour qu'elles les traitent et les proposent aux fournisseurs est une réalité actuelle. Le distributeur y trouve avantage en affinant son assortiment par magasin, en optimisant les lancements de produits ou les promotions ; les fournisseurs peuvent comparer, magasin par magasin, leurs résultats à ceux des concurrents en analysant les caractéristiques commerciales de chaque situation : nombre de références, linéaires, prix de vente, promotions. Cela constitue un nouveau champ d'études et d'expériences pour les chefs de produit et les directions commerciales !

3 Mieux informer, conseiller et stimuler les chaland dans le magasin

Depuis 1990, les surfaces de vente ont vu se multiplier les bornes multimédia qui gèrent cinq fonctions principales :

- informer et orienter les clients (où se situe tel produit, tel rayon, tel magasin d'un centre commercial et comment y aller) ;
- aider au choix pour des produits spécialisés (matelas, huiles de vidange, colles, produits de beauté, vins fins...) On peut aussi écouter des disques ou tester des cédéroms ;
- réserver et vendre des services (spectacles, titres de transport, séjours de vacances...) ;
- élargir le choix du magasin (en présentant des produits achetables sur commande) ou proposer des services (locations immobilières, petites annonces...) ;
- faire jouer et gagner les clients (bornes promotionnelles), souvent reliées à des sites de jeu sur Internet pour familiariser les consommateurs avec ce système.

Malgré quelques coûteux échecs (Darty, Camif, Conforama) dans les années 1980, les distributeurs s'intéressent de plus en plus aux **bornes**, surtout lorsqu'elles sont installées, comme aide à la vente, par les fournisseurs. La familiarisation des Français avec les ordinateurs, les écrans tactiles et le multimédia en général rend ces machines de plus en plus utiles.

Auchan propose ainsi dans plusieurs magasins les 750 références de son catalogue électroménager avec fiches techniques détaillées et possibilité de valider la commande avec présence d'un vendeur.

On utilise de plus en plus les bornes comme un prolongement en magasin du site Internet de l'enseigne, avec lequel elles sont reliées et dont elles assument la promotion. L'enseigne britannique Boots permet à chaque porteur de sa carte de

fidélité de recevoir des messages via les bornes, en particulier les avantages destinés à chacun.

Les étiquettes électroniques envahissent peu à peu les linéaires (une centaine de magasins sont équipés), malgré leur coût encore exorbitant, 10 euros environ pièce, (mais amorti en deux ans, selon les dires de ceux qui les utilisent). Elles affichent les prix au kilo ou au litre et le code, et permettent de connaître aussi les quantités stockées en réserve, la contenance du linéaire, le *facing*, les ventes moyennes par jour, les taux de marge, etc., ce qui rend possible un réapprovisionnement optimum. Les différences de prix entre l'étiquette et le prix en caisse disparaissent. De plus, l'étiquette peut flasher pour signaler une promotion, en attirant l'œil du client.

Le chariot intelligent équipé d'un écran tactile constitue un complément de l'étiquette. Il peut afficher le plan du magasin ainsi que la position du chariot, ou proposer des promotions matérialisées par des flashes, et fournir toutes informations aux clients. Mais son coût est très élevé et nécessite une surveillance et une maintenance tellement onéreuse que les expériences, américaines essentiellement, ont été stoppées, malgré le très fort intérêt des clients. En revanche, par des puces émettrices installées dans les chariots et des capteurs implantés dans les joints du carrelage, on peut suivre le parcours complet du chariot : flux et trajet type des clients, temps d'arrêt dans une zone, temps de parcours moyen, impact d'une opération promotionnelle, peuvent ainsi être analysés.

Autre innovation porteuse : le coupon de réduction distribué à la caisse, en fonction des produits achetés. La société Catalina a installé ses « Écobons » dans de multiples chaînes commerciales, avec un taux de remontée de l'ordre de 18 %. Le coupon est conçu selon les caractéristiques spécifiques du consommateur ; si on le connaît grâce à sa carte de fidélité, on peut récompenser différemment un petit ou un gros client d'un rayon ou de tout le magasin. Il est aussi possible de proposer une réduction sur un petit pot pour bébé à la cliente qui a acheté des couches, ou bien essayer de fidéliser à une marque (réduction immédiate ou sur le prochain achat), à moins que l'on ne cherche à faire essayer une marque concurrente. Les tickets de réduction servent également de support publicitaire pour des commerces non concurrents. Ce système, beaucoup plus interactif avec les clients, devrait se développer d'autant plus qu'il est moins lourd à gérer par les distributeurs que les coupons traditionnels.

Toutes ces innovations, à base d'informatique et de réseaux, ne font que se mettre en place. Mais elles vont modifier l'organisation des magasins et leurs relations avec les fournisseurs. Internet va encore plus loin en remplaçant le point de vente.

4 La révolution Internet

Il faudrait consacrer un volume complet à l'influence d'Internet et des autres médias électroniques (Minitel, télévision interactive) sur le marketing en général et la distribution en particulier¹. Signalons simplement qu'avec ce média interactif, global « one to one » efficace, accessible et mesurable², la distribution bénéficie d'opportunités considérables, mais que rien n'est facile.

Il faut déjà trouver le site d'une enseigne parmi des milliers d'autres ; la définition des assortiments oscillera entre la globalisation et l'adaptation aux marchés locaux. Le merchandising électronique est à inventer ainsi que l'ambiance sur le site. De nouveaux positionnements prix-services sont possibles, en particulier bas prix/services personnalisés importants³.

Section

5

LES CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS JURIDIQUES DE LA DISTRIBUTION

L'environnement juridique de la distribution est constitué, notamment, par les lois et règlements qui régissent l'installation et le fonctionnement du point de vente, les rapports producteurs distributeurs, l'offre produit faite au consommateur ainsi que les différentes formes de communication à destination des clients.

1 L'installation et le fonctionnement du point de vente

La création et l'extension d'un point de vente d'une certaine dimension font l'objet d'une réglementation stricte de même que toute éventuelle ouverture le dimanche.

1.1 Le contrôle de la surface de vente

La création ou l'extension d'un commerce de détail alimentaire ou d'un ensemble commercial de plus de 300 m² de surface de vente est soumise à l'autorisation de la

1. Voir le numéro spécial très documenté de la *Revue Française de Marketing*, n° 177/178 – 2000/2-3, Marketing et Internet.

2. Lendrevie J., « Internet est-il doué pour la publicité ? » *Revue Française de Marketing*, n° 177/178, p. 102 à 118.

3. Volle P., « Du marketing des points de vente à celui des sites marchands », *Revue Française de Marketing*, n° 177/178, p. 83 à 101.

commission départementale d'équipement commercial (CDEC). Pour les magasins non alimentaires, l'autorisation de la CDEC n'est pas nécessaire en cas de regroupements de magasins dont la surface totale de vente n'excède pas 1 000 m² ou lorsqu'il est procédé à un changement d'activité dans un magasin dont la surface de vente est inférieure à 2000 m². La demande d'autorisation doit respecter les différentes rubriques détaillées par l'arrêté du 26 novembre 1996¹. Lorsque la surface de vente est supérieure à 6 000 m² une enquête publique est préalablement nécessaire.

La CDEC, composée de trois élus et de trois personnalités, dispose de 4 mois pour rendre sa décision. Cette dernière peut faire l'objet d'un recours dans les deux mois qui suivent devant la Commission nationale d'équipement commercial. L'autorisation accordée ne peut être ni transmise, ni cédée. Une copie de tous les contrats passés pour la réalisation du projet autorisé doit être communiquée dans les deux mois au préfet et à la Chambre régionale des comptes.

1.2 Les horaires du point de vente

Le code du travail établit le principe selon lequel le repos hebdomadaire de 24 heures consécutives doit être donné le dimanche². Il existe un certain nombre d'exceptions à ce principe. Ainsi diverses catégories d'entreprises (débits de tabac, magasins de fleurs naturelles...) sont autorisées de plein droit à ouvrir le dimanche. Il en est de même des magasins dont l'activité exclusive ou principale est la vente de denrées alimentaires au détail, lesquels peuvent employer des salariés le dimanche matin. D'autres dérogations sont soumises à l'autorisation du préfet lorsque la fermeture dominicale d'un point de vente serait de nature à compromettre le fonctionnement normal de cet établissement³ ou lorsqu'un accord est intervenu entre les syndicats d'employeurs et de salariés d'une profession et d'une région déterminée. Le préfet peut également accorder des dérogations pour certains types de points de vente dans des zones touristiques ou thermales. Enfin, par arrêté municipal, les magasins de vente au détail peuvent être autorisés à ouvrir cinq dimanches par an.

2 Les relations producteurs distributeurs

Dans le cadre des relations producteurs/distributeurs, il existe des obligations liées à la communication de divers documents et à l'élaboration de certains contacts ainsi que des interdictions concernant les pratiques suivies par les deux catégories de partenaires.

1. Articles 28 et 29 de la loi Royer du 27 décembre 1973 modifiée à plusieurs reprises et pour la dernière fois par la loi Raffarin du 6 juillet 1996. Les dispositions actuellement applicables sont désormais intégrées dans le code de commerce (article L 720-1 et suivants).

2. Articles L. 221-2 et suivants du code du Travail.

3. Dubressy F. (2006), « Les dérogations dominicales à Plan de Campagne, c'est fini », *LSA*, n° 1947.

2.1 Les obligations des partenaires

Dorénavant, tout producteur, prestataire de services, grossiste ou importateur est tenu de communiquer ses **conditions générales de vente**¹ à tout acheteur de produits ou demandeur de prestation de services pour une activité professionnelle qui en fait la demande. Ces dernières constituent le « socle de la négociation commerciale » et comprennent :

- les conditions de vente ;
- le barème des prix unitaires lorsque l'activité concernée se prête à son élaboration (les produits et services vendus sur devis en sont naturellement exclus) ;
- les réductions de prix c'est-à-dire les rabais, les remises et les ristournes obtenues ainsi que les conditions dans lesquelles elles sont consenties ;
- les conditions de règlement, lesquelles englobent les délais de paiement réglementés pour certains produits² ainsi que les modalités de calcul et les conditions d'application des pénalités en cas de retard de paiement.

Les conditions générales de vente peuvent être différenciées selon les catégories d'acheteurs, et notamment entre grossistes et détaillants. Les achats effectués dans le cadre d'une activité professionnelle doivent obligatoirement faire l'objet d'une facturation³.

Lorsque le distributeur rend au fournisseur certains services spécifiques (mise en avant des produits, publicité sur les lieux de vente, attribution de têtes de gondoles ou d'emplacements privilégiés, campagne publi-promotionnelle...) des accords de coopération commerciale doivent être signés et chacune des parties en détient un exemplaire. Le contrat de coopération commerciale est établi soit dans un document unique, soit dans un ensemble formé par un contrat-cadre annuel et des contrats d'application. Dans tous les cas, la rémunération du service rendu est exprimée en pourcentage du prix unitaire net du produit auquel il se rapporte. Elle fait l'objet d'une facturation distincte émanant du distributeur et à destination du fournisseur. Les **services de coopération commerciale** redéfinis par la loi du 2 août 2005⁴ doivent répondre à trois caractéristiques :

- ils ne relèvent pas des obligations d'achat et de vente ;
- ils sont rendus à l'occasion de la revente des produits ou des services aux consommateurs ;
- ils sont de nature à favoriser la commercialisation des produits ou services.

1. Article L 441-6 du code du Commerce modifié par la loi du 2 août 2005.

2. Article L 441-7 du code du Commerce.

3. Article L 441-3 du code du Commerce.

4. Ce texte est actuellement reproduit dans le code du Commerce à l'article L 441-7 (I, premier alinéa).

Les services proposés par le distributeur qui ne répondent pas aux trois conditions précédentes ne relèvent pas des services de la coopération commerciale. Ils doivent alors être traités comme des « services distincts ». Font partie de cette catégorie les services offerts par le distributeur dans le cadre d'accords internationaux négociés en dehors du territoire national ainsi que les services vendus par un grossiste à son fournisseur puisqu'ils ne sont pas liés la revente des produits aux consommateurs. Les contrats de « services distincts » font l'objet d'un contrat écrit en double exemplaire détenu par chacune des parties et précisent la nature des services rendus. La rémunération des services distincts peut être exprimée en pourcentage d'un chiffre d'affaires annuel. Elle est, globalement, moins contraignante à appliquer que celle des services de coopération commerciale.

2.2 Les interdictions de certaines pratiques

Le fournisseur ne doit pas pratiquer, à l'égard des distributeurs, des prix ou des conditions de vente discriminatoires non justifiés par des contreparties réelles, qui créeraient pour ses partenaires, un désavantage ou un avantage économiquement injustifié¹. Le fournisseur ne doit pas, non plus, limiter la liberté économique de son client en lui imposant, directement ou indirectement, un caractère minimal à un prix de revente ou à une marge commerciale.

Le distributeur, de son côté, ne doit pas chercher à obtenir des avantages sans contrepartie en raison du volume des achats réalisés ou des services effectivement rendus au fournisseur. Il doit également s'abstenir de revendre à perte (voir encadré ci-dessous). Pour les produits qu'il fabrique ou transforme, le distributeur ne peut afficher des prix abusivement bas par rapport aux coûts de production, de transformation et de commercialisation, dès lors que de telles pratiques ont pour but d'éliminer une entreprise d'un marché ou de l'empêcher d'y accéder.

REPÈRES : Calcul du seuil de revente à perte (SRP) à partir du 1^{er} janvier 2007

L'article L 442-2 du code du Commerce précise que le fait, pour tout commerçant, de revendre ou d'annoncer la revente d'un produit en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif est puni de 75 000 euros d'amende.

Compte tenu des nouvelles dispositions de la loi du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises, le prix d'achat effectif est désormais le prix unitaire net figurant sur la facture d'achat majoré des taxes sur le chiffre d'affaires, des taxes spécifiques afférentes à cette revente et du prix de transport et minoré du montant de l'ensemble

1. Article L 442-6 du code du Commerce.

des autres avantages financiers consentis par le vendeur exprimé en pourcentage du prix unitaire net du produit et excédant un seuil de 15 % à compter du 1^{er} janvier 2007.

Le calcul du SRP se fera conformément à l'exemple suivant : soit un produit dont le prix tarif est de 110 euros et le prix unitaire net de 100 euros (remise de 10 euros sur facture) et dont l'ensemble des autres avantages financiers est de 35, soit 35 % du prix unitaire net du produit.

Dès le 1^{er} janvier 2007, pourra être imputée au SRP le montant des marges arrières excédant 15 % du prix unitaire net du produit. Le montant des marges arrières excédant 15 % s'établit à $35 \% - 15 \% = 20 \%$ de 100, soit 20. Le SRP sera alors de 80 euros.

Sources : loi du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises (JO du 3 août 2005) ; circulaire du 8 décembre 2005 relative aux relations commerciales (JO du 30 décembre 2005).

La globalisation artificielle des chiffres d'affaires, la demande d'alignement sur les conditions commerciales obtenues par d'autres clients, par exemple dans le cadre de centrales de ventes de services de distribution, de référencement ou d'achat de produits, sur le plan national ou international, engagent la responsabilité de leur auteur et peuvent le faire condamner au versement de dommages et intérêts.

Les accords de gamme qui offrent un avantage, financier ou autre, en contrepartie de la mise en linéaire d'une gamme de produits constituent un abus de puissance de vente ou d'achat dès lors qu'il conduit à entraver l'accès des produits similaires aux points de vente.

Enfin, le prix d'appel est également une pratique interdite. Elle « consiste pour un distributeur à mener une action de promotion par les prix sur un produit déterminé pour lequel il adopte un niveau de marge si faible et dispose de quantités tellement insuffisantes que les avantages à attendre ne peuvent être en rapport avec l'action de promotion engagée, sauf, pour le distributeur, à pratiquer la dérive des ventes, c'est-à-dire à inciter, par quelque moyen que ce soit, les clients attirés par la publicité à acheter un produit substituable à celui sur lequel la publicité a porté »¹.

3 L'offre produit au consommateur

Le distributeur doit proposer aux consommateurs des produits dont la qualité est conforme aux règlements et usages commerciaux en vigueur. Il doit s'abstenir de toute tromperie et de toute falsification sur les marchandises offertes². Ainsi, la

1. Circulaire du 22 septembre 1980 ; BOSP du 24 septembre 1980.

2. Articles L. 213-1 et suivants du code de la Consommation.

« remballe » qui consiste à reconditionner des viandes dans de nouvelles barquettes avec une nouvelle date limite de consommation prorogée de plusieurs jours est interdite. Cette pratique assez fréquente est sanctionnée par les tribunaux¹. La valorisation de la qualité peut se faire par l'intermédiaire des signes officiels de la qualité français (AOC, labels, certification de conformité, agriculture biologique...) ou communautaires (AOP, indication géographique protégée, spécialité traditionnelle garantie...). Les distributeurs recherchent ces produits pourvus de signes de qualité² même si de nombreux consommateurs français ont une mauvaise connaissance de ceux-ci³.

Les marques de distributeurs comme les marques de producteurs sont soumises aux règles consignées dans le code de la propriété intellectuelle au niveau de leur création, de leur dépôt et de leur protection. Elles sont relativement nombreuses (plus de 2000 pour le groupe Intermarché, plus de 850 pour Auchan...) et imitent parfois les grandes marques sans obtenir nécessairement l'accord des producteurs (Fortini et Martini, Pastis 2001 et Pastis 51...) et sans que les producteurs imités puissent librement intenter une action en contrefaçon⁴. Il incombe, enfin, au distributeur d'informer le consommateur sur le prix par voie de marquage, d'étiquetage ou d'affichage⁵.

4 La communication destinée aux clients

Tout d'abord, il convient de préciser que la **publicité** pour les entreprises de distribution à la télévision sera autorisée à compter du 1^{er} janvier 2007 sur toutes les chaînes, y compris celles diffusées par la voie hertzienne terrestre. Toutefois les entreprises de distribution n'ont pas le droit de faire de la publicité à la télévision pour des opérations commerciales de promotion c'est-à-dire « toute offre de produits ou de prestations de services faite aux consommateurs ou toute organisation d'événement qui présente un caractère occasionnel ou saisonnier, résultant notamment de la durée de l'offre, des prix et des conditions de vente annoncées, de l'importance du stock mis en vente, de la nature, de l'origine ou des qualités particulières des produits ou services ou des produits ou prestations accessoires offerts »⁶.

Il en résulte que les publicités institutionnelles, les campagnes visant à améliorer l'image de l'entreprise ou de l'enseigne sont autorisées tandis que toutes les offres promotionnelles ponctuelles demeurent interdites. Le parrainage, qui permet à une entreprise de participer au financement d'émissions télévisées afin de promouvoir

1. Riom, 9 septembre 1999, *BID* 1999, n° 5 p. 53.

2. Cauhapé V., « Les distributeurs de l'alimentaire utilisent les labels de qualité pour mieux vendre », *Le Monde*, 23 janvier 1998.

3. Aoulou Y., « Les signes de qualité remis sur le métier », *LSA*, 22 mars 2001, p. 42-43.

4. Mons N., « Fausses marques, vraies copies ». *Capital*, octobre 1993, p. 110-112.

5. Arrêté du 3 décembre 1987.

6. Décret du 27 mars 1992 modifié par le décret du 7 octobre 2003.

son nom, sa marque, son image, ses activités ou ses réalisations, est autorisé dans les conditions prévues par l'arrêté du 27 mars 1992.

La publicité fausse ou de nature à induire en erreur¹ doit être évitée par toute entreprise. Un supermarché de Douarnenez a été condamné à 7 500 euros d'amende parce que, sur les 300 articles proposés à prix promotionnels, 27 n'étaient plus disponibles en magasin². De même, un détaillant qui annonce un « prix anniversaire » sans effectuer aucun rabais réalise une publicité trompeuse³.

La publicité comparative est désormais réglementée par l'article L 121-8 du code de la Consommation. Elle débouche fréquemment sur le dénigrement du concurrent avec les slogans tels que « À peine plus loin, mais tellement moins cher »⁴ ou encore « 1984, La Redoute inventait le "48 heures chrono" ; 1995, 3 Suisses invente le "24 heures gratuit" »⁵.

Les annonces de réduction de prix sont soumises à des conditions différentes lorsqu'elles sont faites sur les lieux de vente ou hors des lieux de ventes⁶. En dehors des réductions de prix, les actions de promotion des ventes concernent essentiellement les loteries qui sont autorisées dès lors que, sans ambiguïté, il n'existe aucune obligation d'achat⁷. S'agissant des loteries publicitaires utilisées par les sociétés de vente à distance, le législateur est intervenu pour exiger que la participation au jeu ne soit pas liée à un achat ou à une dépense quelconque et que le bulletin de participation à la loterie soit un document bien distinct du bon de commande⁸.

L'essentiel

La société postindustrielle dans laquelle nous vivons voit apparaître un appareil commercial modernisé, et largement dépendant de facteurs extérieurs. Les évolutions sont rapides et les changements sont de plus en plus fréquents. Sont concernés, aussi bien la population, l'état de l'économie, les mentalités des consommateurs, les innovations techniques et les contraintes juridiques. Jamais le consommateur n'avait été aussi insaisissable. La technologie est devenue très prégnante surtout dans le commerce et l'on peut parler aujourd'hui d'industrie ne serait-ce que du fait de la masse d'investissements requis. Et le droit apporte son lot régulier de contraintes avec lesquelles le commerçant doit composer. Ces facteurs véhiculent certes des menaces mais aussi des opportunités pour les acteurs du commerce de détail. Il leur appartient d'en tirer parti, ce que les chapitres suivants s'attacheront à démontrer.

1. Article L. 121-1 du code de la Consommation.

2. « Un supermarché condamné pour publicité inexacte » *LSA*, 6 juillet 1995, p. 19.

3. CA Chambéry 5 décembre 1985, *Gaz. Pal.* 1986, p. 365.

4. Tribunal de commerce de Châlon sur Saône, 12 octobre 1995, *Gaz. Pal.* 1995.2.611.

5. Cour d'appel de Douai, 2 octobre 1995, *D*, 1996, 99.

6. Arrêté 77-105 P du 2 septembre 1977.

7. Loi du 21 mai 1836 portant prohibition des loteries.

8. Articles L. 121-36 et suivants du code de la Consommation.

2

LES ENTREPRISES DE LA DISTRIBUTION

D'un point de vue économique, et dans la mesure où l'on fait abstraction du commerce entre firmes, les entreprises de distribution ont pour fonction de mettre à la disposition des consommateurs les biens fabriqués par le secteur de la production. La distribution se réalise par l'intermédiaire de plusieurs opérations distinctes : la distribution physique des produits (transport, manutention, stockage, allotissement), la diffusion d'informations entre le producteur, le distributeur et le consommateur, l'offre de services complémentaires (présentation, promotion, conseils, livraison, service après-vente...), le financement (délais et conditions de paiement). Ces diverses opérations se répartissent de manière différente selon les méthodes de vente pratiquées et les structures organisationnelles adoptées par les entreprises.

Section 1 ■ Les entreprises de distribution selon les méthodes de vente

Section 2 ■ Les entreprises de distribution selon les structures de fonctionnement

Section

1

LES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION SELON LES MÉTHODES DE VENTE

Les ventes qui s'effectuent en magasin constituent environ 90 % du chiffre d'affaires total du commerce de détail (I). Quant aux ventes qui se concluent en dehors d'un magasin, elles représentent toujours un aspect non négligeable de la distribution (II).

1 Les ventes en magasin

Les ventes en magasin peuvent s'effectuer dans des unités autonomes ou dans des ensembles commerciaux regroupant un ensemble de points de vente.

1.1 Les différents types de magasins

Les magasins à dominante alimentaire sont à considérer séparément des magasins à dominante non alimentaire.

► *Les magasins à dominante alimentaire*

Ils se divisent en deux catégories : les magasins d'attraction et les magasins de proximité.

- **Les magasins d'attraction** ont pour zone de chalandise un espace qui correspond à un temps de déplacement en voiture d'une durée de 10 à 30 minutes selon la taille des magasins. On considère actuellement que « les temps habituellement retenus peuvent être fixés, pour les supermarchés de 1 500 m² à 10 minutes maximum, pour les hypermarchés de 1 500 à 2 499 m² à 15 minutes environ ; pour les hypermarchés de moins de 10 000 m², le temps de déplacement moyen peut être estimé à 15 ou 20 minutes, lorsqu'ils sont situés sur un site isolé, et à 30 minutes dans le cas d'une implantation en centre commercial ; qu'enfin, pour les hypermarchés de plus de 10 000 m², le temps moyen peut être établi à 30 minutes »¹.

Le supermarché est, selon l'IFLS (Institut Français du Libre-Service), un magasin de vente au détail dont la surface est comprise entre 400 et 2 499 m². Il offre, en libre-service intégral ou largement dominant, l'ensemble des produits alimentaires ainsi qu'une part plus ou moins importante de marchandises générales. Le paiement des achats s'effectue en une seule opération à l'une des caisses de

1. Avis n° 2000-1-06 du Conseil de la concurrence en date du 3 mai 2000 relatif à l'acquisition par la société Carrefour de la société Promodès, *BOCCRF*, 18 octobre 2000, p. 534-561.

sortie, exception faite, parfois, pour certains rayons (la boulangerie, par exemple). Le supermarché peut se présenter sous la forme d'un établissement distinct ou d'un département à l'intérieur d'un magasin plus vaste (dans certains grands magasins ou dans des magasins populaires, par exemple).

Le premier supermarché a été créé aux États-Unis, par Michael Cullen en 1930, à une époque où la population américaine, de plus en plus concentrée dans les villes et de plus en plus motorisée, est traumatisée par la crise économique de 1929 qui engendre un chômage très conséquent et une baisse considérable du pouvoir d'achat. Dès le milieu des années 1930, le supermarché devient un succès incontestable provoquant le mécontentement tant des petits commerçants que des sociétés succursalistes. Des pressions sont exercées sur les élus locaux pour qu'ils votent les lois pénalisant les supermarchés, sur les fournisseurs pour qu'ils suspendent leurs livraisons aux supermarchés et sur les journaux pour qu'ils n'acceptent plus la publicité des supermarchés. Tout cela ne suffit pas à enrayer le développement des supermarchés américains. Le premier supermarché français est créé en 1957 rue Pierre Demours à Paris, c'est-à-dire 9 ans après l'introduction du libre-service en France et près de 30 ans après la première ouverture effectuée par Michaël Cullen aux États-Unis. La France dispose de 50 supermarchés en 1960, de 4 000 environ en 1980 et de 6 200 en 1997. Avec plus de 5 500 unités en 2005, le supermarché traditionnel, dont l'assortiment comprend entre 3 000 et 5 000 références et dont les enseignes les plus répandues sont Intermarché et Champion, connaît un certain déclin¹ dû à la montée en puissance du hard discount (maxidiscount). Ce type de points de vente qui appartient (de par l'importance de sa surface de vente) à la catégorie des supermarchés est un magasin en libre service intégral qui propose, de manière sommaire, un assortiment limité aux produits de base (moins de 1 000 références) composé exclusivement de marques de distributeurs ou de produits sans marque. Les enseignes les plus rencontrées en France sont Lidl, Ed l'épicier discount (Erteco, filiale du groupe Carrefour) et Aldi. Une variante française du *hard discount* est le *soft discount* dont l'enseigne la plus représentative est Leader Price. L'assortiment est plus large (1 300 à 2 000 références) et comprend des marques plus réputées. Les marges et le niveau de prix pratiqués sont plus élevés.

L'hypermarché apparaît comme une extension du supermarché. Une surface de vente plus importante permet d'élargir considérablement l'assortiment proposé, notamment pour les produits non alimentaires. L'hypermarché correspond, selon l'IFLS, aux caractéristiques suivantes :

- un magasin de vente au détail qui offre, sur au moins 2 500 m², un assortiment en alimentation et en marchandises générales (pouvant atteindre plusieurs dizaines de milliers de références) ;

1. Lecompte F. (2005), « Le supermarché attaqué de toutes parts », *LSA*, n° 1930.

- la vente s’effectue essentiellement en libre-service et le paiement se réalise en une seule opération à des caisses de sortie, exception faite pour certains départements tels que : cafétérias, boutiques ou rayons spécifiques inclus ou non dans l’enceinte des caisses, pour lesquels le paiement s’effectue sur place ;
- une politique de prix réduits ;
- des horaires d’ouverture prolongés ;
- un parking de grande dimension mis gratuitement à la disposition de la clientèle, ainsi qu’une station-service.

Dès la fin des années 1950, plusieurs distributeurs européens réalisent des voyages d’études à Dayton, aux États-Unis, pour suivre les séminaires de Bernardo Trujillo et s’inspirer des réalités américaines afin d’envisager de les adapter dans un contexte français. C’est ainsi qu’un distributeur français, Marcel Fournier, décide de rassembler sous un même toit un grand choix de produits alimentaires et non alimentaires.¹ Avec un magasin de 2 500 m² de surface de vente, il crée, en 1963 à Sainte-Geneviève-des-Bois, en région parisienne, le premier hypermarché². Cette nouvelle catégorie de magasins dépassera 100 unités en 1970, 400 en 1980, 800 en 1990 et près de 1 400 en 2005. Toutefois, cette progression en nombre des hypermarchés est due, avant tout, à l’agrandissement de supermarchés qui dépassent alors la barrière des 2 500 m² de surface de vente. La progression des hypermarchés a été freinée par les lois Royer (1973), Sapin (1991) et Raffarin (1996). Cette formule a atteint le stade de la maturité. Leclerc demeure leader par le nombre de magasins, et Carrefour par le nombre de mètres carrés de surface de vente. Les sociétés françaises de distribution poursuivent leur expansion en Amérique du Sud, en Asie et dans les Pays de l’Est.

• **Les magasins de proximité** ont une zone de chalandise qui est généralement limitée à la distance parcourue en 5 minutes à pied par le consommateur³. Ils comprennent, tout d’abord, des unités non spécialisées traditionnelles représentées par les mini libres-services (moins de 120 m² de surface de vente) et les supérettes (120 à 400 m²), puis des unités non spécialisées spécifiques représentées par les *convenience stores* (magasins de dépannage). Ceux-ci d’origine nord-américaine se caractérisent par un assortiment large et peu profond de produits courants. Ils sont habituellement dotés d’un parking et proposent des heures d’ouverture étendues. Aux États-Unis l’enseigne la plus célèbre est *7-Eleven*. En France, le groupe Carrefour a adapté le concept par l’intermédiaire de *Marché Plus*. Il est intéressant de signaler que le commerce de proximité ne représente qu’une fraction très marginale des ventes au détail, c’est-à-dire moins de 3 % pour la France entière⁴. Enfin, au

1. Lhermie C. (2003), *Carrefour ou l’invention de la grande distribution*, 2^e éd., Vuibert, Paris.

2. Villermet J.-M. (1991), *Naissance de l’hypermarché*, Paris, Armand Colin.

3. Avis du Conseil de la concurrence du 21 janvier 1997 relatif à diverses questions portant sur la concentration de la distribution, *BOCCRF*, 17 février 1998, p. 37-50.

4. Avis du Conseil de la concurrence du 3 mai 2000, *op. cit.*

sein des magasins de proximité, il existe de nombreux magasins spécialisés (boucherie, boulangerie...) qui connaissent également un déclin incontestable.

► **Les magasins à dominante non alimentaire**

En dehors du petit commerce traditionnel, il existe deux catégories de grandes surfaces non alimentaires : les généralistes et les spécialistes.

- **Les grandes surfaces généralistes** correspondent aux grands magasins et aux magasins populaires. Le **grand magasin** est un établissement commercial de vente au détail dont la surface de vente est supérieure à 2 500 m². Dans une ambiance particulièrement valorisante, il propose un grand nombre de produits dans différents secteurs : habillement/textile, hygiène/beauté, équipement de la maison, loisirs/culture, parfois alimentation. Il offre, également, des services tels que la restauration, la coiffure ou l'agence de voyage. Chacun des rayons constitue l'équivalent d'un magasin spécialisé¹.

C'est en 1852 qu'Aristide Boucicaut crée le premier grand magasin doté de l'enseigne « Au Bon Marché »². Ne proposant que des produits non alimentaires et principalement des textiles, il veut réagir contre les pratiques commerciales des boutiquiers de l'époque : vendre à la tête du client, marchander, prendre de gros bénéfices sur les petites quantités, se faire une gloire d'écouler un article défraîchi à un client naïf... Aristide Boucicaut fit de nombreux émules : Jules Jaluzot (Le Printemps, 1865), Les époux Cognacq-Jay (La Samaritaine, 1872), Alphonse Kahn et Théophile Bader (Les Galeries Lafayette, 1895). À la fin du XIX^e siècle, la formule est implantée aux États-Unis par John Wanamaker et Roland Macy, en Angleterre par Charles Harrod... l'enseigne alors retenue est le patronyme du créateur. Toutefois, le développement des services et du luxe entraîna une augmentation considérable des frais généraux et de la marge brute (35 % en 1930). De nouvelles formules de distribution apparaîtront au cours du XX^e siècle, entraînant un certain déclin de ces grands magasins qui comptent aujourd'hui une petite centaine d'unités avec comme enseignes principales les Galeries Lafayette et le Printemps. Ces deux enseignes affrontent malgré tout des problèmes de rentabilité tandis que le Bazar de l'Hôtel de Ville (BHV) connaît d'énormes difficultés et que la Samaritaine a fermé ses portes, pour toujours semble-t-il³.

1. IFLS (Institut Français de Libre Service).

2. Thil E. (1991), *Les inventeurs du commerce moderne*, Arthaud, Paris. Marseille J. (1997), *La révolution commerciale en France : du « Bon Marché » à l'hypermarché*, Le Monde Éditions, Paris.

3. Lauer S. (2005), « Les grands magasins à la recherche d'un nouveau souffle », *Le Monde*, 7 juillet.

REPÈRES : Les dix innovations attribuées à Aristide Boucicaut

Le client est roi et doit être traité en ami.

L'entrée du magasin est libre. Les vendeurs doivent accueillir et renseigner les clients et non faire pression sur eux.

Les marchandises exposées à la vue du client peuvent être examinées et touchées à volonté.

Les marchandises sont garanties. Elles peuvent être échangées ou remboursées.

Le prix fixe est clairement indiqué sur chaque article.

Les marges réduites (13,5 %) sont quasi systématiques.

La péréquation des marges est expérimentée. Il accepte de faire des pertes sur quelques articles et de pratiquer des marges un peu plus élevées sur quelques autres.

La livraison à domicile est proposée aux clients.

La vente par correspondance est créée en 1867. Très rapidement, quelques centaines de milliers de catalogues sont adressés aux clients potentiels.

Le mois de janvier devient, en 1873, le mois du Blanc.

Source : Thil E. (1996), *Les inventeurs du commerce moderne*, Arthaud, Paris.

Le magasin populaire est un établissement commercial de vente au détail à rayons multiples dont la surface varie entre 250 et 3 000 m². Il présente un assortiment qui vise à satisfaire les besoins courants de la clientèle aussi bien en alimentaire qu'en marchandises générales (bazar et habillement principalement). Seul le libre-service est pratiqué dans le département alimentaire¹.

À l'origine, le magasin populaire était appelé « magasin à prix unique » en raison du procédé de vente utilisé qui consistait à offrir l'ensemble des marchandises à un seul prix ou à quelques prix différents. Frank Woolworth crée à Utica, au nord-est des États-Unis, le premier magasin à prix unique, le « *Great 5 cents Store* », une boutique de 28 m² dont l'assortiment est limité à 200 articles. Après un début difficile dû, notamment, à un mauvais emplacement et à un assortiment trop limité, Frank Woolworth tirera les leçons de ses premières expériences et poursuivra son développement à travers les États-Unis. En 1920, il dispose de plus de 1 000 magasins à son enseigne. La formule traverse l'Atlantique et s'installe en Angleterre, puis en Allemagne. En France, les Nouvelles Galeries créent Uniprix en 1928, le Printemps lance Prisunic en 1930. La même année, les Galeries Lafayette ouvrent le premier *Monoprix*. Étant donné l'impossibilité de maintenir un seul prix ou quelques prix différents pour l'ensemble des articles vendus et compte tenu d'une fréquentation de ces points de vente par les classes populaires, l'appellation

1. IFLS (Institut Français du Libre Service).

« magasin à prix unique » a été rapidement remplacée, en France, par l'expression « magasin populaire ». Le succès remporté par cette nouvelle formule de distribution a entraîné la mobilisation des petits commerçants. Ceux-ci ont obtenu le vote de la loi du 22 mars 1936 qui interdit la création de nouveaux magasins populaires pendant un an. L'application de ce texte sera prolongée jusqu'en 1940. Au cours des années cinquante et soixante, on enregistrera plus de 500 créations. Toutefois, le développement des supermarchés et des hypermarchés a freiné l'expansion des magasins populaires. Aujourd'hui, ils semblent se stabiliser autour de 270 points de vente avec Monoprix comme enseigne quasi exclusive.

• **Les grandes surfaces spécialisées (GSS)** se sont considérablement développées et diversifiées au cours des dernières décennies. « Elles commercialisent souvent des produits de qualité courante ou de bas de gamme, en pratiquant des prix bas ; elles sont implantées soit dans le centre, soit en périphérie dans des ensembles commerciaux, généralement à côté d'un hypermarché. Elles concurrencent fortement le petit commerce de centre ville : dans certains secteurs, comme le sport ou le bricolage, elles détiennent aujourd'hui des parts de marché élevées »¹. Les grandes surfaces spécialisées peuvent être classées autour de quelques pôles principaux :

- l'équipement de la maison avec les magasins d'électroménager (plus de 1 000 unités) dont les principales enseignes sont *But*, *Conforama*, *Darty*, les magasins de bricolage (plus de 2 500 unités) parmi lesquels *Bricomarché*, *M. Bricolage*, *Leroy-Merlin*, les jardineries (1 000 unités) dont les plus connues sont *Gamm Vert*, *Magasin Vert*, *Jardiland*, *Truffaut*... ;
- le bien-être de la personne avec les magasins de beauté tels que *Séphora*, *Marionnaud*, les magasins de vêtements *C&A*, *Kiabi*, *La Halle aux Vêtements*... ;
- les loisirs avec les points de vente de produits culturels tels que la *Fnac*, *Virgin*, les *Espaces Culturels Leclerc*..., et les grandes surfaces consacrées aux articles de sport comme *Décathlon*, *Go Sport*...

La grande surface spécialisée est appelée « *category killer* »² lorsqu'elle propose un assortiment très large dans une catégorie de produits avec pour objectif principal d'éliminer la concurrence en pratiquant des marges très faibles. Une telle politique agressive est suivie par Darty dans l'électroménager, Ikéa dans le meuble... En français les *category killers* sont appelés discompteurs spécialisés, casseurs de prix ou encore, de manière péjorative, « tontons flingueurs ».

1.2 Les regroupements de magasins

Les regroupements de magasins se présentent essentiellement sous la forme de centres commerciaux et de galeries de magasins d'usine.

1. Avis du Conseil de la concurrence du 21 janvier 1997, *op. cit.*

2. Spector R. (2005), *Category Killers : the retail revolution an its impact on consumer culture*, Harvard Business School Press.

Le centre commercial est un « ensemble constitué par des magasins de détail et diverses entreprises de service qui est en général conçu, planifié, réalisé et géré comme une unité. Il dispose, le plus souvent, d'une aire propre de stationnement »¹. En France, les centres commerciaux datent des années 1960. Ils se sont développés, dans un premier temps, autour d'une supérette ou d'un supermarché, puis dans le voisinage d'un hypermarché et de quelques grandes surfaces spécialisées. Un centre commercial sur deux a été créé dans les années 1970. Aujourd'hui, ils sont plus de 500, pour la quasi-totalité (90 %), situés en périphérie ou en zone urbaine péricentrale. On distingue traditionnellement les centres commerciaux régionaux (Belle Epine et Créteil Soleil en région parisienne, Grand Littoral à Marseille, La Part-Dieu à Lyon...), les centres d'attraction intercommunale construits autour d'un hypermarché (voire d'un supermarché) qui sont les plus nombreux et, enfin, les galeries marchandes qui englobent toutes les autres formes de regroupements commerciaux qu'elles soient situées en centre ville, dans une gare ferroviaire ou aéroportuaire...² Il importe de souligner que certains grands centres commerciaux régionaux deviennent des « centres de vie » avec notamment des espaces verts plus nombreux, une architecture plus respectueuse de son environnement, une proportion plus grande de loisirs...³

Les centres de magasins d'usines méritent une explication. La dénomination de magasin ou dépôt d'usine ne peut être utilisée que par des producteurs qui vendent directement au public la partie de leur production non écoulee dans leur circuit de distribution ou faisant l'objet de retour. Ces ventes directes concernent exclusivement les productions de la saison antérieure de commercialisation, justifiant ainsi une vente à prix minoré⁴.

À l'origine, les premiers magasins d'usine étaient situés sur les lieux de production et réservés au personnel de l'entreprise. Leur accès a été progressivement élargi à la famille des salariés, aux habitants de la commune, puis à l'ensemble des consommateurs, mais dans le cadre d'une réglementation stricte concernant les ventes directes d'usine. Au cours des années 1970, on a vu se développer de véritables magasins proposant les invendus de certaines entreprises d'habillement. Les points de vente, regroupés dans une rue, dans un ensemble commercial sont apparus en région parisienne, à Roubaix, à Troyes... ces expériences ont pour la plupart été des échecs. Au début des années 1990, une deuxième génération de magasins d'usines a été conçue par des promoteurs immobiliers (Marques Avenue, Usine Center...) qui louent les emplacements de l'ensemble commercial qu'ils ont construit ou aménagé à des industriels. Actuellement, une dizaine de centres de magasins d'usines fonctionnent dans des villes telles que Romans-sur-Isère, Troyes, Franconville, Cholet...

1. Académie des sciences commerciales.

2. Koehl J.-L. (1990), *Les Centres Commerciaux*, PUF, Paris.

3. LSA, Centres Commerciaux : l'avenir appartient aux « centres de vie », 24 juin 1999.

4. Article L 310-4 du code du Commerce.

2 Les ventes hors magasin

Les ventes hors magasins peuvent être divisées en deux grandes catégories : les ventes à distance et les ventes sur des lieux déterminés.

2.1 Les ventes à distance (VAD)

La vente à distance est désormais définie et réglementée par les articles L 121-11 et suivants du code du Commerce. Elle concerne « toute vente d'un bien ou toute fourniture d'une prestation de service conclue, sans la présence physique simultanée des parties, entre un consommateur et un professionnel qui, pour la conclusion de ce contrat, utilisent exclusivement une ou plusieurs techniques de communication à distance ». La conclusion du contrat à distance est soumise à un certain nombre de conditions précises. Le consommateur doit avoir accès à des informations telles que, notamment, l'identité du fournisseur, les caractéristiques du bien ou de la prestation, le prix et les modalités de paiement, le délai de livraison, le droit de rétractation. Une fois le contrat conclu, le fournisseur doit, au plus tard au moment de la livraison, confirmer par écrit ces informations. L'exécution du contrat à distance doit intervenir dans un délai de trente jours. Dans le cas contraire, le consommateur doit être remboursé dans un délai de trente jours. Il dispose d'un délai de sept jours francs à compter de la livraison pour se rétracter. Seuls les frais de réexpédition de la marchandise lui incombent. En cas d'utilisation frauduleuse de la carte de paiement à l'occasion d'une vente à distance, le consommateur pourra demander l'annulation du paiement.

La vente à distance se caractérise par le fait que l'éloignement des acteurs – le vendeur et l'acheteur – implique l'existence de médias d'offres du vendeur vers l'acheteur ainsi que des médias de commandes de l'acheteur vers le vendeur. Dans la vente à distance aux particuliers le mode de commande le plus utilisé en 2004¹ demeure le courrier (56 %), suivi du téléphone (38 %), d'Internet (23 %) et du minitel (4 %). S'agissant des médias d'offres, il peut s'agir d'un écrit (catalogue, prospectus...) d'une émission de télévision (téléachat), d'une consultation de sites Internet ou de pages minitel, voire d'un appel téléphonique. Nous insisterons plus particulièrement sur les trois premières catégories d'offres.

► *L'offre de vente par écrit*

L'écrit peut revêtir plusieurs formes. Il peut s'agir d'un catalogue, d'un publipostage (mailing), d'un prospectus, d'une annonce publicitaire... Le professionnel, qui fait une offre de vente à distance d'un bien ou d'une prestation de service à un consommateur, doit mentionner le nom de son entreprise, de ses coordonnées télé-

1. Étude FEVAD-Crédoc, mai 2004.

phoniques, de l'adresse de son siège ou de l'établissement responsable de l'offre si celle-ci est différente¹.

C'est en 1867, qu'Aristide Boucicaut imagine la vente par catalogue. Il édite alors un catalogue de 50 pages sans illustration comprenant la description des 1 500 articles textiles avec indication des prix correspondants. De nombreuses entreprises de vente par catalogue sont apparues par la suite. Manufrance en 1883, les Éditions Tallandier en 1904, La Redoute en 1922, la Blanche Porte en 1923, les 3 Suisses en 1932, la CAMIF en 1947...

La vente par catalogue ou par publipostage exige la création et la gestion d'un fichier. Malgré tous les efforts réalisés, la vente sur catalogue stagne légèrement au-dessus de 2 % de l'ensemble des ventes du commerce de détail. La vente par correspondance traditionnelle espère poursuivre son développement grâce à son expansion à l'international et au développement des ventes par le biais d'Internet.

Selon les statistiques de la Fédération des entreprises de vente à distance, les produits les plus vendus demeurent les vêtements et chaussures, les livres et magazines, le linge de maison, les produits de soins, les CD et DVD...

REPÈRES : Avantages et freins liés à l'achat à distance

Avantages reconnus :

- on peut commander tranquillement chez soi ou au bureau (97 %) ;
- c'est très pratique de faire ses achats sans avoir à se déplacer (90 %) ;
- les prix et les promotions sont intéressants (88 %) ;
- cela fait gagner du temps (86 %) ;
- les catalogues, courriers ou sites sont attractifs (83 %).

Freins exprimés :

- il faut bien connaître la marque ou l'entreprise (77 %) ;
- c'est gênant de ne pas pouvoir toucher ou voir le produit (73 %) ;
- il manque les conseils du vendeur (65 %) ;
- le paiement n'est pas sécurisé (32 %).

Source : Étude FEVAD-Crédoc, mai 2004.

1. Article L. 121-18 du code de la Consommation.

► L'offre de vente par télévision

La vente par télévision, appelée souvent téléachat ou télévente, est inspirée du téléshopping américain. Il s'agit d'une vente utilisant la télévision pour la présentation des produits et le téléphone pour passer la commande. Le téléachat est apparu aux États-Unis dans les années 1970 et avait, à ses débuts, pour principale vocation de procéder à l'écoulement rapide de stocks invendus de produits bas de gamme. Il s'est développé à partir du milieu des années 1980, grâce au « *Television Deregulation Act* » proclamant la libération des quotas de publicité à la télévision. Le chiffre d'affaires du téléachat, qui dépasse les 10 milliards de dollars aux États-Unis, est essentiellement dû à deux chaînes câblées consacrées exclusivement au téléachat : HSN (*Home Shopping Network*) et QVC (*Quality, Value, Convenience*).

En France, le téléachat est apparu, en 1987, avec « le magazine de l'objet » émission présentée par Pierre Bellemare sur TF1. Aujourd'hui, il existe deux sociétés de téléachat : *Home Shopping Service* (HSS), créée par Pierre Bellemare et cédée en 1996 à M6 et *Teleshopping*, filiale de TF1. Ces deux sociétés ont créé, en mai 1998, deux chaînes de télévision par satellite (TPS) entièrement consacrées au téléachat : *Club Télé-achat* et *Shopping Avenue*. Au sein de la distribution française, le téléachat demeure une niche dont le chiffre d'affaires global n'excède guère celui d'un grand hypermarché. Toutefois, avec une marge brute moyenne qui approche les 50 %, la rentabilité est appréciée par les opérateurs. L'offre des émissions de téléachat concerne des produits originaux, innovants, utilitaires, qui se prêtent à une démonstration ou à une explication. Sur 10 000 produits présélectionnés chaque année, M6 n'en retient que 300. La clientèle est essentiellement composée de femmes inactives qui se soucient de leur ligne et/ou qui aiment découvrir des produits insolites.

Les opérations de télépromotion avec offre de vente, c'est-à-dire la télévente ou le téléachat, ont suscité en France trois types de craintes : « crainte de voir les fonctions traditionnelles de la télévision (divertissement, culture) remplacées par une fonction de communication, crainte de voir menacés les droits et garanties du consommateur, crainte, enfin, de voir ce type d'émission dériver vers une publicité plus ou moins déguisée »¹. Les émissions de « téléachat » ne doivent pas se dérouler dans un point de vente identifié ou identifiable. Elles doivent être clairement annoncées comme telles et éviter toute confusion avec d'autres émissions. Ces règles s'appliquent aux émissions de téléachat diffusées par voie hertzienne terrestre, ce qui exclut les chaînes diffusées par le câble ou les satellites. S'agissant des chaînes publiques (France 2, France 3 et France 5, Arte), il leur est interdit, actuellement, de diffuser des émissions de téléachat. Les émissions ne peuvent être interrompues par des écrans publicitaires, ni faire l'objet de bandes annonces ou d'émissions préparatoires. L'offre de la vente doit être claire, rigoureuse et la plus complète possible quant à ses principales composantes : prix, garanties, nouveauté, modalités de vente. La marque,

1. Péricard M., JOAN, 20 décembre 1987, p. 7949.

le nom du fabricant ou du distributeur ne doivent pas être montrés ou indiqués à l'antenne. Toutefois, la marque peut être précisée par téléphone ainsi que le nom du fabricant ou du distributeur qui donne sa garantie. L'acheteur dispose d'un délai de 7 jours francs à compter de la livraison de sa commande pour retourner le produit acheté au vendeur afin d'obtenir l'échange ou le remboursement sans pénalité, à l'exception des frais de retour.

Les émissions doivent avoir une durée minimale de quinze minutes et ne pas dépasser au total trois heures par jour. Elles ne peuvent être diffusées qu'entre zéro et onze heures, ainsi qu'entre quatorze heures et seize heures – dans la limite d'une heure – sauf les mercredi et samedi après-midi et le dimanche. Ces règles ne sont pas applicables aux émissions de téléachat diffusées par des services de télévision relevant du câble ou du satellite et réservant au moins 50 % de leur temps de diffusion à des émissions de téléachat.

► *L'offre de vente par Internet*

Selon la loi du 21 juin 2004 « le commerce électronique est l'activité économique par laquelle une personne propose ou assure à distance et par voie électronique les services tels que ceux consistant à fournir des informations en ligne, des communications commerciales et des outils de recherche, d'accès et de récupération de données, d'accès à un réseau de communication ou d'hébergement d'informations, y compris lorsqu'ils ne sont pas rémunérés par ceux qui les reçoivent »¹. Le lancement du commerce en ligne est généralement attribué à Jeff Bezos, créateur d'Amazon.com en juillet 1995². En France, le commerce électronique « B to C » (*business to consumer*) connaît une forte progression du nombre de sites marchands : 1 530 en 1999, plus de 10 000 en 2005. Selon Médiamétrie, le nombre de cyberacheteurs est passé de 5,3 millions à 13,4 millions entre 2002 et fin 2005. Ils achètent surtout des voyages, des biens d'équipement, des CD, des DVD, et des livres. Les sites de e-commerce les plus visités en France, fin 2005, étaient e-Bay, Fnac.com, Voyages-sncf, Cdiscount, Amazon, PriceMinister...

2.2 Les ventes sur des lieux déterminés

Les ventes sur des lieux déterminés sont des ventes réalisées, le plus souvent, dans des endroits où habituellement on ne fait pas de commerce. Il peut s'agir, par exemple, du domicile d'une personne physique (vente à domicile) d'un local de repos dans une entreprise (vente automatique) d'un hall d'hôtel (vente au déballage), d'une place ou d'une rue (vente sur le domaine public).

1. Article 14 de la loi du 21 juin 2004, loi pour la confiance dans l'économie numérique (JO du 22 juin 2004).

2. Moulin O. (2005), « Amazon.com, dix ans de règne sur le commerce en ligne mondial », *Le Monde*, 17 juillet.

► La vente à domicile

La vente à domicile concerne un ensemble d'opérations effectuées directement auprès du consommateur par un représentant d'une entreprise. En matière de démarchage à domicile, le consommateur est protégé par la loi du 22 décembre 1972, plusieurs fois modifiée et, désormais, intégrée dans les articles L. 121-21 et suivants du code de la Consommation. Les opérations visées sont non seulement la vente proprement dite, mais également la location, la location vente, la location avec option d'achat de biens ou la fourniture de services. Les lieux où la réglementation est applicable englobent le domicile d'une personne physique de même que sa résidence ou son lieu de travail. Les opérations indiquées précédemment demeurent également soumises aux textes précités lorsque le démarchage s'effectue dans des lieux non destinés à la commercialisation du bien ou du service proposé et, notamment, lors de réunions ou d'excursions organisées par un commerçant ou à son profit. Les règles juridiques relatives au démarchage sont applicables même si le démarchage est effectué à la demande du consommateur et lorsque la vente est conclue dans un magasin avec un consommateur invité à s'y rendre sous prétexte de retirer un cadeau¹. La vente à domicile doit obligatoirement faire l'objet d'un contrat écrit comprenant un formulaire détachable destiné à faciliter l'annulation de la commande dans les sept jours qui suivent la signature du contrat. Tant que ce délai n'est pas écoulé, aucun versement ne doit être effectué. On peut distinguer quatre grandes catégories de vente à domicile : le porte à porte, le *home party*, les ventes par tournées et les ventes par téléphone.

- **La vente au porte-à-porte** est une « vente effectuée par un vendeur qui visite systématiquement tous les habitants d'un immeuble, d'une rue, d'un quartier ou d'une localité, sans demande préalable des prospectés ». Cette formule est en déclin actuellement.
- **La vente par *home party*** ou vente en réunion est, selon l'Académie des sciences commerciales, une « vente effectuée par le vendeur d'une entreprise à un groupe de personnes qu'une consommatrice a invitées à domicile comme une réunion amicale d'information. Le vendeur représente les produits d'une société déterminée (Avon, Tupperware...). La personne qui reçoit est généralement appelée hôtesse. Elle est choisie par le vendeur et bénéficie d'une commission sur les ventes réalisées chez elle. La vente par *home party* est soumise au délai de réflexion de 7 jours et au formalisme lié à la possibilité de renoncer à sa commande.
- **La vente par tournées ou vente itinérante** est un « système de vente qui se pratique au stade de gros ou au stade de détail, caractérisé par le fait que l'assortiment est vendu à bord d'un véhicule conduit chez l'acheteur ou à proximité de son domicile. Dans ce système de vente, le prix de commande, la délivrance de la marchandise, souvent même la facturation et l'encaissement sont simultanées ». Elle n'est pas soumise au respect des dispositions de la loi du 22 décembre 1972.

1. Cass. Crim. 10/01/1996, *Bull. Crim.* n° 12.

- **La vente par téléphone** est en fin de compte du démarchage téléphonique car le professionnel doit adresser au consommateur une confirmation de l'offre qu'il a faite. Le consommateur n'est engagé que par sa signature. Il bénéficie de la même protection que celle prévue dans le cadre de la vente à distance.

► **La vente automatique**

La vente automatique est celle qui est réalisée par l'intermédiaire des distributeurs automatiques. Le nombre d'appareils installés en France dépasse les 600 000 unités. Les produits les plus vendus sont les boissons et la confiserie. Le chiffre d'affaires global de cette méthode de vente progresse de 8 à 10 % par an pour les produits alimentaires. Il est réalisé pour les 2/3 dans les entreprises. Les distributeurs automatiques traditionnels fonctionnant avec des pièces posent deux types de problèmes : celui de la monnaie et celui de la détérioration des appareils et du vol. De plus en plus de distributeurs automatiques fonctionneront, à l'avenir, avec des cartes bancaires (retrait d'argent, vente d'essence, de billets de train...). Actuellement on assiste, en France, au développement de mini-libres-services automatisés avec comme principale enseigne Yatoopartoo. Ces points de vente réalisent 60 % de leur chiffre d'affaires entre 19 heures et 5 heures du matin et proposent un assortiment limité à 200 références en alimentaire et droguerie, parfumerie, hygiène¹.

► **Les ventes sur la voie publique**

Les pouvoirs publics ont affirmé à plusieurs reprises leur volonté d'encourager les ventes sur les voies publiques et les marchés, dans la mesure où elles « jouent un rôle primordial dans le fonctionnement des circuits de distribution », et qu'elles « constituent un élément modérateur dans l'évolution des prix et enfin qu'elles sont un facteur d'animation locale »². L'exercice d'une activité commerciale sur le domaine public est soumis à un certain nombre de conditions, notamment à la nécessité d'obtenir une autorisation d'installation et de satisfaire aux qualités et aux obligations du commerçant. Selon l'article L 442-7 du code du Commerce, « il est interdit à toute personne d'offrir à la vente des produits ou de proposer des services en utilisant, dans des conditions irrégulières, le domaine public de l'État, des collectivités locales et de leurs établissements publics ». Les marchés existent dans de nombreux chefs-lieux de cantons et divers quartiers périphériques des grandes villes. Ils fonctionnent d'une manière régulière, le plus souvent un jour par semaine. Les foires sont des marchés plus importants qui se déroulent habituellement une fois l'an à l'occasion d'une fête ou d'un événement particulier. Les consommateurs se déclarent très attachés à cette méthode de vente qui favorise les contacts humains et impressionne toujours par la présentation et

1. LSA, Distribution automatique : les magasins robots gagnent du terrain, 9 novembre 2000, 30-33.

2. Circulaire du 13 mai 1980 du ministère du Commerce et de l'Industrie. Circulaire du 6 août 1985 relative au développement du commerce non sédentaire.

la fraîcheur des marchandises proposées. On est loin des ventes impersonnelles et standardisées des grandes surfaces. Les commerçants non sédentaires contribuent à l'animation commerciale du centre ville ou de certains quartiers résidentiels. Les marchés sont fréquentés au moins une fois par mois pour 59 % des Français¹ et au moins une fois par semaine pour 33 % d'entre eux². Les maires délèguent souvent la gestion de leurs marchés forains à des sociétés privées. En région parisienne, les concessionnaires gèrent presque tous les marchés³.

► Les ventes au déballage

Les ventes au déballage concernent les ventes de marchandises effectuées dans des locaux ou sur des emplacements non destinés à la vente au public de ces marchandises, ainsi qu'à partir de véhicules spécialement aménagés à cet effet⁴. Il s'agit, par exemple, des ventes de tapis effectuées temporairement dans un hall d'hôtel, des ventes réalisées sur les parkings des grandes surfaces... Les ventes au déballage ne peuvent excéder deux mois par année civile dans un même local ou sur un même emplacement. Elles doivent faire l'objet d'une autorisation préalable délivrée par le préfet ou le maire de la commune, selon les cas.

Section

2

LES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION SELON LES STRUCTURES DE FONCTIONNEMENT

Les entreprises de distribution étaient toutes, à l'origine, des entreprises indépendantes. Certaines d'entre elles ont pris conscience qu'elles pouvaient développer sous une même enseigne un ensemble de points de vente au détail tout en disposant d'un ou plusieurs entrepôts de gros. Le succursalisme et la distribution intégrée prenaient alors naissance. Devant une telle concurrence, les distributeurs indépendants ont décidé de réagir en créant différentes formules permettant d'avoir leurs forces sur le plan de la négociation, de la promotion et de la gestion.

1. Enquête du Crédoc réalisée en juin 2005 auprès d'un échantillon de 1008 individus représentatifs de la population française de 18 ans et plus.

2. Moati P., Meublat O. (2005), « Comportements et attitudes à l'égard du commerce alimentaire », Crédoc, Cahier de Recherche n° 211.

3. Beuscart F., Marchés Forains : les nouveaux fermiers généraux, *Le Monde*, 8 novembre 1994.

4. Article L 310-2 du code du Commerce.

1 Les distributeurs indépendants

Le commerce indépendant isolé est une « forme de commerce où l'entreprise (de gros ou de détail) n'a aucun lien avec des organismes coordinateurs ou centralisateurs pour ses activités d'achat ou de vente ».

1.1 Les grossistes

Pour la Commission des comptes commerciaux de la Nation : l'activité de commerce de gros est celle exercée par les entreprises et établissements lorsqu'ils revendent à des utilisateurs professionnels, à d'autres commerçants ou à des collectivités, des marchandises achetées en leur nom propre et pour leur propre compte. On distingue également deux types de commerce de gros selon les clientèles : celui qui livre des biens de consommation à des détaillants, des CHR (cafés, hôtels, restaurants), des collectivités publiques ou privées et celui qui fournit des matières premières, des fournitures industrielles, des équipements à des producteurs. Pour cette seconde catégorie on parle de commerce de gros enclavé entre les entreprises auxquelles les produits sont achetés et celles auxquelles les produits sont vendus. L'utilité du commerce de gros se manifeste tout d'abord par le fait que le grossiste achète en grandes quantités des marchandises qui correspondent aux besoins de ses clients, c'est-à-dire des commerçants détaillants ou des utilisateurs professionnels. En stockant des produits dans ses entrepôts, le grossiste facilite la tâche des producteurs. Il leur permet également de réduire leurs frais administratifs et commerciaux (prix de commande, facturation, livraison). De plus, le grossiste donne au détaillant la possibilité de regrouper ses commandes et ses livraisons, de minimiser son stock et d'obtenir bien souvent des facilités de paiement. Le *cash and carry* qui signifie littéralement « payer comptant et emporter » est très souvent appelé libre service de gros. La commission de terminologie de l'économie et des finances a proposé de traduire *cash and carry* par « payer – prendre ». Les principales enseignes en France sont Metro et Promocash. L'Institut français du libre service présente le *cash and carry* ainsi : c'est un entrepôt de gros, fonctionnant en libre-service (le client se sert lui-même) ou sur échantillon (le client choisit les articles sans se servir lui-même, à la vue des articles – échantillons et en utilisant un système d'enregistrement manuel ou informatique) ou combinant libre-service et vente sur échantillon (exemple : libre-service pour épicerie et droguerie, échantillons pour les marchandises générales). Les clients du libre-service de gros sont des commerçants détaillants, cafetiers, hôteliers, artisans ou des acheteurs professionnels pour des collectivités, des restaurants d'entreprises, etc. Ils règlent au comptant le montant de leur facture établie immédiatement. L'enlèvement de la marchandise est aussitôt effectué par le client avec son propre moyen de transport.

1.2 Les détaillants

Un commerçant indépendant isolé est une personne ou une société propriétaire d'un fonds de commerce qu'elle exploite elle-même sans faire partie d'aucun organisme commercial coordinateur ou centralisateur. Le commerce sédentaire correspond aux entreprises qui exercent leur activité dans un local où ils reçoivent leur clientèle. Il peut être spécialisé ou déspecialisé. Le commerce spécialisé concentre son activité sur une ou quelques catégories déterminées de produits : crèmerie, quincaillerie, droguerie, bijouterie... Le commerce déspecialisé ou commerce multiple correspond au « commerce de détail non spécialisé ayant pour objet la vente de plusieurs sortes de marchandises et, éventuellement, de plusieurs formes de services ». L'exercice d'une activité non-sédentaire est soumis à une réglementation très stricte nécessitant notamment une déclaration préalable et l'obtention d'une attestation. Selon le décret du 31 juillet 1970, « est considérée comme activité ambulante toute profession ou activité exercée sur la voie publique, sur les halles, marchés, champ de foire ou de fête ou par voie de démarchage dans les lieux privés et ayant pour objet soit la vente d'un bien immobilier, soit la conclusion d'un contrat de location ou de prestation de services ou d'ouvrage, soit la prestation d'un spectacle ou d'une attraction ». Si la part de marché du commerce indépendant isolé régresse sans cesse, en revanche, le nombre d'établissements créés chaque année est supérieur au nombre de commerces disparus. S'agissant du choix du commerce créé, il semble que les nouveaux commerçants le fassent plutôt en fonction de leur activité antérieure et de leurs goûts, que des besoins existants. Le choix et la recherche du point de vente font partie des problèmes difficiles qui ne sont pas toujours bien résolus. Il y a, en outre, les difficultés inhérentes à une formation souvent insuffisante. L'absence d'étude préalable à l'implantation, l'insuffisance des capitaux de départ, le manque de formation (quatre nouveaux commerçants sur cinq n'ont aucune préparation spécifique) sont sans doute les raisons majeures des échecs enregistrés. On évalue à 30 % les disparitions des nouveaux commerces dans l'année suivant leur création.

2 Les distributeurs intégrés

Les entreprises du commerce intégré assurent, par leur propre organisation, un contact direct entre producteurs et consommateurs et remplissent ainsi, à la fois, les fonctions de gros et de détail.

2.1 Les réseaux totalement intégrés

Suivant leur mode d'exploitation, on distingue les réseaux succursalistes « classiques » des sociétés coopératives de consommation.

► ***Les réseaux succursalistes « classiques »***

Les réseaux succursalistes possèdent au moins 10 magasins qu'ils exploitent par l'intermédiaire de directeurs salariés. La fonction de gros est assurée par une centrale d'achats. Le succursalisme traditionnel est apparu en France en 1886 avec la création des Établissements Économiques de Reims. Il se développe, par la suite, tant dans le domaine alimentaire (La Ruche Picarde en 1895, Casino en 1895, Goulet Turpin en 1900...) que dans le domaine non alimentaire (les vêtements Conchon Quinette en 1923, Les Galeries Barbès en 1925...). Le succursalisme traditionnel a connu son apogée en France à la fin des années 1960, notamment dans le domaine alimentaire avec la plus grande centrale d'achats de l'hexagone, Paridoc, à laquelle étaient affiliées une vingtaine de sociétés succursalistes provinciales (Comptoirs Modernes, Docks de France...) dotées chacune de plusieurs entrepôts. Aujourd'hui, les entreprises à succursales multiples traditionnelles ont pratiquement disparu en France alors qu'elles sont très développées au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique et en Italie. Le succursalisme moderne englobe toutes les entreprises notamment celles qui exploitent des grandes et moyennes surfaces dès lors que le nombre de celles-ci est supérieur à 10 et que la totalité ou la quasi-totalité des points de vente appartiennent à la société mère et ont à leur tête des directeurs salariés. Tel est le cas de Carrefour, d'Auchan, de C&A, des Galeries Lafayette, de Monoprix... Toutefois, il importe de souligner que ces différentes enseignes du commerce intégré appliquent des méthodes de management très différentes, plus ou moins centralisées, avec des choix logistiques qui vont des entrepôts traditionnels à la livraison directe aux magasins en passant par la création de plates-formes.

► ***Les coopératives de consommation***

Les coopératives de consommation sont des entreprises de vente au détail gérées par des consommateurs associés ayant pour but l'amélioration qualitative des conditions d'existence des consommateurs¹. Le mouvement coopératif apparaît au cours de la première moitié du XIX^e siècle. En 1835, s'ouvre à Lyon un magasin d'épicerie à l'enseigne « Le Commerce véridique et social » financé par souscriptions auprès des consommateurs. En 1844, quelques ouvriers tisserands de Rochdale, ville industrielle du Lancashire en Angleterre, décident de mettre en commun chacun une livre pour acheter en gros et revendre sans bénéfice quelques produits alimentaires. Cette première expérience permet aux « Équitables Pionniers de Rochdale » de poser les bases du système coopératif : l'adhésion libre ou principe de la porte ouverte, un homme égale une voix, la distribution de l'excédent aux membres au prorata de leurs transactions, l'éducation du consommateur. La Fédération nationale des coopératives de consommation (FNCC) est

1. Krier H., Jallais J. (1985), *Le commerce intérieur*, PUF, Paris.

créée en 1913. La vocation des coopératives de consommation est de « servir » le consommateur, non de « s'en servir ». Elles ne cherchent pas l'obtention du profit maximum, mais la meilleure satisfaction des besoins de leurs membres au moindre prix possible. Ce sont des associations de personnes et non de capitaux qui s'efforcent d'éduquer et de défendre le consommateur. Apparemment peu différentes des succursales, les coopératives de consommation s'en distinguent au niveau des objectifs et de l'organisation interne. Les sociétés coopératives de consommation sont des sociétés à capital et personnel variables qui intègrent les fonctions de gros et de détail. Aujourd'hui, quelques sociétés coopératives de consommation existent encore en France (Coop Atlantique, les Coopérateurs de Champagne, les Coopérateurs de Normandie-Picardie, Union des Coopérateurs d'Alsace). Le mouvement coopératif français ne s'est pas adapté suffisamment tôt au développement du libre-service et des grandes surfaces. Il a, en outre, connu une crise doctrinale liée au fait que certains principes coopératifs de base s'appliquent difficilement dans une société régie par un système capitaliste. Tant et si bien que l'alternative était simple : « exister avec une âme réduite ou mourir avec une âme entière »¹. Il importe toutefois de signaler que les coopératives de consommation conservent une importance significative en Suisse et dans les pays scandinaves.

2.2 Les réseaux partiellement intégrés

Les réseaux partiellement intégrés sont en fait des réseaux mixtes. Ils sont composés par des magasins qui appartiennent aux dirigeants du réseau et des fonds de commerce gérés par des commerçants indépendants qui ont été admis dans le réseau en qualité de franchisé, de concessionnaire ou d'affilié. On considère habituellement qu'un réseau mixte réalise au moins 20 % de son chiffre d'affaires par l'intermédiaire de ses propres succursales. La formule du réseau mixte présente divers avantages dont la possibilité d'un développement rapide et l'assurance d'une plus grande efficacité économique². Toutefois, elle n'est pas sans inconvénients du fait des conflits susceptibles de se manifester entre les deux branches du réseau, lesquelles ont des modes de management tout à fait différents (voir rubrique Repères ci-après).

1. Jaggi Y. (1990), Coop, ça vous dit quelque chose ?, *Coopération*, 25, 21 juin.

2. Cliquet G. (2000) Plural forms in store networks : a model for store network management, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, 369-387.

REPÈRES : Les réseaux mixtes franchise/succursalisme

Tableau 2.1 – Principaux avantages et inconvénients des réseaux mixtes

Avantages	Inconvénients
– Un développement rapide du concept et un maillage du territoire. – Une meilleure maîtrise du concept grâce aux succursales. – Une stimulation efficace de la dynamique commerciale du réseau. – Une souplesse accrue dans l'adaptation aux fluctuations du marché. – Une plus grande efficacité économique (synergie des compétences, augmentation des capacités d'investissement, possibilités de désinvestissement...). – Une affirmation de sa capacité à s'investir professionnellement et à attirer les meilleurs partenaires. – Une flexibilité plus affirmée pour la reprise d'autres réseaux.	– Des risques de conflits tant sur le plan géographique que sur le plan du dynamisme entre les deux branches du réseau. – Des difficultés pour allier deux modes de management différents. – Des problèmes liés au management du réseau. – Des risques d'inquiétudes et de démotivations des commerçants indépendants par rapport aux succursales.

Source : Cliquet G. (2000), Plural forms in store networks : a model for store network management, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, 369-387.

3 Les distributeurs associés

Les entreprises du commerce non intégrées sont celles qui n'assurent pas, en règle générale, un contact direct entre producteurs et consommateurs. Les fonctions de gros et celles de détail sont alors remplies par des agents différents au sein d'entreprises distinctes. Le développement du commerce intégré conduit un certain nombre de commerçants indépendants à prendre conscience de leur isolement. Ils réalisent que pour résister à la concurrence, pour mieux acheter, pour obtenir de meilleures facilités de crédit et des prix avantageux, il est nécessaire de s'associer, de se regrouper. Tout en gardant leur indépendance juridique, les distributeurs peuvent se grouper selon des modalités diverses, souvent sous une enseigne commune, pour organiser leurs achats ainsi qu'un certain nombre de services tendant à favoriser leur développement. Les groupements réalisés sont de deux types. Tout d'abord apparaissent des groupements « horizontaux ». Des commerçants ayant la même fonction au sein de la distribution (commerce de gros ou commerce de détail) se regroupent afin d'obtenir, notamment, de meilleures conditions d'achats, une enseigne assurée. Plus tard, des grossistes et des détaillants décident de s'associer pour bénéficier des mêmes avantages. Il s'agit de groupements « verticaux ».

3.1 Les associations verticales

Elles concernent des associations entre un producteur ou un grossiste, d'une part, et des détaillants, d'autre part. Tel est le cas des chaînes volontaires, de la franchise, de la concession, de l'affiliation.

Les chaînes volontaires. Une chaîne volontaire est une association de commerçants indépendants formée à l'initiative d'un ou plusieurs grossistes en vue d'assurer la coordination des fonctions de gros et de détail, d'organiser l'achat et la vente dans les entreprises, mais en respectant l'indépendance juridique et financière de chacune d'entre elles. En 1920, un grossiste en produits alimentaires de Buffalo (États-Unis), M. Flickinger, crée une association avec des détaillants. Celle-ci a pour but de normaliser les conditions d'achats et de ventes, de permettre la réalisation d'une publicité collective et l'utilisation d'une enseigne commune. Il s'agit d'une transposition au niveau du commerce indépendant des règles qui ont fait le succès du succursalisme. La chaîne volontaire fait son apparition en Europe par l'intermédiaire de M. Van Well fondateur de la « Spar » en 1932. En France, les principales chaînes volontaires ont été créées au cours des années 1950. Il s'agit notamment de Egé et de Spar pour les produits alimentaires et de France Droguerie, de Catena et de Sermo (textile) pour les produits non alimentaires. La plupart des chaînes comprennent deux organes essentiels :

- une société à capital variable, groupant plusieurs grossistes appelés « têtes de chaîne », assume les fonctions d'une centrale d'achats ;
- une association sans but lucratif réunit les détaillants. Elle a pour mission d'associer les détaillants à l'élaboration de la politique de la chaîne.

Le succès d'une chaîne dépend de la collaboration qui existe entre détaillants et grossistes. Les détaillants affiliés à une chaîne s'engagent à concentrer leurs achats auprès du grossiste « tête de chaîne » et à appliquer la politique élaborée par l'organisation centrale. Les détaillants peuvent s'adresser à d'autres fournisseurs. Il n'existe aucune obligation d'achats. Les détaillants peuvent également se retirer de la chaîne à tout moment. Les grossistes s'engagent à fournir aux détaillants des produits à des prix avantageux ainsi que différents services (publicité, promotion de vente, aménagement et modernisation du magasin, études sur la rotation des stocks.). Chaque grossiste bénéficie d'une exclusivité dans une région déterminée pour recruter les détaillants chaînistes. La rémunération des services fournis est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé par chaque détaillant.

La franchise est une forme d'association qui a connu un développement rapide en France dans les années 1970 et 1980. Elle permet à l'industriel, au grossiste, au prestataire de services de développer son réseau de distribution sans prise de participation dans les capitaux. En échange d'une contribution financière, le contrat permet aux franchisés d'utiliser l'enseigne ou la marque du franchiseur tout en bénéficiant de son savoir-faire, de ses droits de propriété intellectuelle et de son assistance technique et commerciale. Avec plus de 900 franchiseurs et plus de 39 000 franchisés, la France est le pays de l'Union européenne dans lequel ce type d'association verticale est le plus développé. Le franchisage exige que le franchiseur fasse bénéficier le franchisé :

- d'un savoir-faire original, spécifique, expérimenté et renouvelé. Il doit être consigné dans un document appelé « manuel d'instructions », « bible »... ;
- d'une assistance technique et commerciale avant l'ouverture (étude de marché, étude d'implantation) lors de l'ouverture (campagne publicitaire, formation) après l'ouverture (décoration, agencement, gestion comptable, formation du personnel...) ;
- d'une autorisation d'utiliser les signes de ralliement de la clientèle qu'il possède (enseigne, marques).

En contrepartie, le franchiseur demande le versement d'une redevance initiale forfaitaire (RIF) dont le montant varie le plus souvent entre 5 000 et 35 000 € et d'une redevance proportionnelle d'exploitation (RPE) qui oscille généralement entre 3 et 5 % du chiffre d'affaires réalisé par le franchisé. Enfin, il est absolument nécessaire que le franchisé demeure juridiquement un commerçant indépendant. Cela exige que le franchiseur ne s'immisce pas trop dans la gestion des magasins de ses franchisés. Plusieurs types de franchises peuvent être distingués :

- les franchises de service par lesquelles le franchisé offre un service sous l'enseigne et le nom commercial, voire la marque du franchiseur et en se conformant aux directives de ce dernier (ex. : Novotel, Uni-Inter...) ;
- les franchises de produits par lesquelles le franchisé se borne à vendre certains produits dans un magasin qui porte l'enseigne du franchiseur (ex. : Eram, Pingouin, Stemm, Geneviève Lethu...).

REPÈRES : Le système de distribution Benetton : une fausse franchise ?

Le système de distribution instauré par Benetton est formé de trois éléments : le siège, les distributeurs et les agents. Le *siège* recrute les agents. Il définit les caractéristiques que doivent présenter les magasins. Il conçoit les modèles des deux collections annuelles et détermine la publicité. En contrepartie, il prélève sur les articles vendus aux distributeurs une marge qualifiée de « raisonnable ». Les *agents*, recrutés par le siège, sont, eux-mêmes, propriétaires de magasins. Ils sélectionnent, forment et contrôlent les distributeurs avec l'aide d'assistants. Chaque magasin est visité une fois par semaine. Les agents choisissent dans les collections du fabricant les articles à partir desquels les distributeurs constitueront leurs assortiments. Ce sont eux qui transmettent les commandes au siège. Ils sont rémunérés par une commission de 5 % sur le montant des achats effectués par les boutiques. Les *distributeurs* sont recrutés par les agents. Ce sont des commerçants indépendants, propriétaires de leur point de vente, qui acquièrent l'usage de la marque et de l'enseigne Benetton. Ils achètent à titre exclusif, au siège, les produits sélectionnés par les agents et les vendent aux consommateurs, dans un cadre et une ambiance imposée par Benetton, sans bénéficier d'aucune exclusivité territoriale. Un chiffre d'affaires minimum leur est imposé. Un contrat de franchise de distribution de produits est traditionnellement conclu entre deux partenaires : le franchiseur (fabricant ou grossiste) et le franchisé (détaillant). Le système de distribution mis en place par Benetton met en relation trois catégories d'opérateurs : le fabricant, les détaillants et des agents. On peut, toutefois, considérer que ces derniers possèdent un statut proche de celui des masters franchisés.

Dans la franchise, ce qui est fondamental c'est l'apport d'un savoir-faire original et la mise en œuvre d'une assistance qui se prolonge dans le temps. Le système de distribution Benetton comprend bien un savoir-faire fondé sur des collections originales de produits, une licence de marque, un agencement spécifique du point de vente, une communication importante... Quant à l'assistance, elle se traduit, notamment, par des visites hebdomadaires. Il est vrai que le contrat Benetton n'accorde pas d'exclusivité territoriale. Ce dernier élément n'est pas toujours considéré comme un élément déterminant d'une franchise. En échange de la transmission d'un savoir-faire, il existe un prix à payer. Celui-ci se traduit le plus souvent par le versement d'un droit d'entrée et d'une redevance annuelle. Il existe des cas où le franchiseur se contente de prendre une marge suffisante sur les produits vendus. Tel est le cas de Benetton, de Rodier, d'Yves Rocher... L'entreprise Benetton affirme sans cesse qu'elle n'a pas recours à la franchise, et pourtant le contrat qu'elle utilise est très proche, voire assimilable à la franchise.

Sources : Pinson C., Tibrewala V., Dee F. (1996), *United Colors of Benetton*, Cas INSEAD-CEDEP, Fontainebleau, France ; Fréry F. (2002), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Vuibert, 1999.

La concession exclusive est formée par un contrat type que le concédant propose au futur concessionnaire. Le premier s'engage à l'exclusivité de fourniture, le second s'engage à s'approvisionner exclusivement à l'intérieur du réseau, en vue de vendre au consommateur, sur le territoire défini par le contrat, le produit contractuel. Ce type de distribution est très utilisé par les constructeurs d'automobiles. Un règlement communautaire précise à quelles conditions un tel réseau peut être considéré comme licite dans la Communauté européenne.

3.2 Les associations horizontales

Elles concernent les groupements de commerçants indépendants dont certaines respectent strictement le cadre juridique des sociétés coopératives de commerçants détaillants, tandis que d'autres adoptent des modèles originaux et spécifiques¹.

Les sociétés coopératives de commerçants détaillants sont des sociétés anonymes à capital variable. Les associés conservent leur indépendance juridique et financière. Chaque associé dispose d'une voix qu'elle que soit la part du capital souscrite. La société s'interdit de réaliser des profits ; le trop perçu est ristourné aux associés après constitution éventuelle d'un fonds de réserve ou d'un fonds de garantie. Les sociétés coopératives de commerçants de détail ne peuvent admettre de tiers non associés à bénéficier de leurs services. Une exception est prévue pour les pharmaciens dans certains cas bien délimités². Le groupement centralise les

1. Hardouin P., Ducrocq Ch. (1993), *Le commerce indépendant organisé*, Éditions Liaisons, Paris.

2. Article L 124-1 et suivants du code de Commerce.

commandes des associés, choisit les fournisseurs. Les adhérents sont livrés directement ou par l'intermédiaire d'un centre de livraisons régional. Le groupement apporte aide et assistance aux associés en matière de gestion, de financement, de formation du personnel, de modernisation du magasin... La rémunération des services fournis est réalisée par l'intermédiaire d'une commission calculée sur le montant des achats passés par chaque détaillant avec le groupement. Les associés ne sont pas obligés de s'adresser au groupement pour tous les achats, le succès du groupement dépendra néanmoins de la fidélité de ses adhérents. Les associés bénéficient d'une exclusivité pour un secteur géographique déterminé afin d'éviter la concurrence entre les associés d'un même groupement. Les sociétés coopératives de commerçants détaillants sont apparues dans l'est de la France à la fin du siècle dernier avec la création de la société Rémoise en 1885 et se sont développées après la première guerre mondiale. Système U est la principale coopérative de détaillants en alimentaire. En ameublement, il convient de citer Mobilier de France et Monsieur Meuble, en horlogerie-bijouterie la Guilde des Orfèvres...

Les groupements de commerçants détaillants sui generis sont un peu particuliers. La France en connaît au moins 2 qui fonctionnent de manière originale. Il s'agit des centres Leclerc et du groupement Intermarché. Les adhérents du mouvement Édouard Leclerc doivent tout d'abord adhérer à une association sans but lucratif, l'ACDLec (Association des centres distributeurs E. Leclerc), qui accorde à ceux-ci l'utilisation gratuite du panonceau E. Leclerc moyennant l'acceptation de plusieurs conditions dont le respect de la politique de bas prix, le système de parrainage, la participation effective et bénévole au groupement d'achats GALEC (Groupement d'achat E. Leclerc). La Fédération du commerce associé qui réunit des sociétés coopératives de commerçants détaillants et des groupements de commerçants détaillants accueille, depuis mars 2005, les adhérents des groupements Leclerc ainsi que ceux d'Intermarché. Il existe également au niveau régional 16 centrales d'achats qui s'intéressent notamment aux produits volumineux, pondéreux ainsi qu'aux promotions. Le groupement Intermarché comprend une société civile à capital variable, la Société Civile des Mousquetaires (SCM) qui définit les orientations stratégiques du groupement. ITM Entreprises, détenue par la SCM, est propriétaire des enseignes de groupement (Intermarché, Écomarché, Bricomarché...) et elle a pour mission de coordonner, d'animer et de contrôler l'activité des filiales. Chaque magasin est exploité par une société détenue majoritairement par un adhérent Mousquetaire. Ce dernier doit consacrer un tiers de son temps à l'une des filiales d'ITM Entreprises.

L'essentiel

Aujourd'hui on assiste, d'une manière générale, à une annonce prometteuse des ventes hors magasin par l'intermédiaire de certaines ventes à distance et de la vente automatique. Si la France est le pays de l'hypermarché et du grand supermarché, l'Allemagne se singularise par la place prépondérante du hard discount, tandis que la Belgique et la Hollande préfèrent le supermarché traditionnel. En ce qui concerne les structures organisationnelles, le succursalisme se développe dans tous les pays de l'Union européenne, tandis que les chaînes volontaires, la franchise et les coopératives de consommation connaissent des fortunes diverses selon les pays. Il n'existe pas un modèle unique de développement des entreprises de distribution. Le contexte concurrentiel et culturel implique des différences sensibles dans le comportement des opérateurs du marché.

3 LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR ET LE POINT DE VENTE

Le rôle du commerce de détail est de permettre aux fabricants de distribuer leurs produits à un grand nombre de consommateurs. Cela suppose que les commerçants savent ensuite comment attirer la clientèle, l'orienter vers le produit et transformer sa visite en acte d'achat. Mais rien n'est simple en la matière, tant du côté de l'offre de plus en plus large que du côté de la demande de plus en plus complexe : ne parle-t-on pas du consommateur « zappeur et caméléon » ?

Ce chapitre aborde dans un premier temps les motifs de la fréquentation d'un commerce (section 1) et le processus de sélection d'un magasin (section 2). Dans un deuxième temps, il s'intéresse au comportement des clients à l'intérieur des magasins (section 3). Enfin, il traite de deux problématiques récentes dans l'étude du comportement du consommateur : l'achat par le biais d'Internet (section 4) et la gestion de la relation client (section 5).

Section 1	■	Les motivations à la fréquentation du magasin
Section 2	■	Le choix d'un point de vente
Section 3	■	Le comportement du consommateur en magasin
Section 4	■	Le comportement du consommateur dans le commerce électronique
Section 5	■	La gestion de la relation client

Section

1

LES MOTIVATIONS À LA FRÉQUENTATION
DU MAGASIN

Pourquoi les individus se rendent-ils dans les magasins ? La réponse peut paraître évidente : pour satisfaire un besoin. Mais ce n'est pas si simple, lorsqu'on sait que très nombreuses sont les personnes que l'on peut rencontrer dans des points de vente et qui n'ont, apparemment, pas de désir très précis à satisfaire.

1.1 Le shopping, source de gratification pour le client

Depuis Tauber¹, on sait que deux ensembles de raisons poussent les consommateurs au magasinage² : mobiles d'ordre personnel et motivations plus sociales.

► Les mobiles personnels

Cinq types de motivations peuvent expliquer pourquoi un individu va sortir de chez lui pour fréquenter un point de vente :

- **chercher à rompre la routine du quotidien.** L'accès libre aux magasins constitue une récréation ludique gratuite ; les centres villes ou centres commerciaux sont le plus souvent autant de lieux de visites agréables et divertissantes ;
- **se tenir au courant.** Le magasinage permet d'observer les modes vestimentaires, les nouveautés du bricolage et de la décoration, d'être au courant des derniers disques ou livres, etc. ;
- **l'espoir de réaliser de bonnes affaires.** La publicité pour les commerces annonce le plus souvent des opérations spéciales destinées à raviver l'intérêt des consommateurs. Ces derniers n'ont, en fait, pas de besoin particulier, mais ils ont peur de passer à côté d'affaires exceptionnelles, à ne pas manquer. Cela explique le succès des solderies, braderies et autres vides-greniers ;
- **entreprendre une activité physique.** Magasiner, cela veut dire des kilomètres à pied dans les rues, les galeries marchandes ou les allées des grandes surfaces. En Europe du Nord, les rues piétonnes permettent de déambuler sans risque, de même que les immenses centres commerciaux américains ;
- **vouloir s'imprégner d'une ambiance.** Les cinq sens peuvent être mis en éveil dans le magasinage : la vue, grâce aux vitrines, aux produits ou aux autres clients ; l'ouïe, par les bruits du marché ou les musiques d'ambiance ; l'odorat, souvent éveillé par des parfums et d'autres odeurs stimulantes ; le toucher, lorsque le consommateur palpe les vêtements ou les meubles ; le goût, pour des aliments dégustés sur un marché ou dans une grande surface.

1. Tauber E. M. (1972), Why do people shop ?, *Journal of Marketing*, 36, 4, 46-59.

2. Le magasinage est le terme francophone pour exprimer celui plus usité de « shopping ».

► Les motivations sociales

Ici aussi, on peut dénombrer cinq stimuli pouvant expliquer le magasinage :

- **la recherche de contacts sociaux.** La rue commerçante, le supermarché ou la place du marché constituent des lieux de rencontre des voisins et relations ;
- **l'acquisition d'un statut.** Dans un magasin, le client est accueilli aimablement, servi « comme un roi », bénéficie, de la part des vendeurs, d'attentions de plus en plus rares par ailleurs ;
- **le désir d'assimilation à un groupe.** Le consommateur fréquentera d'autant plus volontiers tel commerce qu'il aura le sentiment que clients et personnels y partagent les mêmes centres d'intérêt que lui. Cela est surtout vrai dans des domaines spécialisés comme le sport, la librairie, les loisirs créatifs, la photo, l'informatique, l'automobile... ;
- **se changer les idées.** Dans les commerces, on voit du monde, on peut essayer ainsi de compenser sa solitude et sa déprime ; à l'inverse, c'est une façon de s'accorder une récompense lorsqu'on est content ou de se changer les idées après une tension familiale ou un stress professionnel ;
- **le désir de jouer un rôle.** De nombreuses consommatrices se perçoivent comme chargées d'approvisionner régulièrement le foyer familial en produits courants, articles à stocker ou bonnes affaires imprévues, afin de passer pour de « bonnes ménagères ».

L'ensemble des motivations ci-dessus implique pour le commerçant la nécessité d'aménager son point de vente afin de répondre de manière positive à la diversité des motivations de ses clients. Le tableau 3.1. ci-après donne des exemples concrets d'implications managériales liées aux mobiles du consommateur.

Tableau 3.1 – *Implications manageriales de l'analyse des motivations à la fréquentation d'un magasin*

Motivations du client	Implications pour les magasins
Chercher à rompre la routine du quotidien	Théâtraliser l'offre (ex. : Natures et Découvertes), réaliser des semaines à thèmes (ex. : semaine Italienne aux Galeries Lafayette, semaine du nouvel an chinois au Printemps, etc.), des rencontres (ex. : forum Fnac).
Se tenir au courant des nouveautés	Créer des rayons « nouveautés » qui changent fréquemment (ex. : Fnac, Virgin), changer ses vitrines toutes les semaines (ex. : Colette), recevoir des nouveaux modèles tous les jours (ex. : Promod).
L'espoir de réaliser de bonnes affaires	Réaliser des soldes, des promotions, des lots, etc. Suivre l'exemple de la chaîne Gap qui réalise en permanence au fond de ses magasins des promotions sur les produits restés en rayon depuis plus d'un mois.

Tableau 3.1 – Implications manageriales de l'analyse des motivations à la fréquentation d'un magasin (suite)

Motivations du client	Implications pour les magasins
Entreprendre une activité physique	Aider le client à découvrir tout l'espace du magasin au travers de la création de larges allées (ex. : Le Auchan Val d'Europe) ou de la création de lieux qui donnent envie de tout explorer à l'instar des magasins du centre commercial en plein air de Bercy Village qui rassemble des enseignes innovantes offrant toutes au consommateurs des gammes de produits très profondes.
Vouloir s'imprégner d'une ambiance	Trouver une correspondance sensorielle à l'enseigne en essayant de la décliner du point de vue musical, olfactif, tactile, visuel et pour-quoi pas gustatif (avec la création d'un espace de restauration).
La recherche de contacts sociaux	Créer des lieux de vie et travailler sur le lien entre clients et entre clients et vendeurs (cf. fin de ce chapitre pour les exemples concrets).
L'acquisition d'un statut	Enrichir le service au client en proposant les retouches gratuites (ex. : Magasins Levis), les livraisons gratuites à partir d'un certain montant d'achat (ex. : Monoprix), un café ou un thé s'il y a de l'attente (ex. : Magasins Carroll ou salons de coiffure Jean-Louis David).
Le désir d'assimilation à un groupe	Embaucher des vendeurs passionnés par la catégorie de produits et favoriser le contact entre clients au travers de rencontres (cf. fin de ce chapitre pour plus de détails).
Se changer les idées	Travailler sur le « fun shopping » en créant des univers ludiques (ex. : Mégastores Adidas ou Etam du quartier de la rue de Rivoli à Paris).
Le désir de jouer un rôle	Créer des typologies de consommateurs selon leurs caractéristiques socio démographiques (notamment selon le nombre d'enfants) et leur adresser des offres personnalisées.

1.2 Les courses : corvée ou bon moment à passer ?

Le comportement du consommateur à l'égard des magasins peut s'analyser à la fois dans une perspective transactionnelle ou relationnelle^{1, 2} :

1. Filser M., La valeur du comportement de magasinage : de la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes, *Actes du 3^e colloque Etienne Thil « Rencontres Université – Commerce »*, 28-29 septembre 2000, La Rochelle.

2. Anteblian-Lambrey B., Une étude exploratoire de la relation consommateur – commerce, *Actes du 3^e colloque Etienne Thil « Rencontres Université – Commerce »*, 28-29 septembre 2000, La Rochelle.

- le client fait-il des courses dans un but précis, approvisionner son foyer, ou considère-t-il le magasinage comme un objectif spécifique, pour se stimuler ou s'informer ?
- on peut aller en magasin pour acheter un produit pour sa propre consommation ou obtenir un plaisir personnel ; on peut aussi profiter des contacts avec les vendeurs ou d'autres clients, se sentir valorisé par le statut du magasin fréquenté ou acheter pour autrui (et choisir plutôt une enseigne de prestige alors que le même achat pour soi aurait eu lieu, par exemple, dans un hypermarché) ;
- la venue en magasin peut aussi correspondre à la résolution de tâches d'achat, assortie d'une visite agréable. L'hypermarché, par exemple, vise à la fois une optimisation de l'offre (parking, horaires, implantation, merchandising d'organisation, bas prix) et la différenciation pour offrir une expérience agréable : marques propres originales, services spécifiques, univers de consommation pour inciter aux achats imprévus, découverte de nouveaux produits...

REPÈRES : L'ultra frais, corvée ou plaisir ?

Une étude Sofres-Secodip pour LSA (1999) montre que la crèmerie ultra-fraîche, l'un des premiers postes de dépenses alimentaires de la cliente et le rayon le plus fréquenté des magasins, doit offrir un assortiment très large tout en restant immédiatement lisible pour le consommateur. Si l'on complique les courses de la mère de famille dont les enfants ou le mari exigent telle référence de telle marque, elle risque de « changer de crèmerie » pour une autre enseigne ! 23 marques sont présentes sur le marché, et chaque foyer en achète en moyenne 5,6 en 28 actes d'achat chaque année. Le client (une femme dans 72 % des cas) doit réussir à concilier chaque fois deux objectifs : trouver les références réclamées par ses proches, et aussi découvrir les nouveautés, extrêmement nombreuses dans ce rayon très dynamique avec un soutien publicitaire considérable (121 M euros d'achat d'espace en 1998).

Source : Le Corroller Ph., Fidélité : la bataille se joue sur l'ultra-frais, LSA, 1621, 11 mars 1999.

Section

2

LE CHOIX D'UN POINT DE VENTE

Le magasin est le point de rencontre entre les offres de produits et services, et les demandes des consommateurs. Mais ces derniers sont plus attirés par certaines enseignes et points de vente que par d'autres, et on se doute que dans leurs processus de choix, les clients seront sensibles tant au contenant (localisation, architecture, agencement, etc.) qu'au contenu (assortiment, prix, services, etc.). L'organisation marchande (facilité à trouver, ruptures de stocks, attentes aux caisses ou aux rayons traditionnels, etc.) jouera aussi un rôle important dans le processus de choix. Pour tenter de comprendre ce dernier, les chercheurs ont utilisé des modèles sensés intégrer les divers facteurs d'influence, parmi lesquels le rôle de l'image du magasin est particulièrement important.

► Un modèle de choix

```
graph TD; A[Stratégie du distributeur<br/>(prix, publicité)] --> B[Attitude générale envers<br/>la fréquentation<br/>des magasins]; C[Caractéristiques du consommateur<br/>(économiques, démographique et sociales)] --> B; C --> D[Importance accordée<br/>aux attributs<br/>des magasins]; B --> E[Perception des attributs<br/>des magasins]; D --> E; D --> F[Attitude envers les magasins]; E --> F; F --> G[Choix du magasin]; G --> H[Stimuli commerciaux en magasin<br/>(promotion, PLV, ambiance, mise en avant)]; H --> I[Choix du produit et de la marque]; I -.-> A; I -.-> C; I -.-> D; I -.-> E; I -.-> F; I -.-> G; I -.-> H;
```

Le diagramme illustre le processus de médiation entre la stratégie du distributeur et le choix du produit. Les boîtes à l'extérieur (Stratégie du distributeur, Caractéristiques du consommateur, Importance accordée aux attributs des magasins) influencent directement l'attitude générale envers la fréquentation des magasins. Cette attitude, ainsi que l'importance accordée aux attributs, influencent la perception des attributs des magasins. La perception des attributs influence l'attitude envers les magasins, qui conduit au choix du magasin. Le choix du magasin conduit aux stimuli commerciaux en magasin, qui influencent le choix du produit et de la marque. Des effets de feedback (lignes pointillées) sont indiqués entre le choix du produit et de la marque et les boîtes à l'extérieur, ainsi qu'entre le choix du produit et de la marque et les boîtes intérieures.

1. Monroe K. B. et Guiltinan J. (1975), A path analytic exploration of retail patronage influence, *Journal of Consumer Research*, 2, 1, 19-28.
2. Lusch R.F. (1982), *Management of Retail Enterprises*, Kent, Boston, Mass.
3. Jallais J., Orsoni J. et Fady A. (1994), L'image du magasin, in *Le marketing dans le commerce de détail*, Vuibert, Paris, p. 150-165.
4. Engel J.F., Blackwell R.D. et Miniard P.W. (1990), *Consumer Behavior*, 6 th. Ed. The Dryden Press, Chicago.

Le modèle de Monroe et Gultinan (figure 3.1), suggère que le choix d'un point de vente est le résultat de l'influence de deux types de variables. D'une part, des variables propres au consommateur : localisation par rapport aux commerces, moyens de locomotion, âge, temps disponible, familiarité avec les commerces, revenus, traits de personnalité, type de besoin à satisfaire, importance perçue de l'enseigne et des marques. D'autre part, des variables liées à la stratégie du distributeur : nombre de commerces disponibles, facilité d'accès, caractéristiques des magasins, politique commerciale (assortiment, prix, promotions, publicité). Appliqué au cas de l'achat de disque, le modèle suggère donc que :

- le client choisira son point de vente en fonction de la stratégie de prix de ce dernier. Dès lors, le magasin aura intérêt à influencer le choix du client en adoptant une stratégie de prix attractive. On peut souligner les initiatives de l'enseigne Joseph Gibert qui vend des disques d'occasion ou celle de la Fnac qui réalise des promotions systématiques de remise de 20 % sur les nouveautés ;
- l'enseigne pourra également attirer le consommateur en communiquant sur les attributs recherchés par le client parmi lesquels la largeur et la profondeur du choix sont particulièrement importantes. Compte tenu du fait que la taille de l'assortiment de disques varie de 5 000 références (pour les GMS) à 120 000 (pour les grands spécialistes), l'attribut du choix permettra au consommateur impliqué dans la musique de discriminer les enseignes entre elles¹.

Mais les caractéristiques du magasin ne sont pas les seules variables explicatives du choix d'un point de vente, et le modèle suggère de prendre également en compte les caractéristiques intrinsèques des consommateurs. Plus spécifiquement, le modèle suggère que :

- le client va choisir un point de vente plutôt près de chez lui ou en tout cas facilement accessible. Il semble donc important pour le distributeur de disque de multiplier ses points de vente et de faire attention à la localisation géographique de ces derniers ;
- les jeunes et les moins jeunes ne fréquenteront peut être pas les mêmes enseignes. On observe en effet que l'enseigne Virgin capte une clientèle plus jeune que son concurrent la Fnac. Cela s'explique selon le modèle, par des différences sur l'importance accordée aux attributs des magasins : alors que les jeunes privilégieront l'ambiance du Virgin (puissance sonore forte, lumières vives, présence de foule), les plus âgés préféreront l'ambiance intimiste de la Fnac ;
- le consommateur choisira souvent la facilité et achètera son disque lors d'autres achats pour minimiser le temps passé en magasin. Cela explique sans doute pourquoi 55 % des ventes de disques se font en hypers et supermarchés.

Le modèle ci-dessus insiste sur l'importance de certains critères dans le choix du point de vente : le produit recherché, l'image de l'enseigne, le positionnement prix

1. Chiffre cité par Gobert S. (1998), *La guerre des prix, Libre Service Actualités*, 18 juin.

du magasin, etc. Les paragraphes qui suivent se font l'écho de l'état des connaissances sur ces différents éléments de choix.

► **Le rôle du produit et de l'enseigne**

Le processus de sélection dépend des individus et de leurs besoins. Certains consommateurs peuvent ne pas vouloir fréquenter les magasins les plus proches ; d'autres sont très routiniers et ne modifient pas leurs comportements lorsque l'offre commerciale conduit un magasin à s'installer près de chez eux : la proximité n'explique donc pas tous les choix.

Par ailleurs, la sélection dépend du type de besoin : pour des biens de consommation courante, à faible implication, les clients connaissent assez bien les produits et les marques, et ont des comportements de fréquentation routiniers, surtout en cas de satisfaction antérieure. Pour des achats groupés, la sélection du magasin prime sur celle des produits et marques. Pour des produits anomaux, à forte implication, d'achat moins fréquent, deux cas peuvent se présenter :

- soit il s'agit d'articles aux spécificités et aux marques connues, et les clients vont faire un effort important pour les chercher ;
- soit le client est beaucoup moins fixé, et il peut visiter plusieurs magasins avant de choisir ; mais même pour des meubles, tapis ou gros électroménager, l'achat survient souvent après une seule visite dans un point de vente spécifique. Le choix tient sans doute à d'autres éléments (image, influence publicitaire...).

En fait, tout dépend de l'importance relative de la marque du produit et de l'enseigne du magasin. Lambrey¹ a identifié quatre situations :

- si la marque est plus importante que l'enseigne, le client choisit d'abord la marque, lui est fidèle, et recherche le point de vente qui peut la lui vendre. Le rôle du merchandising et autres facteurs d'ambiance est faible. Cela se produit par exemple sur la marque de chaussures Camper : ces chaussures développent une fidélité très forte dans la mesure où elles sont très confortables et très solides. Les clients sont donc avant tout fidèles à la marque et choisissent les points de vente en fonction du fait qu'ils la référencent. Dès lors, il devient important pour le distributeur de localiser les marques qui suscitent une très grande fidélité et de les référencer en priorité ;
- si la marque est moins importante que l'enseigne, aux yeux du client, ce dernier est fidèle à son magasin pour des raisons matérielles (achats groupés) ou affectives (confiance), et ce n'est qu'à l'intérieur du point de vente que s'effectue la sélection des produits, sous influence forte du merchandising et des facteurs d'ambiance. Ce cas de figure est typique de l'alimentaire : les clients choisissent

1. Lambrey B. (1995), L'importance de l'enseigne dans le processus d'achat de vêtements et le comportement de fréquentation des points de vente, *Actes du Congrès de l'AFM (Association Française du Marketing)*, Reims.

d'abord l'enseigne qui est la plus près de chez eux, puis réalisent le choix de marques ;

- si marque et enseigne n'ont pas d'importance, on se situe dans un processus de flânerie, sans objectif d'achat précis (cf. Section 1), motivé par la curiosité du consommateur, son désir de découverte de nouveautés et son penchant pour rechercher la variété des lieux d'achat et des produits ;
- enfin, si marque et enseigne sont perçues comme importantes, le client aura une relation privilégiée avec son point de vente (fidélité) où il saura pouvoir acheter sa marque préférée. Cette situation est typique des produits de luxe distribués selon un circuit sélectif. Par exemple, le consommateur de produits Kenzo sera extrêmement fidèle au magasin du même nom qui lui vend le produit. Dès lors, le magasin peut avoir peu de points de ventes puisque le consommateur fera un effort pour se déplacer.

Ces quatre situations montrent que le distributeur devra s'interroger sur les marques capables de développer une fidélité forte dans l'objectif de les référencer en priorité. S'il n'en existe pas, il devra alors faire très attention à la localisation de son point de vente qui sera l'élément de choix prépondérant pour le consommateur. Il faudra privilégier un lieu de passage très important sans quoi les clients ne se déplaceront pas pour entrer dans son magasin.

► **Le rôle du prix**

Les consommateurs interrogés en magasin libre-service citent les prix pratiqués comme la première raison de fréquenter telle enseigne de grande surface (et de l'abandonner...). Mais plusieurs constatations doivent aussi être faites en la matière :

- Les clients méconnaissent assez largement les prix de la plupart des produits proposés ;
- le degré de sensibilité au prix varie selon les individus ;
- les prix réels ont moins d'importance que l'image de prix et les professionnels cherchent à modifier cette perception par divers moyens.

La faible connaissance des prix réels. Les consommateurs mémorisent mal les prix réels des produits, y compris ceux qu'ils achètent régulièrement (Le Corroller et Puget, 2000)¹, même avec une acceptation large du prix correct (à + ou – 5 % près) et surtout pour les produits courants. Cela tient au phénomène de surcharge informationnelle qui entraîne les clients à ne pas chercher à tout mémoriser et à utiliser d'autres éléments pour se faire une idée des prix.

La faible mémorisation des prix des produits de consommation s'explique aussi par la largeur et la profondeur de l'offre en magasin, par les incessants changements

1. Le Corroller P. et Puget Y. (2000), À quel prix faut-il vendre ?, *Libre Service Actualités*, 14 décembre.

de prix dus à l'activité concurrentielle et aux promotions, ainsi que par le peu d'intérêt que trouvent les clients à mémoriser les prix d'articles courants : d'ailleurs, la connaissance est meilleure pour des produits plus chers et plus impliquants. Les hommes mémorisent moins que les femmes, les âges extrêmes (– 25 ans, + 60 ans), les employés, les inactifs sont plus précis dans leurs restitutions de prix ainsi que les parents provinciaux de familles nombreuses.

L'étude du Panel International citée par Le Corroller et Puget (2000) montre que les Français peuvent donner le prix de quatre produits au centime près ; mais confrontés à une liste de produits avec plusieurs prix possibles, ils proposent les bons dans sept cas sur dix. Le taux de corrélation entre prix réels et prix perçus (à 5 % près) est de 81 % lorsqu'il s'agit des magasins fréquentés.

La même étude démontre que les clients ne perçoivent qu'un écart de prix de 10 % entre grandes marques et marques de distributeurs, alors qu'il se situe en moyenne à 22 %. Par ailleurs, certains prix sont plutôt très bien connus (4 yaourts aux fruits, 500 g de cornflakes ou une savonnette de 100 g) alors que d'autres ne le sont pratiquement pas, comme les cassettes vidéo vierges ou 6 œufs frais : mais peut-on retenir un prix quand l'éventail va de 5 à 14 F dans un même magasin ?

Le degré de sensibilité au prix varie selon les catégories de produits. Une étude d'IRI SECODIP de 1997¹ démontre que, l'élasticité de la demande est très diverse. Certains articles sont très sensibles à une hausse des prix (les ventes de bières, d'aliments infantiles, de cafés ou de lessives baissent fortement) alors que d'autres sont sensibles à une baisse (les ventes de champagnes, de produits apéritifs, ou de produits diététiques augmentent lorsque les prix baissent). Par ailleurs, le consommateur fait plus attention au prix d'une référence chère ou qu'il achète souvent. Il réagit aussi différemment selon la structure de l'offre en rayon, entre les marques nationales, les MDD et les premiers prix. Ainsi, la sensibilité aux prix est forte pour le sucre où les trois types de marques se battent dans la même zone de prix, alors que la sensibilité aux prix est faible pour les tonics, marché dans lequel les écarts de prix sont élevés entre les types de marques. Catégorie de produits et structure de l'offre expliquent ainsi la plus ou moins grande sensibilité aux prix.

L'image de prix et la réalité des prix. L'image de prix d'un magasin est liée à plusieurs facteurs, parmi lesquels l'histoire a une influence : le premier arrivé sur un site est favorisé. De même, l'enseigne qui est dans son fief régional (Auchan dans le Nord, Leclerc en Bretagne) est souvent perçue comme la moins chère. L'intensité promotionnelle et publicitaire joue un rôle positif, ainsi que l'organisation du magasin : plus ce dernier est grand, plus il est perçu comme puissant ! Plus il montre ses promotions, plus on le croit bon marché. S'il est trop luxueux, il est sans doute cher ; dans une banlieue populaire ou dans un quartier chic, la même enseigne ne sera pas perçue à l'identique en matière de prix.

1. Anonyme (1997), Quel prix le consommateur est-il prêt à payer ?, *Libre Service Actualités*, n° 1535, 17 avril.

Mais c'est dans la structure de l'assortiment et dans la présentation des prix que se manifeste le plus l'image de prix : les prix des « produits premiers prix », les prix des articles « sensibles » (gros volumes, marques régionales, articles de saison, produits impliquants avec ou sans marque, comme le pain, la viande ou les fruits et légumes) sont particulièrement importants pour l'image-prix.

Un distributeur peut aussi acquérir une bonne image de prix en focalisant l'attention de ses clients sur les marques incontournables à prix bradés, en proposant des références non comparables (en taille, variétés ou conditionnements), en jouant sur les prix psychologiques (9, 95, 99...), en gonflant les gammes vers le bas ou en proposant plus de petits conditionnements.

En fait, les tactiques de prix sont multiples, et certaines enseignes sont passées maîtresses dans l'art d'être perçues comme bon marché : cela attire plus les clients, et les fait acheter davantage.

2.2 L'image du magasin

L'image du magasin est un élément très important dans le choix du point de vente. Elle résulte de l'ensemble des connaissances acquises par le consommateur sur l'enseigne. Ces dernières proviennent de diverses sources telles que : l'expérience propre du client, la communication publicitaire de l'enseigne, le bouche à oreille, etc. Mais l'image du point de vente ne se compose pas uniquement d'éléments cognitifs. Le lien affectif que peut ressentir le consommateur vis-à-vis du magasin va en effet contribuer à la formation de l'image du point de vente. On peut ainsi savoir que le magasin vend des produits de qualité, à un prix abordable, avec un service satisfaisant sans avoir envie de fréquenter l'enseigne ; cela a été le cas de Benetton qui au travers de sa communication provocante a choqué plus d'un consommateur¹.

► *Les attributs des enseignes*

Il existe de nombreuses recherches sur l'image des points de vente. Ces dernières aboutissent à des listes de critères plus ou moins longues, et différentes selon la catégorie de produits recherchés et le type de magasins fréquentés. Cependant la qualité des produits, les prix, le choix et le service semblent être des paramètres récurrents. À titre d'exemple, le tableau 3.2. réalisé par l'Observatoire du Cetelem retrace l'ensemble des attributs à partir desquels le consommateur se forge une image du magasin. Il permet de constater que certains attributs sont utilisés par l'ensemble des consommateurs alors que d'autres font l'objet de moins d'attention. Par ailleurs, ce

1. Kirchler E. et Silvana de Rosa A. (1998), Analyse de l'effet des messages publicitaires grâce au réseau d'associations, *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 1, 35-49.

tableau souligne également le fait que l'importance des attributs varie dans le temps. Ainsi, certains attributs gagnent en importance au fil des ans.

Tableau 3.2 – Critères de choix d'un magasin (adapté de l'Observateur du Cetelem 2001)

	1998	2000	Évolution
La considération/séduction			
Le respect des clients	–	83 %	
L'accueil	61 %	76 %	+ 15 %
L'ambiance agréable, le cadre	38 %	58 %	+ 20 %
Les avantages offerts aux clients fidèles	31 %	52 %	+ 21 %
L'efficience de l'offre			
La qualité des produits	62 %	80 %	+ 18 %
L'étendue du choix	58 %	67 %	+ 9 %
La compétitivité des prix	45 %	61 %	+ 16 %
Les promotions, les soldes	35 %	53 %	+ 18 %
La plus-value services			
L'état d'esprit « service »	44 %	64 %	+ 20 %
La compétence des vendeurs	40 %	62 %	+ 22 %
L'information sur les produits	–	92 %	–
La qualité des conseils	20 %	54 %	+ 34 %
Les services			
L'échange ou le remboursement des produits	–	95 %	–
Le service après-vente	–	77 %	–
La proximité géographique	44 %	56 %	+ 12 %
La livraison à domicile	44 %	45 %	+ 3 %
Les horaires d'ouvertures	–	47 %	–
Les possibilités de crédit	21 %	30 %	+ 9 %
Les valeurs de l'entreprise			
Les valeurs morales de l'entreprise	27 %	50 %	+ 23 %
La bonne santé économique de l'entreprise	23 %	41 %	+ 18 %

Les études d'image donnent également lieu à des baromètres d'image permettant d'évaluer la position d'une enseigne relativement à une autre sur les différents attributs. À titre d'exemple, on pourra consulter les résultats des études d'image publiés par le baromètre SOFRES Distribution pour les enseignes d'hypermarchés et de supermarchés (tableau 3.3.)¹.

1. Parigi J. (1999), Image : Carrefour et Super U creusent l'écart, *Libre Service Actualités*, 4 novembre.

Tableau 3.3 – Exemple de résultat du baromètre *SOFRES Distribution* sur l'image des hypermarchés en France en 1999 (LSA, novembre 1999).

	Auchan	Carrefour	Continent	Cora	Géant	Leclerc
Les prix et la communication						
Les prix	2	3	4	5	5	1
Les promotions	1	2	4	5	6	3
La publicité	2	1	4	5	6	3
Les prospectus	2	1	3	3	6	3
Le journal	3	1	2	4	6	5
L'euro	3	2	4	5	6	1
L'offre						
Le choix	2	1	5	3	4	6
Le suivi des produits	2	1	4	3	5	6
La qualité/fraîcheur	2	1	6	3	4	5
Les nouveaux produits	2	1	4	3	4	6
La qualité/prix MDD	2	1	2	5	6	2
La santé	2	1	5	4	6	3
Le personnel et les services						
L'accueil	1	2	4	3	5	6
Le service	2	1	5	3	4	6
L'amabilité	1	2	3	4	6	5
La disponibilité	1	1	4	3	4	6
La fidélisation	3	1	2	4	6	5
Le confort d'achat						
Moderne	2	1	5	3	4	6
Plaisir des courses	2	1	4	3	5	6
Agencement	2	1	4	3	4	6
Repérage	2	1	5	3	6	2
Pratique	2	1	5	3	6	2

Le distributeur qui souhaite mesurer son image auprès des consommateurs doit les interroger sur chacun des critères cités dans les tableaux 3.2. et 3.3. Mais il doit également interroger ses clients sur l'importance qu'ils accordent à chaque attribut d'image ainsi que sur le caractère différenciant de ces critères. En effet, l'attribut prix est en général très important pour le consommateur, mais n'est pas toujours source de différenciation. Ainsi, dans l'alimentaire, les hypermarchés s'alignent tous sur les mêmes prix. Le fait de communiquer sur cet attribut n'est donc pas une source de différence. Il serait alors préférable pour le distributeur de communiquer sur un autre attribut important mais sur lequel il se positionne différemment de la concurrence (la présence de produits régionaux chez Leclerc par exemple).

► Les enseignes typiques

Pour réduire la complexité de ses choix et la durée du traitement des informations relatives aux diverses enseignes, le consommateur compare les offres à une

enseigne de référence qu'il juge être typique de la catégorie de produit¹. Ainsi, la Fnac apparaît comme l'enseigne de référence en terme d'achats de la catégorie Hifi-son. Elle sera donc visitée en général en premier et servira de base de comparaison avec les offres des autres enseignes. De plus, la fréquentation d'un point de vente dépend de sa proximité perçue avec le magasin le plus typique pour l'achat d'un genre de produit.

La « typicalité » résulte de trois paramètres : l'ancienneté de la formule, l'apparence externe du magasin (architecture, parking, façade, identité visuelle) et l'environnement physique à l'intérieur (taille, largeur des allées, type de marques proposées, ampleur du choix, signalétique). Cela a une implication directe pour les nouveaux entrants du secteur de la distribution : soit ils décident de s'implanter sur le marché avec une formule nouvelle et innovante dans l'objectif de devenir à court terme la référence du marché, soit ils décident de capitaliser sur le travail d'image déjà effectué par la concurrence et ne font que reproduire l'offre du leader. La première stratégie est particulièrement efficace si le distributeur a une idée forte et des capitaux solides (par exemple : la Fnac, Séphora, Nature et Découverte, Apache). La seconde stratégie permet d'acquérir une légitimité dans l'esprit du consommateur à moindres frais (par exemple : Patchouli qui s'est inspiré fortement de l'offre de Séphora, les espaces culturels de Leclerc qui se sont inspirés de la Fnac, etc.).

Section

3

LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR EN MAGASIN

Une fois que le client a pénétré dans le magasin, le commerçant peut orienter son comportement d'achat au moyen de diverses outils marketing. On peut ainsi distinguer quatre leviers marketing sur lesquels le distributeur peut jouer :

- l'agencement et la disposition des produits (le merchandising) ;
- la force de vente ;
- les promotions ;
- l'atmosphère du magasin.

Le merchandising étant traité dans le chapitre 9, il ne sera pas développé ici. En revanche, les trois autres éléments sont présentés ci-après.

1. Amine A. et Pontier S., Rôle de la typicalité dans le positionnement des enseignes, *Décisions Marketing*, Avril – Août 1999, 17, 7-15.

3.1 Le rôle du personnel de vente

Le personnel de vente représente un élément clé du magasin pour orienter le consommateur dans ses choix. Trop d'enseignes ignorent encore l'impact de cette variable pensant que tout individu est capable de faire un bon vendeur et que les vendeurs sont interchangeable. Pourtant, il semblerait qu'à l'heure où l'on parle de CRM (*Customer Relationship Management*), la force de vente représente ce « supplément d'âme » du magasin qui devrait permettre au distributeur de personnaliser sa relation avec le client. Il est alors plus que souhaitable que les mêmes vendeurs restent longtemps dans le même magasin, qu'ils apprennent à reconnaître les clients qui viennent fréquemment et qu'ils s'intéressent à eux autrement que pour les pousser à acheter un article complémentaire. Selon une étude ACNielsen / LSA : « 100 % des Français attendent avant tout des relations personnalisées, un dialogue avec les caissières. Loin devant les promotions (76 %), les cadeaux (47 %), et autres invitations personnelles (16 %) »¹.

Les chercheurs insistent d'ailleurs sur la nécessité de revoir le mode de gestion des ressources humaines dans la distribution. En effet, il semble intéressant aujourd'hui de recruter les vendeurs sur leur potentiel à créer du lien social entre l'enseigne et le consommateur. Ainsi, la Fnac recrute ses vendeurs de manière à ce qu'ils aient les mêmes intérêts que leurs clients pour un domaine artistique spécifique. Cela permet au client de discuter avec les vendeurs, de constater qu'ils savent de quoi ils parlent, de leur faire confiance, de suivre leurs conseils et de revenir ultérieurement échanger avec le même vendeur. Comme le soulignent Kopel et Rémy (2000)², l'enseigne peut aller encore plus loin et n'embaucher que des vendeurs particulièrement actifs dans le domaine associatif lié à l'enseigne. Ils citent ainsi l'enseigne de moto « Flash 76 » qui ne recrute que des motards qui connaissent les règles de fonctionnement de la communauté, ou encore Nature et Découverte qui embauche en priorité des vendeurs impliqués dans la défense de la nature. Le rôle du personnel en contact passe alors d'une relation fortement standardisée (comme chez McDonald's) à une relation informelle, porteuse de valeur. Kopel et Rémy (2000) créent ainsi une typologie des services basée sur le lien social et les actions marketing qui lui sont associées. Le tableau 3.4. résume cette typologie.

1. Puget Y. Respect (2001), *Libre Service Actualité*, 23 janvier.

2. Kopel S. et Rémy E., Le lien social : entre fidélité des clients et compétences des salariés, *Actes du 3^e colloque Étienne Thil « Rencontres Université – Commerce »*, 28-29 septembre 2000, La Rochelle.

Tableau 3.4 – Typologie des services basés sur le lien social

	Services de liens transactionnels	Services de liens relationnels	Services de liens socialisants	Services de liens tribaux
Rôle du personnel en contact	Rôle fortement standardisé.	Rôle valorisé par la proximité, le relationnel avec ses clients.	Rôle de partage des valeurs de l'entreprise et de la communauté marchande.	Rôle porteur des valeurs de la communauté, de la tribu.
Participation du client	Limitée.	Limitée contractuellement.	Hédonique.	Affective ou sociale.
Aménagement du magasin (support physique)	Valorisation utilitaire.	Valorisation fonctionnelle.	Valorisation hédonique.	Lieu culte.
Valeur du lien	La valeur de lien est accidentelle. Quand elle émerge c'est entre clients, du fait des manques de l'entreprise.	La valeur de lien est personnelle et directement liée au personnel en contact. La plupart du temps, c'est l'offre qui est personnalisée par le lien.	La valeur de lien est favorisée par le partage de valeurs universelles extramarchandes.	La valeur de lien préexiste à l'acte marchand.
Actions marketing à mettre en œuvre	– Offres proportionnelles adressées à un segment entier. – Cartes de fidélité à base de points.	– Applications <i>One to One</i>. – Bases de données. – Mailings. – Cartes de fidélité avec des services associés. – Bulletins d'informations.	– Chartes, engagements sociaux, éthiques. – Organisation d'événements non marchands.	– Sponsoring local très ciblé et lié à l'appartenance à la communauté. – Participation ou organisation d'événements de la communauté.

Adapté de : Kopel et Rémy (2000) Le lien social : entre fidélité des clients et compétences des salariés, Actes du 3^e colloque Étienne Thil « Rencontres Université – Commerce », 28-29 septembre, La Rochelle.

3.2 Le rôle des promotions

Il est difficile d'isoler, dans un point de vente, l'attitude des clients envers le produit, de la technique de promotion et de l'enseigne spécifique qui la met en œuvre. On peut néanmoins citer quelques études récentes qui ont tenté de faire le point sur ce sujet.

► ***L'efficacité de la promotion pour susciter la visite du magasin***

Les distributeurs utilisent de plus en plus le marketing promotionnel (prospectus, radio, affichage) dans l'objectif d'attirer les consommateurs sur le point de vente. Pourtant, les résultats des recherches réalisées sur le sujet montrent qu'il n'existe pas de lien significatif entre le marketing promotionnel et le fait de visiter un magasin¹. En effet, il semblerait que, quoi qu'il arrive, le client reste fidèle à son magasin principal, dans lequel il réalise en moyenne 70 % de ses achats. Toutefois, même s'il fréquente 3,4 magasins pour réaliser ses courses alimentaires, les prospectus et autres supports de promotions ne l'influencent pas dans son choix du point de vente. Cela s'explique sans doute par le peu d'attention accordé par les consommateurs à la multitude des prospectus insérés quotidiennement dans leur boîte aux lettres. Les résultats de ces recherches devraient donc pousser les distributeurs à s'interroger sur une meilleure répartition de leur budget média.

► ***L'efficacité de la promotion pour susciter un surplus de ventes***

La question de savoir si promouvoir des ventes permet de vendre plus reste encore assez difficile à trancher. En effet, la promotion d'un produit engendre, sans conteste, une augmentation du niveau des ventes de ce produit à court terme. Cependant, on peut s'interroger sur l'effet de cette même promotion sur la vente des produits concurrents et sur la vente à long terme du produit lui-même. D'une part, il est possible que le produit se vende mieux sous promotion, mais que cette dernière cannibalise l'achat des produits concurrents. D'autre part, pour les produits « stockables », il est possible que le consommateur réalise des stocks lorsque le produit est en promotion et qu'il vive ensuite sur ses réserves. À ce propos, A.C. Nielsen a démontré que les promotions ne permettent pas de recruter de nouveaux consommateurs pour les marques². Les promotions améliorent peu la loyauté des clients vis-à-vis de leurs marques habituelles (« effet d'aubaine »), elles entraînent un stockage pour les gros acheteurs d'une marque, d'où un décalage du rythme de vente (avec, de surcroît, une baisse du taux de marge brute pour le magasin). Le lien entre promotions et ventes en magasin est loin d'être systématique quand l'analyse porte sur les catégories de produits pendant plusieurs semaines. En effet, les ventes supplémentaires sur telle marque ou format sont compensées par une baisse sur les autres produits et beaucoup d'articles pouvant être stockés, l'effet positif de la promotion est suivie d'une période de chute des volumes vendus.

1. Volle P. (2000), La fréquentation des points de vente : valeur du client, fréquence de visite, fidélité et inertie des choix, in *Études et Recherches sur la distribution*, Économica.

2. Conférence réalisée lors des Journées annuelles du merchandising de 1999.

► L'efficacité de la promotion dépend des caractéristiques du magasin

Si les recherches citées ci-dessus concluent à une faible efficacité de la promotion des ventes utilisée dans le but d'influencer la visite et les achats à long terme des consommateurs, une recherche récente montre qu'il est nécessaire de prendre en compte les caractéristiques internes des magasins pour mieux comprendre l'effet des promotions. Ainsi, les magasins où les promotions seraient efficaces ont les caractéristiques suivantes : ils sont de grande taille, avec un fond de rayon profond, ils référencent des produits d'appel éphémères et accordent des réductions de prix peu élevées¹. Les distributeurs devraient donc privilégier les promotions dans les magasins qui correspondent aux caractéristiques ci-dessus.

► L'efficacité de la promotion dépend des consommateurs

Le cabinet Chétochine a présenté aux Journées annuelles du merchandising de 1999 les résultats d'une enquête sur les trois grands types de clients des grandes surfaces. Les consommateurs diffèrent dans leurs attitudes par rapport aux promotions : 11 % sont des « accros des promotions », qui viennent en magasins pour cela après avoir consulté des dépliants ; ils recherchent les offres dans l'allée centrale, en rayon et en tête de gondole. Mais ils choisissent plutôt des articles peu impliquants (près de 3 articles achetés en promotion). Les « opportunistes » représentent 40 % des clients, comparent les offres promotionnelles et leurs articles habituels et n'achètent que si la promotion leur semble intéressante. Ils ne prévoient pas d'achat en promotion mais achètent deux à trois articles et ne choisissent pas leurs magasins en fonction de ce critère. Les « indifférents » seraient 49 % des clients, ils ne s'intéressent à l'avantage offert que s'il concerne leur produit habituel qu'ils stockent alors un peu plus. Ils n'acquiescent que deux produits en promotion et sont plutôt fidèles à leur marque. Par ailleurs, une enquête récente du Panel International confirme que la plupart des consommateurs apprécient les promotions et contrôlent de près les écarts de prix entre mise en avant et fonds de rayon².

3.3 Le rôle de l'atmosphère du magasin

Le marketing sensoriel peut se définir comme le fait d'utiliser les 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'achat³. Cette variable semble attirer de plus en plus l'attention des distributeurs

1. Macé S. (2000), Le micro-marketing du point de vente et l'efficacité des promotions, in *Etudes et Recherches sur la distribution*, P. Volle, Économica, p. 247-267.

2. Jirou-Najou C. et Guingois S. (2000), Promotions : des clients très vigilants, *Libre Service Actualités*, 5 octobre.

3. Daucé B., Dion D., Gallopel K., Maille V., Rémy E., Rieunier S., Rouillet B. et Siekierski E. (2006), *Le marketing sensoriel du point de vente*, S. Rieunier, Dunod.

désireux de soigner le confort d'achat du magasin, de prolonger la durée de visite des clients et ainsi d'influencer, à plus ou moins long terme, le panier d'achat des consommateurs. On peut cependant s'interroger sur la capacité réelle de l'atmosphère du magasin à remplir l'ensemble de ces objectifs. Les sections suivantes répondent à cette interrogation en se basant sur les résultats des recherches récentes menées sur la musique d'ambiance, les aspects visuels et la diffusion d'odeurs.

► *La diffusion de musique d'ambiance*

Les résultats des recherches montrent qu'un magasin sans musique intimide le client qui diminue son temps de visite et discute moins avec les vendeurs¹. Il semble donc intéressant pour le commerçant de diffuser de la musique sur son point de vente. Pour ce faire, il peut faire appel à diverses sociétés spécialisées dans la confection, la diffusion et la vente de musiques d'ambiance. Face à la diversité des ambiances sonores possibles, le commerçant devra faire un choix en terme de :

- style de musique (classique, opéra, variété internationale, variété française, pop, rock, jazz, techno, acid jazz, house, etc.) ;
- tempo (rapide, moyen ou lent) ;
- notoriété (musique connue ou inconnue).

Concernant le style de musique, il est souhaitable que le commerçant s'interroge sur l'image qu'il veut donner au magasin, puisque des recherches ont montré que la musique d'ambiance contribue à la formation de l'image du point de vente. Ainsi, certaines musiques connotent le haut de gamme (notamment la musique classique) alors que d'autres connotent un positionnement prix bas (notamment les musiques de variété, populaires). De même, certaines musiques traduisent un positionnement jeune alors que d'autres se font le reflet d'une cible plus âgée.

Le choix du tempo de la musique doit être guidé par l'image que l'on souhaite donner au point de vente (plutôt dynamique pour le tempo rapide, confortable pour le tempo lent) ainsi que par les motivations de visites du client. En effet, si ce dernier souhaite effectuer ses courses rapidement, il serait souhaitable de lui diffuser de la musique rapide afin de soutenir son dynamisme ; en revanche, s'il souhaite venir se détendre, flâner, on pourra opter pour la diffusion de musiques au tempo lent.

Pour finir, le distributeur devra choisir le degré de notoriété des musiques diffusées sur son point de vente. Cette décision n'est pas aisée car la diffusion de « tubes » fait généralement plaisir au plus grand nombre de consommateurs, mais peut les détourner de l'acte d'achat par le biais d'évocation de souvenirs personnels.

1. Rieunier S. (2000), L'influence de la musique d'ambiance sur le comportement des consommateurs sur le lieu de vente, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris IX-Dauphine.

► Les aspects visuels du magasin

Les aspects visuels et spatiaux du magasin ne doivent pas être négligés par le distributeur dans la mesure où ils peuvent largement orienter le parcours de visite du consommateur et l'image du point de vente. Aujourd'hui, les distributeurs utilisent de plus en plus des techniques issues de la muséographie ou du théâtre pour mettre en scènes les produits vendus. Ainsi, Trottier¹ note que Séphora travaille sur la notion de sacré et qu'une analyse sémiotique permet de mettre à jour plusieurs correspondances entre le design intérieur de Séphora et celui des cathédrales. Dans un même ordre d'idée, Hetzel² souligne que le magasin Ralph Lauren situé place de la Madeleine à Paris a utilisé les compétences de muséographes pour donner au consommateur la sensation de pénétrer dans la demeure personnelle de Ralph Lauren en entrant dans le magasin. À ce titre, le dernier concept de François Lemarchand illustre parfaitement le rôle de la présentation visuelle de l'assortiment dans la stratégie du distributeur (voir Repères ci-après).

REPÈRES : Résonances, une mise en scène muséale

Dix ans après avoir créé Nature et Découverte, François Lemarchand se lance dans une nouvelle aventure : la création d'une chaîne de magasins basée sur une offre unique de plus de 2 500 produits pour la maison, évoquant le confort et la tradition. Ainsi se côtoient, au sein du magasin, des coussins relaxants, de la cire d'abeille, des fauteuils clubs, des pots à confiture en porcelaine, des cafetières en émail et autres produits qui donnent envie au consommateur d'enrichir son intérieur de ces objets évocateurs. Outre le fait qu'un tiers des objets vendus chez Résonances le sont en exclusivité¹, la richesse du concept tient à l'idée de rassembler en un seul lieu autant d'objets disparates, au travers d'une scénographie qui n'a rien à envier à la présentation des objets dans un musée. Ainsi, les objets pour lesquels Résonances a obtenu une exclusivité sont présentés au moyen d'une fiche technique rappelant leur origine, leur histoire et leur utilisation. L'aménagement du point de vente est aéré et agréable, ce qui pousse le consommateur à ne pas quitter le magasin avant d'avoir vu l'ensemble des produits. Une simple cafetière en émail devient alors un objet du passé qui connote la famille, la générosité, la durée dans le temps..., porteuse de sens, mise en valeur au milieu d'une table en bois, on a tout de suite plus envie de la ramener chez soi.

1. Trottier J.-G. (2000), La théorie proxémique dans l'aménagement des espaces de distribution : l'exemple du luxe, *Actes du 16^e congrès de l'AFM (Association Française du Marketing)*, Montréal, p. 275-289.

2. Hetzel P. (2000), Les approches socio-économiques du design d'environnement des lieux de distribution postmodernes, in *Etudes et Recherches sur la distribution*, Économica, p. 146-183.

Les seules différences avec un musée ? : les objets exposés sont produits en série, l'entrée est gratuite et l'on peut toucher tous les objets ! Après l'ouverture du premier magasin à Paris, plus de 10 autres points de vente ont ouvert leurs portes. Le concept ayant quelques difficultés à se renouveler, son positionnement a changé en avril 2006 pour s'orienter vers une identité basée sur le « bien-être au sens large ». Ce nouveau positionnement a été mis en œuvre lors de la rénovation du magasin de la Madeleine à Paris et devrait s'étendre, après quelques ajustements, à l'ensemble de la chaîne.

1. Charrier A., Résonances : une vision moderne de l'artisanat, *Libre Service Actualités*, 14 décembre 2000.

► *La diffusion de senteurs d'ambiance*

La diffusion de senteurs d'ambiance est une pratique émergente dans la distribution. Si assez peu de commerçants utilisent cette variable, il n'en reste pas moins qu'elle les intéresse de plus en plus¹. En témoignent les outils de diffusion présentés à l'Échangeur (voir Repères ci-dessous). Cet intérêt accru peut s'expliquer par le pouvoir évocateur des odeurs. En effet, l'odeur permet de plonger le consommateur dans un univers de consommation très précis. Ainsi, le Printemps a diffusé des odeurs de monoï pour offrir une correspondance olfactive à l'environnement balnéaire créé dans son rayon maillots de bain² ; l'hypermarché Cora Houdemont (Nancy) diffuse une odeur de colle blanche au rayon « rentrée des classes », une odeur de lavande au rayon « linge », une odeur de lait de bébé au rayon « puériculture » et une odeur de Monoï au rayon « voyage ». En dehors de son pouvoir évocateur, un environnement odorisé semble pouvoir prolonger la visite du consommateur en magasin et rendre son atmosphère plus agréable mais ne permet pas d'accroître le montant dépensé par les clients³. Par ailleurs, il semblerait qu'il existe des effets d'interactions entre les senteurs d'ambiance diffusées et la perception des couleurs du magasin. En effet, Daucé⁴ a montré que les consommateurs percevaient le décors du magasin d'une couleurs lavande plus

1. Pour se tenir au courant des innovations offertes dans la diffusion d'odeurs, consultez le site www.mercadoc.org. Mis à jour de manière quotidienne, ce blog rassemble l'ensemble des nouveautés du secteur.

2. Pour cet exemple et d'autres exemples d'utilisation des odeurs, voir : Barbet V., Bresse P., Guichard N., Lecoquierre C., Lehu J.M. et Van Heems R. (1999), *Le marketing olfactif*, Les Presses du Management, Paris.

3. Pour une synthèse, voir : Daucé B. (2000), La diffusion de senteurs d'ambiance dans un lieu commercial : intérêts et tests des effets sur le comportement, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, université de Rennes 1.

4. Daucé (2000), *op. cit.*

soutenue lors de la diffusion d'odeurs de lavande que lors de la diffusion d'odeurs de thé. Il semblerait donc que la cohérence entre l'odeur diffusée et le reste du décor puisse renforcer l'image du point de vente.

REPÈRES : L'Échangeur, un pôle d'observation de l'émergence des nouvelles technologies dans le commerce

Créé en 1997 par le groupe Galeries Lafayette, l'Échangeur est un lieu où sont réunies en six plates-formes l'ensemble des nouvelles technologies pouvant faire évoluer le commerce d'aujourd'hui. Comme son nom l'indique, ce lieu a pour objectif de favoriser les échanges entre les responsables marketing de la distribution et les prestataires de service ayant développé des outils technologiques innovants pour le commerce. Les responsables marketing peuvent ainsi venir suivre des séminaires de formation sur diverses thèmes et visualiser concrètement comment s'utilisent les différents outils mis à leur disposition.

Sur le thème de l'atmosphère du magasin, l'Échangeur met en scène des systèmes de rayons odorisés, de diffusion de musique différente selon les rayons (zoning) ou encore de détection et de suivi du parcours de chaque consommateur en magasin, afin de modéliser les flux et de mieux gérer les problèmes liés à la foule. L'une des démonstrations les plus surprenantes et les plus prometteuses reste sans doute un système de diffusion d'odeurs liées à la projection d'un film publicitaire sur grand écran. Ce produit, développé par la société Olfacom permet ainsi d'attirer l'attention du client d'un supermarché en lui diffusant un clip publicitaire de quelques secondes sur grand écran. Cela lui donne ensuite envie d'acheter le produit au travers de la diffusion d'odeurs correspondant au produit. Une démonstration à base d'odeurs de curry diffusée conjointement à la publicité pour le riz Taureau Ailé parfumé au curry montre clairement l'apport de la diffusion d'odeurs pour donner envie d'en consommer : il est difficile de s'empêcher de saliver en sentant cette odeur. Comme le souligne M. Romain Labourée, chef de projet à l'Échangeur : « on peut également envisager d'utiliser les diffuseurs d'odeurs dans un objectif économique : pour un magasin de parfum, il serait beaucoup moins coûteux de diffuser des odeurs par ce biais que de mettre à la disposition des clients des centaines de bouteilles de parfums à appliquer sur des petits bouts de papier. À ce titre, nous mettons en avant un autre clip publicitaire : celui de J'Adore, le parfum de Christian Dior. Au début du spot, le client sent une odeur de soie (pour faire référence à la robe de la jeune femme) puis, lorsque le produit apparaît sur l'écran, on diffuse l'odeur du parfum ».

En résumé, les recherches effectuées sur l'impact de l'atmosphère sur le comportement des clients concluent pour la plupart que cette variable est capable d'influencer l'agrément au point de vente, l'image du magasin ainsi que le temps passé¹. En revanche, les chercheurs ont du mal à mettre en évidence une influence

1. Pour une synthèse de ces recherches, voir : Rieunier S. et Daucé B. (2000), « Le marketing sensoriel des points de vente : des résultats des recherches aux pratiques des distributeurs », *Actes du 3^e colloque Etienne Thil « Rencontres Université – Commerce »*, 28-29 septembre, La Rochelle.

directe des variables d'atmosphère sur le montant dépensé par les clients. Une variation de la musique ou d'une odeur, si elle reste dans les limites de l'acceptable, ne suffit donc pas à pousser le client à l'acte d'achat. Néanmoins, on peut penser que l'atmosphère influence l'achat sur le long terme : le client deviendra plus facilement fidèle à l'enseigne qui lui est agréable¹.

Section

4

LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR DANS LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

En France, en juin 2005, on dénombrait 25,6 millions d'internautes, dont 46,5 % sont des cyberacheteurs². Après un démarrage assez lent, il semble que les consommateurs achètent de plus en plus sur Internet : les estimations pour 2005 sont de 6,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour les sites marchands :

L'achat sur le Web n'étant plus un phénomène marginal, il devient intéressant d'étudier le comportement du consommateur dans les magasins virtuels. Le processus de décision du consommateur passe par quatre étapes essentielles :

- le consommateur s'informe sur les produits qui lui sont proposés au moyen de discussions, de visites de magasins et du traitement d'informations commerciales (publicités, prospectus, etc.) ;
- il se forge alors une attitude sur les produits, en fonction de l'ensemble des informations qu'il a collectées et de l'importance qu'il accorde à chaque attribut du produit ;
- il passe à l'acte d'achat (commande, paiement, livraison) ;
- après consommation, il développe une attitude post-achat (satisfaction ou insatisfaction) qui influencera son comportement futur vis-à-vis de l'enseigne ou de la marque³.

1. Filser M. (2000), Les enjeux du marketing relationnel dans la distribution de détail : la relation à l'enseigne et la communication par le magasin amiral, *Actes du XV^e congrès national des IAE*, Biarritz.

2. *Journal du Net*, juillet 2005.

3. Pour plus de détails, consulter l'ouvrage de : Engel J.F., Blackwell R.D. et Miniard P.W. (1990), *Consumer Behavior*, 6 th. Ed. The Dryden Press, Chicago.

4.1 La recherche d'information et la formation de l'attitude sur Internet

Selon Ladwein (2000)¹, 83 % des consommateurs accèdent aux sites par le biais de moteurs de recherche ou de liens hypertextes. Il est donc nécessaire pour le distributeur d'assurer son référencement sur les moteurs et d'inciter également l'internaute à introduire l'adresse du site dans ses favoris (signets). On remarque en effet qu'une fois que les internautes ont fait l'effort de chercher de l'information sur tel ou tel sujet, ils fonctionnent avec un nombre limité de sites insérés dans leurs « favoris ».

Une fois sur le site, le consommateur peut soit chercher directement le produit au moyen d'un moteur de recherche, soit explorer le site à la recherche d'idées. Contrairement à une idée reçue, les clients de supermarchés virtuels ne restent pas moins de temps sur le site qu'ils ne restent en magasin réel. Au contraire, comme le souligne Pierre Bourriez, les clients de Houra.fr restent en moyenne 45 minutes sur le site pour constituer leur panier d'achat. Ils se dirigent d'abord sur leurs listes passées, réactivent les produits de routine en 5 minutes, puis vont flâner dans les rayons, notamment dans le rayon bazar².

La recherche d'information sur un site marchand diffère en plusieurs points de la recherche d'information en magasin réel, ce qui n'est pas neutre en terme d'ergonomie des sites. Globalement, on peut souligner quatre grandes différences : l'absence de vendeurs, l'absence d'interaction avec les autres clients, la nécessité de s'adapter à la structure de pensée de l'internaute et l'absence d'informations polysensorielles pour évaluer le produit.

► L'absence de vendeurs

Cette différence est de taille puisqu'ici le client, livré à lui-même, ne pourra pas être conseillé par la force de vente et aura du mal à faire confiance aux conseils déshumanisés du site. Pour pallier ce manque de présence humaine, de plus en plus de sites marchands mettent en place un système de centre d'appels : lors de la connexion, le client peut appeler sur un numéro vert pour discuter avec un vendeur. Cependant, ce système comporte deux limites majeures : d'une part, on ne connaît pas le vendeur qui change tout le temps, d'autre part, l'internaute qui se connecte de chez lui n'a peut-être pas deux lignes de téléphone pour pouvoir appeler un numéro tout en étant connecté sur Internet. Il est alors possible de remplacer le contact avec un vendeur par des méthodes de personnalisation basées sur l'exploitation des bases de données clients (collectées grâce à l'observation du comportement du client sur

1. Ladwein R. (2000), Ergonomie et accessibilité des sites web : quelques problèmes et enjeux pour le e-commerce, *Décisions Marketing*, 21, p. 57-71.

2. Chiffres cités lors de la présentation de Pierre Bourriez au journées de l'IFM (Institut Français du Merchandising), novembre 2000, Paris.

le site). Ainsi, Amazon.com dispose d'un système de personnalisation de l'offre qui repose sur une méthode de profils de clientèles élaborés selon ses goûts. Comme le souligne Marion¹, Amazon.com ne fait rien de plus que d'essayer de modéliser le comportement d'un petit libraire : ce dernier connaît ses clients, leurs goûts, et par un calcul intuitif de corrélations va leur proposer des ouvrages appréciés par d'autres consommateurs ayant les mêmes préférences. Le vendeur peut jouer la complémentarité et proposer au client un ouvrage qui complète le précédent. Enfin, il va également leur proposer les nouveautés dans le style d'ouvrages que le client a l'habitude d'acheter et, de temps en temps, va lui faire une petite remise ou un petit cadeau pour lui être agréable. La démarche est la même pour Amazon.com.

Dans un même ordre d'idée, on peut souligner l'initiative des supermarchés en ligne Tesco. L'enseigne analyse le panier d'achat de ses clients dans l'objectif de leur proposer des recettes contenant des produits qu'ils ont l'habitude d'acheter. Par exemple, Tesco peut proposer des recettes italiennes aux clients qui mettent souvent dans leur panier d'achat de l'huile d'olive, de la mozzarella, du parmesan, du jambon italien, du basilic, des pâtes, etc. Le client peut alors télécharger la recette que lui conseille Tesco, l'imprimer et mettre directement dans son panier les éléments nécessaires à la composition de la recette. Les produits de marque distributeur Tesco sont alors nettement favorisés dans la recette, mais l'internaute peut les échanger contre des marques nationales. Cet exemple montre combien la personnalisation sur la base de l'analyse du comportement d'achat représente un potentiel très prometteur pour le commerce électronique.

Il subsiste néanmoins encore des imperfections sur Internet, notamment par rapport à l'observation du comportement du consommateur à son insu par le biais de *cookies*. En effet, l'observateur extérieur ne peut pas deviner qui se connecte dans un foyer. Le *cookie* installé sur l'ordinateur familial enregistre le comportement de l'unité familiale et non le comportement de chaque individu. Or, il est fort possible qu'il existe, au sein de la même famille, des individus aux rationalités, sensibilités et comportements différents.

► *L'absence d'interaction avec les autres clients*

Même si l'interaction avec les autres clients n'est pas toujours primordiale dans l'achat, la présence d'autrui dans le magasin peut influencer le client dans son comportement soit par le biais d'échanges d'opinions, soit par l'observation, soit par la sensation de foule². Les autres clients n'existent pas sur Internet. Certains sites

1. Marion G. (2001), Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions Marketing*, 22, janvier-avril, 7-15.

2. Pour une synthèse, voir la thèse de Dion D. (1999), La foule dans un contexte commercial : concept, mesure, effets sur les comportements, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Rennes 1.

essayent alors de les remplacer par des rubriques d'expression de l'avis des internautes sur tel ou tel produit (notamment sur Amazon.com). On peut supposer que cette source d'information non commerciale aura plus de crédit aux yeux des consommateurs que les informations commerciales.

► *La nécessité de s'adapter à la structure de pensée de l'internaute*

La recherche d'information sur Internet pose un problème non négligeable en terme de catégorisation de l'information. En effet, le distributeur doit utiliser une structure en arborescence pour pouvoir présenter l'ensemble de ses produits sur l'écran de l'ordinateur. Contrairement au magasin, il ne peut pas tout présenter tel quel. Il est alors nécessaire de comprendre comment le consommateur structure l'information dans un supermarché, et de reproduire cette structure sur l'arborescence. Cependant, tout ne semble pas si simple. En effet, si l'on prend l'exemple du supermarché en ligne Houra, on constate qu'il se pose un problème important de présentation des produits sur le site. Ce dernier comporte en effet 50 000 références (soit dix fois plus que ses concurrents directs) mais ne dispose pas virtuellement de plus de largeur d'écran que ses concurrents. Houra est donc obligé d'adopter une présentation des produits en arborescence multiple, ce qui oblige le client à comprendre la catégorisation des produits opérée par Houra et à effectuer de nombreux « clics » avant de pouvoir atteindre son produit.

► *L'absence d'informations polysensorielles pour évaluer le produit*

L'internaute ne peut ni toucher, ni sentir, ni prendre, ni goûter le produit. Pourtant, bon nombre de consommateurs ont besoin de disposer de tous leurs sens pour évaluer un produit inconnu. Cela explique sans doute pourquoi les magasins virtuels les plus fréquentés en France sont des librairies virtuelles (Fnac.com ; Alapage.com ; Amazon.fr) et le site de la SNCF (Sncf.fr)¹. En effet, même si le consommateur a besoin de prendre un livre en main, de l'ouvrir, d'en lire certains passages pour s'en faire une idée, une fois qu'il le connaît, il peut facilement passer à l'acte d'achat par le biais d'Internet, puisque le livre sera le même partout, proposé au même prix, et lui sera livré sans problème en moins d'une semaine (la plupart du temps gratuitement). Par conséquent, il est beaucoup plus facile de vendre sur Internet lorsque le consommateur peut rencontrer le produit dans un magasin réel, puisqu'Internet est alors utilisé uniquement en fin de processus de décision.

Des recherches sont actuellement en cours pour développer des bornes olfactives à brancher sur les ordinateurs pour permettre aux consommateurs de sentir l'odeur de certains produits lors de l'évaluation de ces derniers sur Internet. Ces recherches sont menées par France Telecom R et D. À ce jour, le diffuseur semble au point,

1. Ces quatre sites sont les quatre sites les plus visités (d'après le magazine *Libre Service Actualités* du 22 février 2001).

mais un problème de taille s'oppose à sa commercialisation : le diffuseur doit être alimenté en cartouches d'odeurs. Or, le consommateur ne semble pas être prêt à acheter des cartouches pour surfer avec des odeurs, sauf si celles-ci l'aident dans son choix. Ainsi, il est prêt à acheter des odeurs pour suivre des cours de cuisine sur le Web ou pour jouer en ligne. Il semblerait donc que le consommateur fasse la part des choses : Internet est un moyen d'information et de commandes passant essentiellement par la vue et le magasin reste le moyen privilégié de rencontrer l'offre du distributeur au travers des cinq sens.

4.2 L'acte d'achat sur Internet

Selon une étude du Crédoc¹, les freins à l'achat en ligne sont les suivants :

- la sécurité du paiement (67 % des internautes) ;
- le surcoût lié à la livraison (50 % des internautes) ;
- la réutilisation des données personnelles (47 % des internautes) ;
- les problèmes liés au service après-vente (44 %) ;
- les délais de livraison (25 %).

Une étude plus récente, réalisée par le Benchmark Group en 2003 montre que :

- 92 % des internautes qui n'achètent pas en ligne citent la sécurité du paiement comme frein à l'achat ;
- 84 % la crainte de ne pas savoir à qui s'adresser en cas de problème ;
- 59 % la crainte de ne pas être livré à temps ;
- 52 % le besoin de toucher les produits ;
- 51 % les prix qui ne sont pas assez attractifs.

On peut donc constater que les freins essentiels restent la sécurité de paiement et les problèmes liés au service après vente. Pourtant, une enquête réalisée par l'Insee en 2003 montre que 91 % des sites ayant une activité de vente sont parfaitement sécurisés. Néanmoins, ce frein peut être facilement levé en permettant aux internautes de régler à la livraison, par chèque. C'est ce que fait la SNCF ou encore le supermarché en ligne Téliemarket. Cependant, cette pratique reste minoritaire dans la mesure où elle comporte le risque de livrer des produits chez des individus qui disent n'avoir rien commandé.

La livraison est également source de nombreux problèmes puisqu'elle peut affecter la satisfaction post-achat du consommateur. Quand on sait que les clients des supermarchés virtuels commandent en moyenne pour 60 kilos de produits (pour

1. Moati P. et Raffour G. (2000), *Internet et commerce en magasin : les clés de la complémentarité*, étude Crédoc, septembre.

un panier moyen de 122 euros), on imagine les problèmes logistiques que posent les livraisons¹.

Un premier problème repose sur la préparation des cartons : faut-il constituer la livraison dans un entrepôt central, quitte à payer des coûts de transports élevés, ou faut-il favoriser une technique de « *picking* » qui consiste à faire réaliser la commande par le supermarché le plus proche ? Le tableau 3.5. montre que chaque option a ses avantages et ses inconvénients.

Tableau 3.5 – Avantages et inconvénients du picking

	Gestion en entrepôt central	Gestion en supermarché de proximité (<i>picking</i>)
Avantages	– Permet de réaliser des économies d'échelles. – Facilite la gestion des ressources humaines. – Permet d'informer l'internaute sur les ruptures de stocks.	– Permet de livrer toutes les régions où l'enseigne est implantée. – Permet de livrer les produits frais et autres produits encombrants.
Inconvénients	– Réduit la couverture géographique de l'offre.	– Perturbe les stocks des supermarchés locaux. – Demande un réassort fréquent des rayons. – Provoque des problèmes de gestion de flux si les vendeurs qui réalisent les commandes le font pendant l'ouverture du magasin. – Nécessite de former l'ensemble des vendeurs à cette technique.

Un second problème se pose au niveau de la livraison : la gestion des tranches horaires et de la relation livreur-client. En effet, on ne peut pas demander à un client de rester de 8 heures à 21 heures chez lui ; il faut donc prévoir de courtes tranches horaires pour les livraisons. Par ailleurs, une gestion habile des ressources humaines est nécessaire pour que le livreur qui doit porter les 60 kg de commande au 6^e étage sans ascenseur n'ait pas la tentation de rebrousser chemin ou de culpabiliser le client pour obtenir un pourboire conséquent.

Enfin, un dernier problème émerge : celui des retours de produits alimentaires. Les packagings des produits ne sont pas vraiment étudiés pour résister aux manipulations effectuées dans les livraisons. Pierre Bouriez, souligne en effet que chez Houra, les préparateurs de commandes sont obligés d'enrober tous les bouchons de bouteilles avec du papier collant, afin de s'assurer que les liquides ne se répandent

1. *Le Journal du Net*, janvier 2001.

pas dans les cartons. Si le distributeur fait l'économie de ce coût de préparation, il risque d'avoir à gérer les retours des cartons et d'endosser alors un coût nettement supérieur. La solution réside alors pour le distributeur à inciter les gros fournisseurs de liquides à revoir le packaging de leur bouteilles, voire à créer des emballages spéciaux pour être livrés par Internet.

Avant de clôturer cette section, il semble utile de rappeler qu'Internet reste un média froid sur lequel il n'est pas forcément très agréable de réaliser ses achats. Ainsi, une étude sur l'attitude de personnes n'étant pas encore connectées à Internet a été réalisée sur leurs freins à l'achat en ligne¹. Elle montre que bon nombre de consommateurs ne perçoivent pas la valeur ajoutée de la commande par Internet. En effet, pour eux, le magasinage est un acte qui permet avant tout de sortir de chez soi, de voir du monde, de discuter avec des vendeurs qui connaissent leurs clients, de se divertir. Ce frein est très fort chez les retraités qui ne valorisent pas le temps gagné par une commande sur Internet et qui sont à la recherche de lien social au travers de leur acte d'achat. On retrouve ici les motivations traitées dans la section 1 de ce chapitre. Un des grands défis du commerce électronique pour le futur sera donc de devenir un média moins froid qui permette de se divertir et de se rencontrer.

Section

5**LA GESTION DE LA RELATION CLIENT**

Aujourd'hui, il ne suffit pas de faire venir le client en magasin et de susciter l'achat lors de sa première visite ; il est nécessaire pour le commerçant d'arriver à le faire revenir fréquemment. Pour ce faire, les distributeurs s'intéressent de plus en plus au CRM (*Customer Relationship Management*), à la satisfaction du client et expriment leur volonté de devenir des lieux de vies.

5.1 Le développement d'une politique de fidélisation

Le CRM consiste pour un distributeur à exploiter l'ensemble des données collectées sur les clients, afin de leur faire des offres personnalisées dans le but de créer une relation durable entre le client et l'enseigne.

Les données peuvent être collectées par le biais de cartes de fidélité, par les relations avec les vendeurs, par l'organisation de jeux, par une gestion astucieuse des courriers envoyés par les clients ou par une observation directe du comportement du client. Par exemple, la société Catalina offre ses services de personnalisation à de multiples enseignes (voir Repères ci-après). Habitat propose à certains de ses clients des soirées

1. Boulaire C. et Ballofet P. (1999), Freins et motivations à l'utilisation d'Internet : une exploration par le biais des métaphores, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 21-39.

privées d'achat de Noël. Les clients qui ont rempli une fiche avec leurs coordonnées pour être informés des soldes reçoivent une invitation à venir faire leurs courses autour d'un verre de champagne après la fermeture publique du magasin. On observe la même pratique à la Fnac, ou encore dans les grands magasins.

REPÈRES : Catalina Marketing, une société au service de la personnalisation de l'offre

Catalina Marketing, société créée en 1983 aux États-Unis, et depuis 1994 en France, s'est spécialisée dans la communication directe avec les clients en magasin. Pour ce faire, elle se base sur une connaissance de leurs comportements réels en matière de consommation. On récompense un client selon son achat en lui proposant des bons de réduction « écobons » (émis en temps réel par une imprimante), remis en main propre. Catalina gère les cartes de fidélité de plusieurs enseignes, ce qui permet de proposer des actions marketing ciblées :

- s'il s'agit d'augmenter la pénétration de la marque de distributeur, on va s'adresser aux meilleurs clients, mais sous-consommateurs de la MDD en leur proposant des réductions conséquentes sur ces articles lors d'un prochain achat. On peut aussi systématiquement proposer des réductions sur les MDD à tout acheteur d'un produit équivalent en marque nationale ;
- pour attirer des clients occasionnels et accélérer leur fréquence de visite au magasin, on leur offre, pendant une dizaine de jours, 4 euros de réduction sur leur prochain caddie ;
- si l'on veut récompenser les familles avec enfants, en augmentant l'attrait de la carte de fidélité, on s'associe avec un partenaire local, par exemple en offrant une place gratuite pour une achetée, dans un parc d'attraction ;
- on peut essayer de modifier les comportements de certains clients : aux porteurs de cartes dont le montant du panier diminue, on propose un cadeau pour tout achat de plus de x euros ; ceux ayant acheté du vin dans les six derniers mois sont invités à venir déguster en avant-première de la foire aux vins ; pour récompenser les meilleurs clients, on leur offre 20 euros de réduction, etc.

Un programme de fidélisation efficace doit répondre de manière positive aux cinq critères suivants¹ :

- il doit être simple à comprendre ;
- les récompenses gagnent à être attractives, en atteignant au moins 2 % du montant dépensé par le client ;

1. Meyer-Waarden L. et Benavent C. (2001), Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques, *Actes du 17^e congrès de l'AFM (Association Française du Marketing)*, Deauville.

- les récompenses doivent être variées. Certains consommateurs sont en effet attirés par des cadeaux présentés dans des catalogues, d'autres préfèrent recevoir des bons d'achats chez des partenaires et d'autres des réductions. Pour attirer le plus grand nombre de consommateurs, il est souhaitable d'offrir une palette très large de récompenses ;
- la valeur symbolique de la récompense doit être élevée. Un consommateur sera plus attiré par une récompense hors du commun que par une récompense monétaire. Ainsi, la promesse de week-ends exotiques, de rencontres avec des stars, de visite de lieux privés attirera plus que des bons d'achats ;
- la probabilité de pouvoir atteindre la récompense doit être élevée. Il faut que le consommateur ait la sensation qu'il peut aisément atteindre la récompense, sinon, il est fort probable qu'il se décourage rapidement et abandonne sa carte de fidélité. On peut ainsi mixer des récompenses immédiates et différées, à la fois pour renforcer positivement le client dès son acte d'achat et le motiver à continuer d'adopter ce comportement.

Si ces cinq règles permettent de s'assurer que la carte de fidélité existante est motivante pour le consommateur, il n'en reste pas moins qu'on peut se demander si la mise en place d'une carte de fidélité permet de développer une véritable relation entre le client et l'enseigne. En effet, pour qu'il y ait une relation, il est nécessaire qu'il y ait un échange. Or, le seul fait que le distributeur enregistre les actes d'achats du client et lui envoie des messages commerciaux selon son score de RFM (Récence – Fréquence – Montant) ne suffit pas à créer un véritable échange. En effet, l'expression du client dans cet échange ne peut se faire que par son acte d'achat. Or le consommateur a peut-être envie de rentrer en contact avec l'enseigne au-delà de ses dépenses. Il souhaite sans doute donner son avis, partager ses envies, ses projets, de manière plus humaine que par le biais de sa seule carte de fidélité. Fort de ce constat, quelques enseignes se sont engagées dans une réelle création d'échanges. Ainsi, Leroy Merlin travaille avec sa force de vente et tente de la motiver à créer des relations clients personnalisées. Chaque vendeur de Leroy Merlin doit connaître au moins 20 clients par leur nom (Charrier et Bitoun, 2000)¹. Cela n'est pas très compliqué dans la mesure où certains clients viennent presque tous les jours chez Leroy Merlin lorsqu'ils ont un projet de longue durée (construction d'une maison, d'une piscine, d'une pièce supplémentaire, etc.). Le dialogue est alors facile à engager et il est plutôt satisfaisant pour le client de constater que son vendeur se souvient de lui, de ses problèmes et tente de lui proposer un service personnalisé.

En plus de la mise en place d'une réelle politique d'échange entre le client et l'enseigne, le distributeur doit être vigilant sur trois autres points, s'il désire entretenir une relation durable avec son client² :

1. Charrier A. et Bitoun O. (2000), Restaurer le dialogue avec les clients, *LSA*, 14 décembre.

2. Perrien J. (1998), Le marketing relationnel : Oui mais..., *Décisions marketing*, p. 13, 85-88.

- s’engager sur le long terme, éviter de mener uniquement des opérations ponctuelles ;
- proposer au consommateur une relation « gagnant-gagnant » (où chaque partie tire un avantage de l’échange) afin de lui donner envie de s’investir dans la relation. Notamment, il faut éviter l’écueil classique de vouloir proposer des prix plus attractifs aux prospects qu’aux bons clients ;
- s’assurer de la cohérence entre les objectifs marketing et les moyens mis en œuvre en gestion des ressources humaines. En effet, rien ne sert de demander aux vendeurs d’être à l’écoute des clients et de favoriser la relation, s’ils sont évalués sur des outils d’appréciation quantitatifs (chiffre d’affaires, nombre d’actes de ventes, etc.).

La personnalisation de la relation client constitue certainement l’un des défis majeurs de la prochaine décennie pour les distributeurs, dans la mesure où ils sont très peu nombreux à utiliser les données clients dont ils disposent. Ainsi, une enquête réalisée auprès de 36 experts de la distribution sur l’exploitation des tendances de consommation actuelle montre que le souci de personnalisation est la tendance jugée la plus importante mais demeure une de celles les moins bien exploitées par les commerçants (voir Repères ci-après).

REPÈRES : Les capacités des différents circuits de distribution à répondre aux différentes tendances de consommation actuelles

Une synthèse des recherches effectuées sur les tendances de consommation actuelles (identifiées par Mermet¹, le Cetelem², Rochefort³ et d’autres organismes d’observation de la demande des Français en terme de consommation) montre qu’il existe une dizaine de tendances lourdes auxquelles se doivent de répondre les distributeurs aujourd’hui. Ces tendances sont les suivantes : le souci de personnalisation, la recherche d’émotions, le besoin de lien social, la quête de rassurance, le sentiment d’urgence, la soif d’accomplissement, la recherche d’authenticité et de nostalgie, l’exigence de simplicité et de praticité, l’exigence de vertu, la disparition progressive des frontières et l’abandon de la propriété. Après avoir identifié ces tendances, 36 experts de la distribution ont noté l’importance qu’ils accordaient à chaque tendance ainsi que l’exploitation actuelle de chacune d’elle par quatre circuits de distributions différents (surfaces spécialisées de centre ville, surfaces spécialisées de périphérie, grandes surfaces alimentaires et sites électroniques). Les résultats de l’enquête montrent que les tendances les plus importantes et les moins exploitées sont :

- le sentiment d’urgence, la recherche de simplicité et le souci de personnalisation pour les surfaces spécialisées de centre ville ;

1. Mermet G. (1998), *Tendances. Les nouveaux consommateurs*, Larousse, Paris.

2. Anonyme (2000), *Le consommateur européen dans tous ses états*, L’Observateur du Cetelem, Paris.

3. Rochefort R. (1995), *La société des consommateurs*, Odile Jacob, Paris. Ainsi que Rochefort R. (1997), *Le consommateur entrepreneur*, Odile Jacob, Paris.

- le besoin de lien social, le souci de personnalisation et la recherche d'émotions pour les surfaces spécialisées de périphérie ;
- la soif d'accomplissement, le souci de personnalisation, le besoin de lien social et la recherche d'émotions pour la grande distribution alimentaire ;
- le besoin de rassurance et la recherche d'émotions pour le commerce électronique.

Dès lors, on peut constater que la personnalisation et le lien social représentent des priorités de développement pour le commerce d'aujourd'hui.

Source : Rieunier S. et Volle P. Tendances de consommation et concepts innovants dans la distribution, *Cahier de recherche DMSP*, 26 pages, 2001.

5.2 Les éléments commerciaux nécessaires à la satisfaction du client

Contrairement à l'idée fortement répandue que tous les éléments commerciaux du magasin contribuent à la satisfaction du client, une étude récente réalisée sur le cas des grandes surfaces alimentaires montre qu'il est nécessaire d'affiner ce propos¹. En effet, il semblerait qu'on puisse classer les éléments du magasin en quatre catégories, selon leur contribution à la satisfaction du client :

- les éléments « basiques », qui doivent atteindre un certain niveau pour ne pas rendre le client insatisfait, mais qui ne déterminent pas la satisfaction du client de manière positive. Pour une surface alimentaire, les éléments « basiques » sont : la logistique, le rapport qualité-prix, le choix des produits, le fait que la marchandise soit bien disponible, que le client y trouve facilement ce qu'il y cherche, la propreté du magasin, la température, l'amabilité du personnel. Tous ces éléments constituent donc le service de base du point de vente, sur lesquels le magasin doit absolument être irréprochable, mais qui ne vont pas l'aider à se différencier de la concurrence ;
- les éléments « plus » qui permettent d'atteindre un très haut niveau de satisfaction mais qui n'influencent pas la satisfaction de manière négative s'ils ne sont pas présents. Pour une surface alimentaire, les éléments « plus » sont : le service après-vente, les activités pour les enfants, les services proposés dans les rayons, la possibilité d'avoir du papier cadeau, l'information sur l'origine des produits, les promotions ;
- les éléments « clés » conduisent pleinement à la satisfaction du consommateur, que ce soit en positif ou négatif. Pour une surface alimentaire, il s'agit de : l'extérieur du magasin, le cadre intérieur, les couleurs agréables, les odeurs plaisantes,

1. Lichtle M.-C., Plichon V. et Llosa S. (2001), La contribution des éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction des clients, *Actes du 17^e congrès de l'AFM (Association Française du Marketing)*, Deauville.

la disposition logique des rayons, la signalisation, la présence d'information sur les produits ;

- les éléments « secondaires » ne participent que très faiblement à la satisfaction du client. Ces éléments sont pour une surface alimentaire : l'accessibilité au produit, l'accès facile au magasin, la possibilité d'avoir des sacs gratuitement, l'accès possible à un distributeur automatique, les horaires d'accès, la livraison à domicile, l'animation sur le lieu de vente, l'existence d'une galerie marchande.

Cette recherche encourage donc les distributeurs à s'assurer qu'ils sont bien notés sur les éléments « basiques » puis à développer les éléments « clés » et les éléments « plus ». Il sera ensuite utile pour eux de communiquer sur les éléments « plus » du magasin, pour renforcer la différenciation perçue entre leur offre et celle des concurrents. Ainsi, ils pourront créer dans l'esprit des consommateurs une attente sur ces éléments « plus » qui, à terme, deviendront des éléments « basiques » (acquis pour le consommateur). Cela s'est produit dans le secteur de la parfumerie lorsque Séphora a supprimé le comptoir entre le client et les produits. Cette action était un véritable élément « plus » pour le magasin, puis, adoptée par tous les concurrents, elle est aujourd'hui un élément « basique ». On s'attend à pouvoir toucher tous les produits qu'on souhaite dans une parfumerie, à pouvoir tester tout ce qu'on veut, sans l'entrave d'une vendeuse.

5.3 Le développement de lieux de vie

Comme le souligne Marion¹, n'importe quelle enseigne ne peut pas créer une relation et un attachement durable chez le client. Pour qu'il y ait attachement, il est nécessaire que : « la marque ait scandé l'histoire personnelle des individus et des groupes qui l'ont utilisée comme une ressource pour la construction de leur identité individuelle et collective » (Marion, 2001, p. 12-13). En cela, l'enseigne doit être porteuse de sens pour le client et permettre aux individus de se rencontrer autour d'une passion. C'est pourquoi de plus en plus de distributeurs s'intéressent à la création de magasins « lieux de vie ».

Les magasins « lieux de vie » se doivent de développer deux types d'actions :

- proposer au client la possibilité de faire autre chose que d'acheter des produits au sein du magasin² ;
- favoriser le lien communautaire entre les clients ayant les mêmes centres d'intérêts³.

1. Marion G. (2001), Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions Marketing*, 22, janvier-avril, 7-15.

2. Aubert-Gamet V. (1998), Développer la fidélité de vos clients en créant des lieux de lien, *Actes du séminaire ICAD (Institut des Cadres Dirigeants) sur le « Marketing des Tribus »*, Paris, 23-24 septembre.

3. Cova B. (1994), Conception des lieux de services : une approche ethno-sociologique, *Actes du 3^e Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Services*, Lalonde les Maures, I.A.E., Université Aix-Marseille III.

La Fnac fait figure de précurseur dans ce domaine puisque c'est l'un des premiers distributeurs à avoir proposé gracieusement des rencontres avec des auteurs, des débats, des mini-concerts, des expositions, etc. Dès lors, on ne vient plus forcément dans le magasin pour acheter, mais pour vivre un moment agréable, en rapport avec ses centres d'intérêt. Ainsi, la librairie *Dialogues (Brest)* offre au client la possibilité de lire tous les ouvrages qu'il souhaite, assis confortablement dans des canapés prévus à cet effet. Dans un même ordre d'idée, certains cafés mettent des ouvrages à la disposition des clients et développent des débats autour de diverses thèmes. On peut également souligner l'initiative des magasins Apache qui offrent aux clients de multiples services de formation et d'éveil des enfants. Ces services sont payants mais permettent aux enfants de suivre des ateliers de cuisine, de peinture, d'informatique, etc. et de rencontrer d'autres enfants sur le lieu de vente. De même, le BHV offre depuis peu des conférences gratuites sur le thème du bricolage au sein de son café « Bricolo » situé au cœur de ce rayon. Il y a alors manifestement une appropriation du lieu par le client et la création d'une relation durable entre ce dernier et l'enseigne.

Cependant, la grande distribution reste le parent pauvre de cet axe, même si l'on peut souligner certaines tentatives. Notamment, celle d'Auchan au travers de son investissement dans le secteur du vin, de ses ateliers d'œnologie et de la mise en place de cafés au sein du lieu de vente (Auchan Val d'Europe). Ce format de distribution se prête encore mal à la création de lieux de vies.

L'essentiel

L'analyse du comportement du consommateur dans la distribution se focalise sur trois interrogations principales :

- comment faire venir le consommateur dans le magasin ?
- une fois le client dans le magasin, comment influencer son comportement d'achat ?
- comment le faire revenir sur le point de vente ?

Ce chapitre montre que les facteurs d'attraction au point de vente sont nombreux et variés. On retiendra que le consommateur recherche dans le magasinage non seulement à acheter des produits pour sa consommation courante, mais également à se distraire et à se socialiser. Il est donc nécessaire de travailler l'aspect fonctionnel du magasin (assortiment, politique de prix, promotion, service) sans négliger l'aspect hédonique et social de ce dernier (ambiance, présentation des produits, divertissement, image, lien social avec les clients).

Les facteurs d'influence du comportement du client au point de vente apparaissent au regard des différentes recherches évoquées dans ce chapitre comme étant souvent contre-intuitifs. Ainsi, alors qu'il semble évident que les prix des produits ou les promotions sont des leviers commerciaux efficaces, les recherches montrent que les consommateurs connaissent mal les prix et que l'effet des promotions sur le choix du point de vente est souvent nul ou, en tout cas, difficile à déterminer. En revanche, d'autres variables propres au magasin semblent jouer un rôle important dans la relation client : le personnel de vente et l'atmosphère du magasin apparaissent en effet comme des variables clés pouvant influencer la relation affective à l'enseigne. La problématique du comportement du





consommateur en magasin se pose avec encore plus d'acuité pour le média électronique puisque l'internaute doit prendre sa décision d'achat sans l'aide de vendeurs, sans pouvoir toucher, voir ou sentir les produits, dans l'incertitude sur la sécurité de son paiement, sur la livraison ou encore sur le service après-vente. Il faut donc déployer des trésors d'ingéniosité et de service pour pouvoir lever l'ensemble des freins générés par les spécificités du commerce électronique. Plusieurs exemples concrets de sociétés assez créatives en la matière montrent tout de même que les cyber-marchands peuvent vendre sur Internet.

Ce chapitre se termine sur les problèmes de fidélité au point de vente et la question plus large de la relation client. À ce titre, l'application d'outils de CRM (*Customer Relationship Management*) et le développement de magasins – lieu de vie, apparaissent comme des moyens de s'assurer de la fidélité des clients.

Les recommandations suivantes devraient permettre d'orienter les distributeurs vers la demande des consommateurs. Les commerçants se doivent aujourd'hui de :

- réduire le caractère pénible des courses (notamment au travers de la mise en place d'une offre en ligne parallèle au magasin physique) ;
- continuer à travailler le caractère agréable et la dimension de loisir de leurs magasins (au travers de l'atmosphère, du développement d'univers, etc.) ;
- adopter une vision à long terme en investissant sur la dimension éthique et sociale du métier de distributeur ;
- travailler de manière habile dans la relation client en lui proposant de véritables avantages à sa fidélité, en lui donnant la possibilité de s'exprimer autrement vis-à-vis de l'enseigne qu'au travers de son acte d'achat et en transformant le magasin en véritable lieu de vie.

4

LA GESTION DES CANAUX MARKETING

Les trois chapitres précédents ont décrit l'environnement de la distribution : les entreprises et les consommateurs, mais aussi l'environnement économique et juridique. Avant d'aborder, dans les parties suivantes, les aspects stratégiques et managériaux, il est nécessaire d'expliquer ce qu'est un canal de distribution, que nous appellerons plus loin un canal marketing. Cette notion s'est considérablement enrichie sous l'impact du renouvellement régulier des formats du commerce.

L'histoire des formes du commerce s'est accélérée depuis le milieu du XIX^e siècle¹. Après l'apparition des grands magasins, c'est la naissance des chaînes en France et dans tous les pays industrialisés. Puis, viennent le discount, la vente par correspondance, devenue vente par catalogue (VPC), le libre-service aux États-Unis, les magasins populaires en France, avant l'arrivée des supermarchés et des centres commerciaux à nouveau aux États-Unis. C'est au tour des hypermarchés de naître en France, des maxi-discounters (ou hard-discounters) en Allemagne, et des *category killers*, ces hyper-spécialistes apparus aux États-Unis et qui proposent des produits à des prix introuvables ailleurs. Face à toutes ces innovations en matière de formats commerciaux, les producteurs vont, d'une part, pouvoir commercialiser plus efficacement leurs produits et, d'autre part, se trouver confrontés au problème de la gestion des canaux.

1. Thil E. (1966), *Les inventeurs du commerce moderne*, Arthaud, Paris ; Marseille J. (1997), *La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, coll. « Mémoire d'entreprises », Le Monde Éd., Paris ; Lefranc G. (1972), *Histoire du commerce*, 6^e éd., PUF.

Section 1	■	Circuits et canaux de distribution
Section 2	■	L'évolution des canaux
Section 3	■	Les comportements au sein des canaux
Section 4	■	Le choix d'un canal de distribution

Section

1

CIRCUITS ET CANAUX DE DISTRIBUTION

Les termes de circuit et de canal sont assez indifféremment utilisés dans la littérature et dans les milieux professionnels. On ne s'étonnera donc pas de trouver en premier lieu dans cette section une clarification du vocabulaire. Seront ensuite abordées successivement les fonctions de la distribution et les institutions qui en jalonnent le plus fréquemment les canaux.

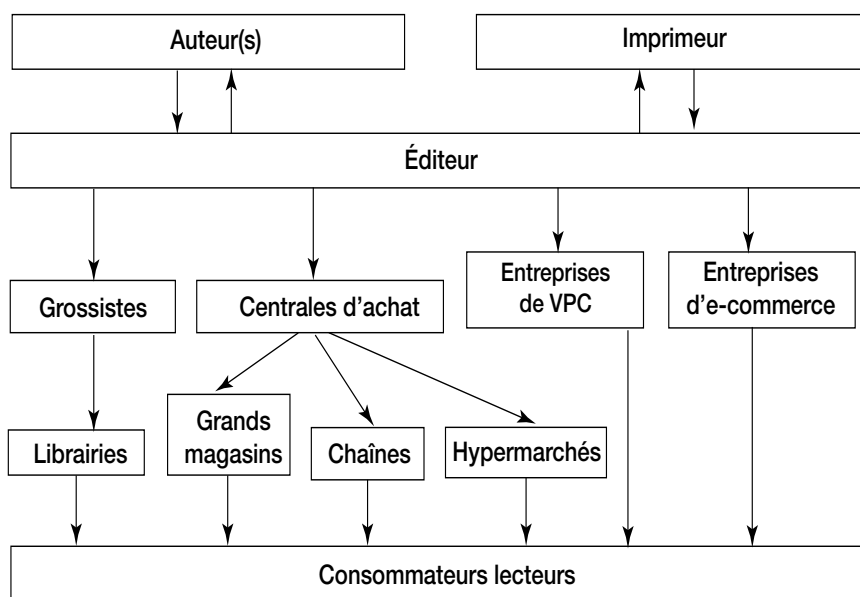
1 Définitions du circuit et du canal

Un **canal de distribution** représente le chemin parcouru par le produit, du producteur au consommateur. L'ensemble des canaux qu'un produit emprunte pour atteindre ses cibles, constitue **un circuit**¹. Certains d'entre eux sont assez complexes. Celui du livre présente la particularité liée à la relation éditeur-imprimeur. En effet, l'éditeur est celui qui commande l'ouvrage à l'auteur, puis son impression à l'imprimeur.

Exemple : Le circuit simplifié de distribution d'un livre

Le livre emprunte aujourd'hui différents canaux de distribution pour parvenir aux consommateurs lecteurs. L'ensemble de ces canaux constitue le circuit de distribution du livre.

1. Jallais J. (1997), Canaux de distribution, *Encyclopédie de gestion*, Simon Y. et Joffre P., Économica, Paris, 256-285.



Nous avons choisi les principaux canaux et avons volontairement omis le circuit des livres d'occasion afin de ne pas alourdir le schéma.

À partir de cet exemple, il est possible de dégager au moins six canaux :

- le canal des librairies indépendantes livrées par des grossistes ;
- le canal des grands magasins du type Le Printemps, Les Galeries Lafayette ou le BHV (on pourrait y ajouter les « city-marchés » Monoprix et Inno) avec centrales d'achat ;
- le canal des chaînes de librairies comme les Relay (ex-Relais H du groupe Hachette), France-Loisirs, Fnac, Virgin ;
- le canal des hypermarchés : Carrefour, Auchan, Leclerc, Géant Casino, Hyper U, Intermarché ou Cora, caractérisé par la présence de centrales d'achat ;
- le canal de la VPC : La Redoute, Les Trois Suisses, mais aussi, là encore, France-Loisirs ;
- le canal du commerce en ligne, avec les sites spécialisés dans la commercialisation des livres ou, plus généralement, des produits dits culturels (livres, disques, cassettes vidéo en particulier) : amazon.com (ou.fr), bol.com, fnac.com, alapage.com, chapitre.com ; ou non spécialisés derrière lesquels on retrouve, entre autres, les entreprises de VPC.

On constate une complexité grandissante des circuits due, d'une part, à l'évolution technologique, qu'elle soit commerciale, postale ou électronique et, d'autre part, à la

présence des mêmes intermédiaires dans différents canaux. La Redoute, entreprise de VPC, possède également un site web et des boutiques où un consommateur peut retirer ses achats. Cette entreprise de VPC avait ouvert dans les années 70 des boutiques classiques qu'elle a fermées faute de rentabilité. La Fnac en France, Barnes and Noble aux États-Unis ont développé un réseau de points de vente avant d'ouvrir leur site web.

Le producteur doit tenter de gérer les circuits par lesquels passent ses produits. Les autres intermédiaires ou détaillants sont généralement membres d'un seul canal (voire deux ou trois grâce à l'évolution technologique), par exemple le canal des hypermarchés, celui des magasins traditionnels, ou encore celui de la VPC. Cette complexité des circuits, du point de vue des producteurs, nécessite une gestion particulièrement avisée des canaux. Ainsi, on peut rencontrer des situations extrêmement diverses allant du canal direct au canal long, impliquant de nombreux intermédiaires en passant par toutes les structures médiatrices entre producteurs et consommateurs.

Par ailleurs, après avoir distingué canal et circuit, il convient de faire une autre distinction. En France, on parle de canal de distribution, quand aux États-Unis, on utilise l'expression de canal marketing (*marketing channel*). Cette différence peut amener le lecteur à s'interroger sur la synonymie entre ces deux expressions dans les textes français et anglo-saxons. En fait, il faut savoir que le mot distribution en anglais signifie exclusivement distribution physique des produits. En anglais, le *distribution channel* ne prendrait donc en compte que les aspects logistiques. Or, les autres aspects tels que la communication doivent aussi être considérés et c'est pourquoi on utilise dans les pays anglo-saxons l'expression *marketing channel*¹. À l'inverse, il ne faudrait pas penser qu'en français, l'expression canal de distribution ne recouvre que les aspects communication de la relation entreprise-consommateur et dispense ainsi de se soucier des problèmes de logistique. Certaines entreprises du commerce en ligne ont payé cher cet oubli.

Le canal marketing englobe à la fois le canal de distribution et le canal de communication correspondant. En effet, un tel canal ne voit pas transiter que des flux de marchandises en échange de flux monétaires, mais aussi des flux d'informations sous la forme d'offres de promotion d'amont en aval, et de remontée de données d'aval en amont. Nous parlerons désormais de canaux marketing sauf à vouloir désigner expressément un canal dit de distribution. La difficulté est aujourd'hui de mieux cerner la relation entre canaux de distribution et canaux de communication. Apporter une réponse crédible à cette question est un enjeu vital pour le commerce en ligne.

Bien comprendre la mécanique des canaux impose donc une connaissance approfondie des institutions susceptibles d'y participer, des fonctions censées y être assurées avant d'aborder, dans les sections suivantes, l'évolution des canaux et les comportements les plus fréquemment rencontrés. Cela implique des approches

1. Lusch R. F., « Erase Distribution Channel from Your Vocabulary and Add Marketing Channels », *Marketing News*, 27 juillet 1979, p. 12.

pluridisciplinaires et globales permettant d'appréhender les canaux en tant que systèmes avec des comportements évoluant en fonction d'un environnement économique, juridique et technologique de plus en plus élaboré¹.

2 Les différentes fonctions au sein des canaux

Une question essentielle se pose quant à la pertinence ou non d'internaliser ou d'externaliser certaines fonctions au sein des canaux. Il convient à présent de faire l'analyse fonctionnelle des canaux, en étudiant ces fonctions de deux manières différentes : soit selon leur finalité, soit selon leurs caractéristiques génériques.

L'examen des fonctions selon leur finalité amène à dissocier : la fonction de **production**, la fonction de **gros**, la fonction de **détail** et la fonction de **consommation**. On retrouve les quatre stades ou niveaux habituels du chemin d'un produit que représente un canal de distribution. Les fonctions de gros et de détail sont plus spécifiquement liées à la notion de distribution et assurent le transfert entre la production et la consommation. La fonction de gros s'occupe de la relation producteurs-détaillants en assumant les fonctions spatiales et temporelles décrites ci-dessous et en participant aux fonctions commerciales également évoquées plus loin dans ce paragraphe. La fonction de détail se concentre essentiellement sur la relation produits-consommateurs puisqu'elle est responsable de la bonne adéquation entre la demande de ses clients et l'offre proposée par les fabricants qui transite par la fonction de gros. Elle exerce plus particulièrement les fonctions commerciales. Les fonctions de gros et de détail sont assurées, selon les cas, par les producteurs, les grossistes ou les détaillants. Il n'y a donc pas de relation biunivoque entre les fonctions et les institutions censées les assumer.

Si l'on s'intéresse à présent aux fonctions selon leurs caractéristiques génériques, on distingue : les fonctions spatiales, les fonctions temporelles et les fonctions commerciales².

Les **fonctions spatiales** concernent, d'une part, le transport et, d'autre part, les fonctions permettant d'ajuster quantitativement les matières et les marchandises, à savoir : l'allotissement et le fractionnement. L'allotissement, ou regroupage, constitue, à partir de marchandises provenant de différentes origines, des lots destinés, par exemple par l'intermédiaire d'un camion, à approvisionner un supermarché. Le fractionnement, ou dégroupage, au contraire, est une opération qui met à la disposition des consommateurs des quantités de produit en rapport avec leurs besoins.

Les **fonctions temporelles** sont essentiellement le stockage et le financement. Le stockage est en quelque sorte une fonction tampon qui ajuste, dans le temps, les

1. Filser M. (1992), État des recherches sur les canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, 90, 66-76.

2. Jallais J. (1997), *op. cit.*

quantités produites aux quantités demandées par le marché. Le stockage est une opération qui peut avoir lieu à tous les niveaux du canal : producteurs, intermédiaires, détaillants et même consommateurs. Les opérations de stockage sont coûteuses car elles nécessitent de la surface, donc la location d'un entrepôt. Elles impliquent une prise de risque en cas de détérioration et d'obsolescence des produits ; sans parler du coût d'opportunité, autrement dit le coût des capitaux ainsi immobilisés et qui auraient pu être placés ailleurs. La prise de conscience du coût de stockage, associée à la désinflation et à la mise en œuvre des techniques de « juste-à-temps », a fortement diminué l'importance quantitative de cette fonction (cf. chapitre 9). On a tendance aujourd'hui à stocker « sur la route » à l'aide des norias de camions qui sillonnent les autoroutes du pays. Cependant, les problèmes de rupture de stocks sont loin d'être résolus malgré une évolution technologique vers une automatisation croissante. Directement lié au stockage et à son coût, le financement est une fonction clé de la bonne marche du canal. De plus, elle est directement liée au pouvoir exercé par les membres du canal. Les plus puissants auront tendance à imposer, par exemple dans le cas des distributeurs vis-à-vis des producteurs, des délais de paiement pas toujours raisonnables. Par habitude, ces délais sont de 30, 60 ou 90 jours mais peuvent être encore plus élevés malgré certains engagements de la part des distributeurs et la pression du cadre législatif (loi Galland de 1996). De là, ont émergé des situations conflictuelles étudiées plus loin dans ce chapitre.

Enfin, les **fonctions commerciales** intéressent l'assortiment, la communication et les services (cf. chapitre 5). L'assortiment représente en fait la structure de l'offre du commerce à ses clients et il est lié à la notion d'allotissement déjà évoquée. Faire partie de l'assortiment d'une grande chaîne de distribution, ou être référencé par une centrale d'achat, est un objectif pour beaucoup d'industriels. Certains cherchent d'ailleurs à contourner ces canaux où ils risquent de subir la loi du plus fort, soit en préférant les canaux traditionnels, soit en créant leur propre canal par l'intermédiaire par exemple d'un réseau en franchise (cf. chapitre 8). L'assortiment est également lié à la communication dans la mesure où sa plus ou moins grande largeur et sa plus ou moins grande profondeur seront les attributs soit des commerçants généralistes, soit des spécialistes. La fonction de **communication** doit permettre aux fabricants, d'une part, de promouvoir leurs produits, en particulier les nouveaux, auprès des intermédiaires, des détaillants et des consommateurs et, d'autre part, de collecter des informations sur l'évolution de la demande finale afin de pouvoir ajuster leur production quantitativement et qualitativement. La promotion des nouveaux produits, surtout auprès des centrales d'achat, est d'autant plus difficile que les linéaires des grandes surfaces sont de plus en plus encombrés. Sur plusieurs milliers de nouveaux produits proposés chaque année, seuls quelques centaines trouveront place dans les rayons et parmi eux beaucoup ne dépasseront pas le stade du succès d'estime ! Quant à la remontée des informations sur la clientèle, elle est encore un peu difficile pour les fabricants. Il n'existe pas des panels pour tous les produits. Par ailleurs, les informations collectées par scanner en sortie de caisse sont la propriété du distributeur. Wal-Mart aux États-Unis a organisé un système de remontée d'informations pour ses fournisseurs. Enfin, les **services** deviennent les éléments

clés de la différenciation à tous les stades du canal marketing. Tout d'abord, chez les distributeurs, où le temps de l'hypermarché « boîte à chaussures » ou « usine à vendre » semble être révolu : c'est la roue du commerce qui tourne, théorie explicitée au § 2 de la section 2 de ce chapitre. Il faut alors que tous les membres du canal participent à la mise en place d'un service de qualité, en particulier en cas de retour des produits. Le fabricant est intéressé au premier plan car son image de marque est en jeu. Mais il faut convaincre les intermédiaires du bien fondé de la démarche, sous peine, là encore, de créer des situations conflictuelles toujours préjudiciables à la bonne marche du canal.

3 Les institutions au sein des canaux

La question est à présent de savoir qui fait quoi. En d'autres termes, quelles sont les institutions qui assurent les fonctions décrites ci-dessus ? La présence ou non de ces institutions peut structurer les canaux de manière très différente : on parle ainsi d'analyse structurelle des canaux. Ces institutions sont traditionnellement : les **producteurs** ou fabricants, les **grossistes** et les **centrales d'achat**, les **détaillants**. On pourrait y ajouter de nombreux intermédiaires comme les importateurs, les agents commerciaux ou les commissionnaires.

La **longueur du canal** sera plus ou moins importante selon qu'il y a ou non internalisation des fonctions. On distingue trois longueurs¹ :

- les **canaux longs** intègrent plusieurs intermédiaires entre production et consommation, comme c'est le cas généralement dans les canaux traditionnels et surtout, par exemple, dans le circuit de la viande² ;
- les **canaux courts** s'affranchissent des intermédiaires entre fabricants et détaillants, même si les achats de ceux-ci sont regroupés au sein de centrales d'achat ;
- les **canaux ultracourts** mettent en relation directe producteurs et consommateurs.

Ces types de canaux suivant leur longueur sont représentés sur la figure 4.1.

La longueur de ces canaux évolue avec le temps sous la pression de nouvelles formes de vente liées parfois à l'évolution de la technologie. L'apparition du libre-service a permis de développer les supermarchés puis les hypermarchés, formes du commerce de détail souvent intégrées au sein d'entreprises de distribution qui possèdent leur propre centrale d'achat, court-circuitant ainsi les grossistes. Parfois, cette intégration de l'aval vers l'amont se poursuit jusqu'à la production. Intermarché est aujourd'hui le plus gros armateur de pêche français. L'arrivée de la vente par correspondance, devenue depuis la vente par catalogue (papier ou écran-minitel ou Internet), a favorisé le développement de circuits ultracourts ou directs entre producteurs et consommateurs.

1. Chirouze Y. (1982), *Le choix des canaux de distribution*, Dunod, Paris.

2. Jallais J. (1997), *op. cit.*

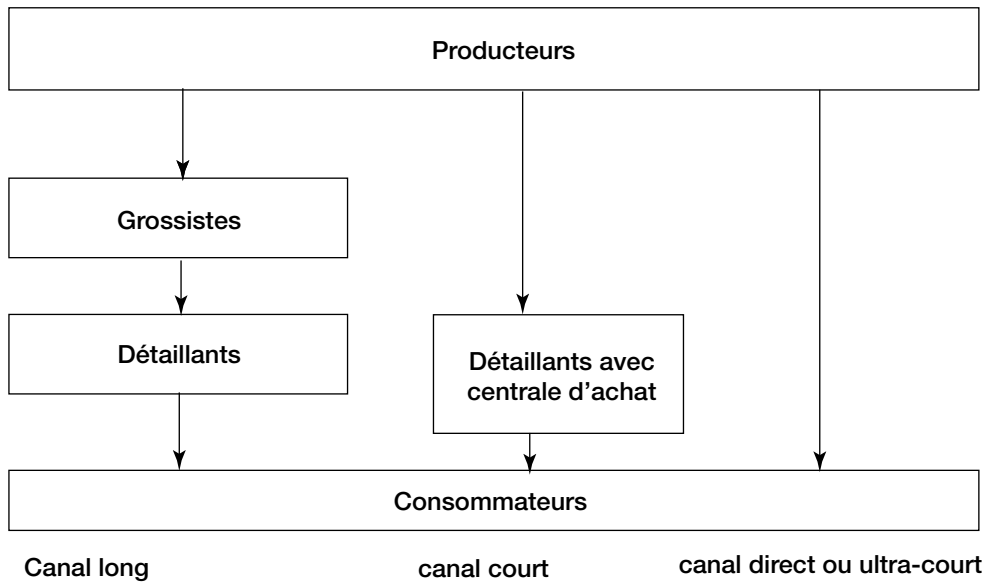


Figure 4.1 – Les canaux de distribution suivant leur longueur

Il est aussi possible d'opérer une classification selon la **technique de vente** (personnelle, en libre-service ou par catalogue), ou le **degré d'intégration juridique** (commerce indépendant en perte de vitesse ; commerce associé autrement dit les chaînes volontaires, les groupements d'achat, les coopératives, trois systèmes qui ont perdu peu à peu de leur vigueur, les franchises, les concessions, les affiliations... qui continuent de se développer ; commerce intégré ou succursalisme très puissant aujourd'hui). Ces formes de commerce ont été décrites au chapitre 2.

Section

2

L'ÉVOLUTION DES CANAUX

Les canaux de distribution ne sont pas immuables quant aux organisations qui y participent. Les institutions qui les composent peuvent apparaître ou disparaître suivant leur utilité dans le bon fonctionnement du canal. Des théories ont été proposées très tôt pour mieux comprendre cette multiplicité ou au contraire cette raréfaction des intermédiaires du commerce. Par ailleurs, l'évolution est également liée à l'innovation en matière de formats commerciaux.

1 Les théories liées aux canaux de distribution

Trois approches théoriques ont été spécifiquement conçues pour améliorer l'analyse des canaux. Ce sont le modèle de délégation fonctionnelle, la théorie du dépôt et la théorie du décalage et de la spéculation. Nous en donnons ici un bref aperçu¹.

- Le **modèle de délégation fonctionnelle**² pose le problème de l'intégration ou non (la délégation) des fonctions exercées par les intermédiaires qui jalonnent le canal. La rubrique Repères ci-après propose une illustration destinée à mieux comprendre la problématique de l'intégration des fonctions dans un canal marketing.

REPÈRES : Internaliser ou externaliser ?

Dans un canal marketing, les fonctions sont toujours à peu près les mêmes : propriété des marchandises, promotion, information, prise de risque, négociation, etc. Les entreprises membres de ce canal se demandent régulièrement s'il vaut mieux intégrer une ou plusieurs de ces fonctions ou, au contraire, les laisser entre les mains d'intermédiaires spécialisés. Les arguments en faveur de l'internalisation concernent surtout la maîtrise du cheminement des produits et la suppression de certains coûts de transaction. Mais on peut aussi, dans un système intégré, voir s'accroître les coûts d'agence, à savoir les coûts issus de la difficulté de contrôler les intermédiaires internalisés situés souvent à distance respectable du siège. Dans le cas d'intermédiaires spécialisés, on a affaire à des professionnels qui connaissent parfaitement la fonction mais avec lesquels on n'a aucun lien hiérarchique.

Cette question se pose en particulier aujourd'hui lorsqu'un distributeur aborde un marché étranger. Doit-il chercher immédiatement à contrôler toute sa chaîne de distribution ou vaut-il mieux avoir recours à une société locale spécialisée bien informée sur son marché et habituée aux négociations locales ? Stratégie et coûts sont les deux éléments clés.

Mallen propose une approche fonctionnaliste des canaux et fonde son modèle sur les concepts de fonction marketing et de division du travail, développé par Stigler³. Son but est d'aider à mieux anticiper les changements qui pourraient se produire au sein du canal. Ces changements peuvent concerner : le nombre de niveaux du canal (producteur, intermédiaires, distributeurs), le nombre de canaux, les types d'intermédiaires et le nombre de ces intermédiaires à chaque

1. Pour aller plus loin, voir Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert, Paris.

2. Mallen B. (1973), « Functional Spin-Off : A Key to Anticipating Change in Distribution Structure », *Journal of Marketing*, 37, 3, 18-25.

3. Stigler G. (1951), « The Division of Labour is limited to the Extend of the Market », *Journal of Political Economy*, 54, 185-193.

niveau. Les choix ainsi opérés doivent permettre de maximiser les profits en structurant le canal afin de diminuer les coûts moyens totaux. La méthode se fonde sur l'analyse des coûts des fonctions telles que la propriété des marchandises, la promotion, l'information, la prise de risque, la négociation, etc. La structure des canaux peut se modifier sous l'influence d'une meilleure efficacité au sein d'un canal soit du producteur, soit d'un ou plusieurs intermédiaire(s) et qui peut conduire au sein de plusieurs canaux à la constitution d'un véritable circuit formé de ces canaux. Cette efficacité peut ne se concentrer que sur une (ou des) fonction(s) particulière(s) qui sera(ont) alors exercée(s) par des intermédiaires spécialisés. Enfin, la grande taille du marché peut être un facteur influençant le nombre d'intermédiaires.

– La **théorie du décalage et de la spéculation** de Bucklin¹ repose sur le rapprochement de l'idée d'aversion pour le risque, concrétisée par le report en aval – le décalage – de tout ce qui peut constituer un risque², et de son contraire, l'idée de spéculation qui consiste à anticiper des opérations de stockage pour réduire les coûts du système marketing. La réduction des coûts du système marketing s'effectue en s'appuyant sur une production à grande échelle, en réduisant le nombre de transactions et en limitant le risque de rupture de stocks. Dans une telle perspective, l'accent doit être mis sur une prévision efficace des ventes, sinon l'augmentation des coûts issus d'une spéculation sur les stocks l'emportera sur les avantages issus d'une production à grande échelle et d'une diminution du nombre de transactions. De son côté, le décalage autorise une meilleure efficacité des canaux grâce, d'une part, à ce qu'on appelle désormais la différenciation retardée – les produits sont adaptés dans leur forme et leur identité au dernier moment, et, d'autre part, la constitution de stocks réalisée elle aussi le plus tard possible. C'est toute la philosophie actuelle du « juste-à-temps » appliquée jusqu'au stade ultime de la vente au consommateur et impliquant les entreprises de distribution. Cette théorie est à la base de la distribution de masse des produits de consommation. Mais elle subit des modifications importantes dues, d'une part, à des dysfonctionnements liés à l'existence de stocks spéculatifs ou d'opportunité tels qu'ils sont expliqués dans la rubrique Repères ci-après et, d'autre part, à la remise en cause du modèle fordien de distribution de masse³ qui entraîne l'émergence de nouveaux formats commerciaux tels que les magasins à thèmes.

1. Bucklin L. P. (1967), « Postponement, Speculation, and the Structure of Distribution Channels », in *The Marketing Channel : A Conceptual Viewpoint*, Mallen B. E. John Wiley, NY, 63-66, cité par Stern L. W. et El-Ansary A. I. (1988), *Marketing Channels*, 3^e éd., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

2. Alderson W. (1950), « Marketing Efficiency and the Principle of Postponement », *Cost and Profit Outlook*, 3, cité par Stern L. W. et El-Ansary A. I. (1988), *Marketing Channels*, 3^e éd., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

3. Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.

REPÈRES : Stocks spéculatifs et promotions

Les industriels se sont rendu compte dans les années 1980 que le moyen le plus efficace (à court terme) de se débarrasser de stocks parfois pléthoriques consistait à lancer de vastes campagnes promotionnelles avec des réductions de prix substantielles. Les distributeurs qui savent que ces campagnes surviennent régulièrement ont alors pris l'habitude de se fournir en grandes quantités durant ces périodes privilégiées, réduisant ainsi considérablement le coût de leurs approvisionnements. Ils peuvent ainsi revendre ces marchandises non seulement à prix réduits au moment de la période de promotion, mais aussi à prix « normal » au-delà, une fois la campagne promotionnelle terminée.

Paché¹ ne manque pas de souligner combien les industriels regrettent aujourd'hui la dérive d'une situation qu'ils ont créée eux-mêmes. Cette situation constitue d'ailleurs un obstacle à la négociation de partenariats entre producteurs et distributeurs. Ces négociations avancent cependant (cf. chapitre 9).

1. Paché G. (1997), *Logistique de distribution : le poids prépondérant des détaillants*, in *Management Logistique*, Aurifelle J.-M., Colin J., Fabbes-Costes N., Jaffeux C., Paché G., EMS, Caen.

– La **théorie du dépôt** repose sur un constat : tout dysfonctionnement du canal remet en cause la maximisation de l'utilité pour le consommateur. Il convient donc en particulier de veiller à ce qu'aucune rupture de stock n'intervienne dans le cheminement des produits : cet objectif rapproche la théorie du dépôt de celle du décalage et de la spéculation décrite précédemment. Aspinwall¹ considère que la marge, appelée profit de distribution, récupérée par les intermédiaires tout au long du canal marketing rémunère le risque pris par ces entreprises qui ont accepté le stockage des produits – leur dépôt – afin d'éviter des ruptures. Sous des conditions de forte concurrence, producteurs et détaillants cherchent à réduire leurs prix pour attirer les consommateurs qui en tireront ainsi un surplus d'utilité. Les intermédiaires incapables de diminuer leurs coûts sont irrémédiablement écartés du canal. Cette possibilité de réduction du prix est ainsi la seule mesure de l'intérêt ou non d'internaliser la fonction exercée par l'intermédiaire sans qu'il soit utile, comme dans le modèle de délégation fonctionnelle de déterminer les coûts². La théorie du dépôt stipule donc que seuls les intermédiaires qui justifient leur marge par un service correspondant ont des chances de rester présents au sein du canal. Mais, à l'inverse, on peut se demander si le fait d'éliminer bon nombre d'intermédiaires dans de nombreux canaux n'a pas pour effet de faire croître le risque de rupture de stock ? Le recours à la théorie de l'agence pourrait sans doute éclairer le problème. Dans la mesure où le stockage se

1. Aspinwall L. (1962), « The Depot Theory of Distribution » in *Managerial Marketing*, Lazer W. and Kelley E. J. eds., Richard Irwin, Homewood, Ill., 652-659, cité par Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert, Paris.

2. Filser M. (1989), *op. cit.*

fait dans l'espace compris entre le lieu de production et le lieu de vente pour en plus y réaliser des opérations de dégroupage et/ou d'allotissement, on peut s'interroger sur la nature du mandat confié par un producteur ou un distributeur à un membre indépendant ou salarié pour exercer cette fonction. Un constat s'avère donc nécessaire : l'intégration totale en amont du canal, comme dans le cas de la grande distribution, contribue à nourrir des dysfonctionnements qui s'effectuent au détriment de l'utilité du consommateur. Ces problèmes de rupture n'ont évidemment pas disparu, même chez les distributeurs les plus puissants comme Carrefour¹ : la fusion opérée en 1999 avec le groupe Promodès a provoqué des ruptures de stocks à un niveau jamais enregistré jusque là dans les hypermarchés et les supermarchés du groupe². En effet, cette méga fusion qui a donné naissance au deuxième distributeur mondial et ouvert le groupe Carrefour sur une diversité d'offre en matière de formats commerciaux inconnue jusqu'ici, a entraîné bien évidemment des perturbations dans le fonctionnement du canal.

– La problématique d'internalisation des fonctions conduit à évoquer la **théorie des coûts de transaction**³ qui appliquée à l'analyse des canaux, permet de compléter les analyses précédentes fondées sur des fonctions de coûts par une étude des comportements organisationnels⁴. La distribution est à même d'illustrer certains concepts de cette théorie.

REPÈRES : Grande distribution et théorie des coûts de transaction

Trois concepts de la théorie des coûts de transaction peuvent s'illustrer dans la distribution.

La distribution est aujourd'hui en position de force sur le plan de l'information concernant les marchés. La scannerisation des codes barres en sortie de caisse lui permet de nourrir de grandes bases de données et de connaître les comportements des consommateurs bien mieux encore que les producteurs. Le distributeur profite ainsi d'une situation d'**asymétrie d'information** très intéressante lors des négociations. De même, celui-ci connaît les prix de cession de tous ses fournisseurs⁵.

Un intermédiaire dans un canal, qui décide de construire une aire de déchargement adaptée à la dimension particulière des camions de son fournisseur, réalise un investissement lui procurant un **actif spécifique** dont il n'est absolument pas sûr de pouvoir se resservir en cas de changement de fournisseur.

Face à de telles situations, la tentation est grande pour le partenaire distributeur de développer un **comportement opportuniste**, déséquilibrant ainsi les relations avec ses partenaires industriels.

1. Audroing J.-F. (2000), *La décision stratégique*, Economica, Paris.

1. Peyrani B., Carrefour broie du noir, *Le Point*, 1485, 2 mars 2001, p. 22.

2. Dauvers O. Comment Carrefour gère son trou d'air, *Linéaires*, 158, avril 2001, p. 12.

3. Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, NY.

4. Filser M. (1989), *op. cit.*

Face aux comportements opportunistes, producteurs et distributeurs reconfigurent les canaux. La question se pose donc régulièrement à chacun des membres du canal : faut-il ou non internaliser telle ou telle fonction ? Si l'on considère l'exemple de la fonction transport, on peut s'interroger sur l'opportunité pour une entreprise de distribution d'acquérir (ou de louer) sa propre flotte de camions ou, au contraire, de faire appel à une entreprise spécialisée. La réponse s'inscrit le plus souvent dans l'étude du rapport coûts/avantages particulièrement sur le plan stratégique. Dans un contexte de forte internationalisation de la distribution, cette réponse variera suivant les pays et le degré de développement du distributeur dans le pays étudié.

La théorie des coûts de transaction permet d'apporter une explication de la typologie des canaux de McCammon¹ (traditionnels, administrés, contractuels et intégrés) et de comprendre et de critiquer le **comportement des firmes dans les canaux**. En effet, les firmes adoptent des structures différentes pour contrôler leurs relations et éviter l'opportunisme. Elles aboutissent souvent à une restriction de la concurrence en promouvant des relations de long terme engendrant des actifs spécifiques. L'entreprise est alors plus vulnérable car changer de partenaires devient coûteux. Il serait préférable, selon John², de développer des sources de pouvoir peu coercitives et ainsi des attitudes positives entre les acteurs, comme on le verra plus loin en étudiant le conflit et la coopération au sein des canaux. Sinon, la lourdeur des contrôles et la centralisation ont tendance à engendrer des comportements opportunistes, aussi bien chez les distributeurs que chez les producteurs. Ceux-ci ont ainsi essayé de jouer sur les factures de transport dans l'établissement des coûts totaux qui doivent être pris en compte dans l'optique de la loi Galland, aujourd'hui réformée (cf. chapitre 1).

– Une autre approche théorique, l'**économie politique des canaux**, permet d'intégrer des aspects comportementaux dans l'analyse des canaux³. Il en ressort que le paradigme de **réseau**⁴ doit désormais dominer le monde de l'entreprise et particulièrement dans les relations verticales des canaux de distribution. Ganesan⁵ introduit, dans ces relations verticales, les facteurs de dépendance mutuelle et de confiance réciproque en relation avec les investissements en actifs spécifiques, l'incertitude de l'environnement, la réputation et la satisfaction dans les échanges acheteur-vendeur. Par ailleurs, et dans la même ligne de pensée, les canaux ont été aussi analysés comme des systèmes dynamiques à travers un **modèle d'interaction compétitive**, reposant sur l'unité action-réaction, qui

1. McCammon B. C. (1970), « Perspectives for Distribution Programming » in *Vertical Marketing Systems*, Bucklin L. éd., Scotts Foresman, Glenview, Ill.

2. John G. (1984), « An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism » in « a Marketing Channel », *Journal of Marketing Research*, 21, 3, 278-289.

3. Reve T., Stern L. W. (1979), Interorganizational Relations in Marketing Channels, *The Academy of Management Review*, 4, 3, 405-415.

4. Achrol R. S. (1997), « Changes in theory of interorganizational relations in marketing : Towards a network paradigm », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 1, 56-71.

5. Ganesan S. (1994), « Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, 58, 2, 1-19.

considère l'environnement comme une variable qu'il est possible d'influencer¹. L'unité action-réaction s'explique par le fait que ce sont des actions pressantes des fournisseurs, marquant ainsi leur volonté de pouvoir sur le canal, qui incitent les distributeurs à résister. La longueur du délai de réaction des distributeurs est alors la meilleure arme des fabricants pour résister aux réactions des distributeurs. Il semble que cette arme soit devenue difficile à mettre en œuvre face aux grands distributeurs français.

2 La roue du commerce et le cycle de vie dans le commerce de détail

Le concept de **roue du commerce** (cf. figure 4.2) apparaît dès la fin des années 1950². Selon cette théorie, de nouveaux formats commerciaux apparaissent régulièrement sur le marché en pratiquant des prix et des marges plus réduits que les concurrents déjà en place. Le facteur clé de la réussite de ce nouveau type de points de vente tient dans leur capacité à développer des procédures de réduction des coûts, sachant qu'ils seront, en cas de succès, rapidement imités. La course à la part de marché, rendue nécessaire pour accroître leur pouvoir sur les fournisseurs et maintenir ainsi leur niveau de coûts et de prix, oblige les entreprises du commerce de détail qui développent de tels concepts innovants, à élargir par la suite leur clientèle. Les services proposés augmentent pour attirer d'autres clients moins sensibles aux prix, les coûts s'accroissent et les prix doivent suivre cette évolution afin de conserver la rentabilité. D'autres formats de commerce entrent à leur tour sur le marché en pratiquant le discompte, autrement dit des prix bas et peu de services, rendant les magasins existants vulnérables et les poussant vers une offre de plus en plus différenciée. Ces discompteurs seront plus tard pressés par de nouveaux arrivants vers la même évolution stratégique que leurs prédécesseurs.

Dès le début des années 1960, cette théorie a été critiquée par Hollander³ dans la mesure où il existe de nombreux contre-exemples. Plusieurs explications de la roue du commerce ont été données : la personnalité des fondateurs de nouveaux concepts commerciaux, l'incapacité des générations suivantes à manager correctement l'entreprise, la concurrence imparfaite et plus spécifiquement l'excès d'offre (si l'on en croit McNair), ou encore selon Jefferys⁴ s'appuyant sur une étude menée au Royaume-Uni, une tendance à long terme chez les détaillants de suivre l'évolution

1. Bensebaa F., Le Goff J. (1999), L'interaction compétitive : un modèle d'analyse appliqué à l'étude des canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, 122, 50-60.

2. McNair M. P. (1958), « Significant Trends and Developments in the PostWar Period », in Smith A. D. éd. *Competitive Distribution in a Free, High-level Economy and its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, Penn., 1-25.

3. Hollander S. C. (1960), « The Wheel of Retailing », *Journal of Marketing*, 24, 3, 37-42.

4. Jefferys J. B. (1954), *Retail Trading in Great-Britain : 1850-1950*, Cambridge University Press, Cambridge, Ma., cité par Hollander, *op. cit.*

financière positive de leurs clients pendant que d’autres profitaient des occasions ainsi laissées. Mais Hollander cite aussi Holdren qui voyait dans le phénomène de la roue du commerce une totale illusion.

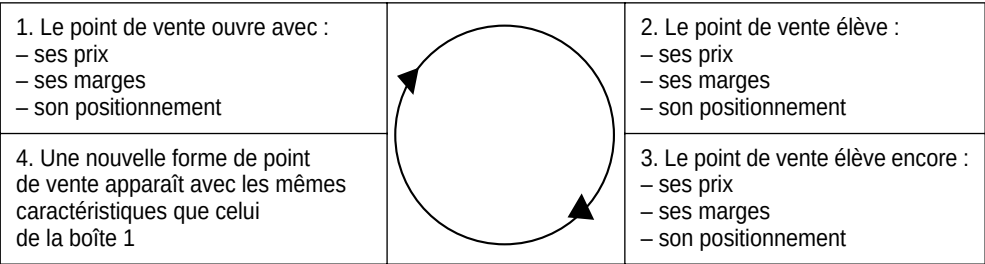


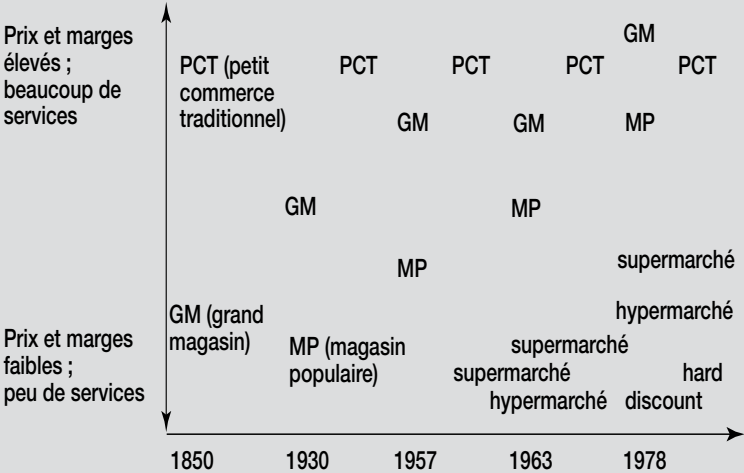
Figure 4.2 – La roue du commerce¹

1. D'après Berkowitz E. N., Kerin R. A., Rudelius W. (1997), Marketing, 5th éd., Richard Irwin, Homewood, Ill.

La rubrique Repères qui suit propose un résumé succinct de l’histoire du commerce français des 150 dernières années à travers l’évolution des formes de commerce qui ont jalonné cette période.

REPÈRES : Application de la roue du commerce en France

On s’accorde à dire qu’en France les premiers grands magasins (Bon Marché) datent du milieu du XIX^e siècle. Les premiers magasins populaires (Uniprix) apparaissent à la fin des années vingt. Les premiers supermarchés (Goulet-Turpin) ouvrirent en 1957 et le premier hypermarché (Carrefour) en 1963. En 1978, est créé le premier hard-discounter (Ed de Carrefour).



GM : grand magasin ; H : hypermarché ; HD : hard discount ; MP : magasin populaire ; PCT : petit commerce traditionnel ; S : supermarché

On pourrait compléter le graphique de la rubrique Repères ci-dessus tout d'abord en faisant monter en gamme les supermarchés et surtout les hypermarchés et en y ajoutant les « *category killers* »¹ ou tueurs de catégories qui sont des magasins de produits spécialisés avec des gammes étroites mais profondes et qui proposent des prix très bas grâce à une grande puissance d'achat. Ce type de magasins a déjà envahi les États-Unis depuis les années 1980 et arrive actuellement en Europe et en France.

Ce concept de roue du commerce ne permet pas de comprendre et d'intégrer toutes les évolutions des formes de commerce, surtout celles qui ne s'analysent pas simplement en termes de prix et de quantité de services. L'arrivée du commerce électronique, innovation imaginée déjà dès 1978², entre ainsi difficilement dans ce schéma. Il faut dire que le commerce subit des changements sous la pression de plusieurs facteurs : le comportement des consommateurs et, en particulier, leur mobilité et, plus récemment, l'ouverture des frontières, qui pousse à une réticulation grandissante mais aussi à une adaptation des concepts suivant les marchés pénétrés. Mais l'évolution technologique qui fait aujourd'hui du commerce une véritable industrie en termes d'investissements réalisés devient aussi un facteur important bien que peu habituel.

Par ailleurs, la lassitude de nombreux consommateurs face à la « corvée des courses » dans les « usines à vendre » que sont les hypermarchés incite à créer des concepts plus ludiques et plus attractifs³. Cette évolution tendrait à remettre aussi en cause la roue du commerce sauf à considérer qu'elle laisse apparaître de nouvelles occasions de créer des concepts axés sur le discompte. On voit que la question de l'existence de la roue du commerce est difficile à trancher. Une chose semble certaine : les hard discounters et les *category killers* auront sûrement des successeurs dans le royaume du discompte, de même que d'autres concepts du commerce de détail, non fondés sur le discompte, verront aussi le jour. Les deux stratégies co-existent parfaitement mais le pouvoir est entre les mains des *cost driven retailers* (distributeurs orientés coûts)⁴.

Plus récemment, dans un numéro spécial paru en 2005 du *Journal of Retailing* consacré au professeur Stanley Hollander (décédé en mars 2004), le concept de « *Big Middle* » fait l'objet de plusieurs articles. Dans l'un d'eux⁵, le « *Big Middle* » ou « Beau Milieu » – à ne pas confondre avec le « Juste Milieu » de Confucius – est défini comme l'espace de marché dans lequel les plus grands distributeurs se font

1. Spector R. (2005), *Category Killers: The Retail Revolution and Its Impact on Consumer Culture*, Harvard Business School Press, Cambridge, Ma.

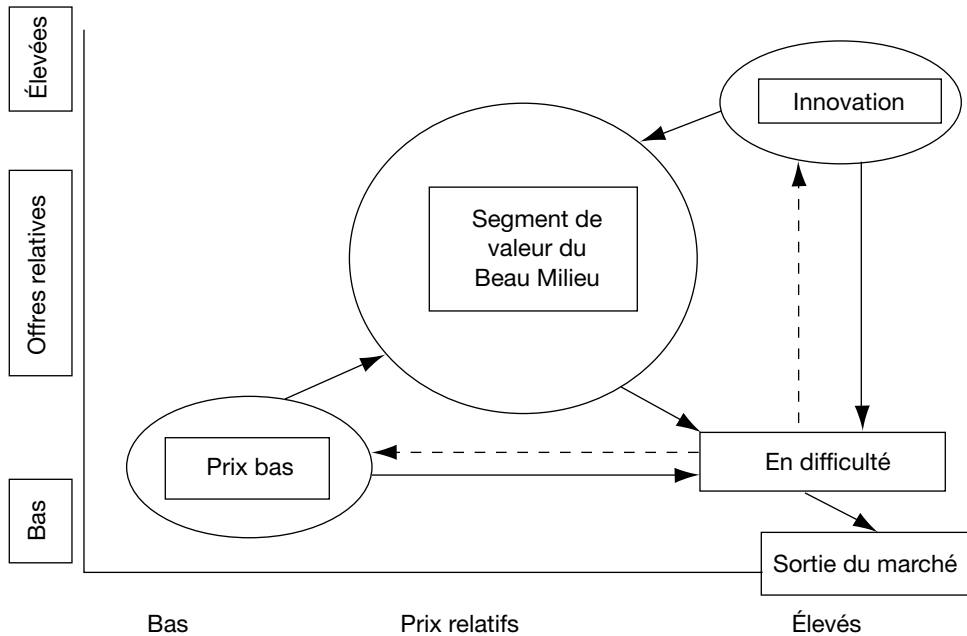
2. McNair M. P. (1978), « The next revolution of the retailing wheel », *Harvard Business Review*, 46, 81-91.

3. Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Éditions Odile Jacob, Paris.

4. Colla E., Dupuis M. (1997), *Le défi mondial du bas prix. Stratégies pour les producteurs, les distributeurs, les pouvoirs publics*, Publi-Union, Paris.

5. Levy M., Grewal D., Peterson R. A., Connolly B. (2005), « The concept of the "Big Middle" », *Journal of Retailing*, 81, 2, 83-88.

concurrence à long terme, car c'est dans ce vaste segment que se trouve le plus grand potentiel de consommateurs. On pénètre dans ce segment du Beau Milieu soit par les prix bas (c'est la classique roue de la distribution), soit par l'innovation (nouveau concept du commerce de détail) ainsi qu'il est montré dans la figure 4.3.



Source : Levy M., Grewal D., Peterson R. A., Connolly B. (2005), « The concept of the "Big Middle" », *Journal of Retailing*, 81, 2, 83-88.

Figure 4.3 – Le paysage du commerce de détail

Le concept de Beau Milieu est repris dans le chapitre 8 concernant la définition des concepts du commerce de détail.

Le **cycle de vie du commerce de détail** est un concept complémentaire de celui de roue du commerce et se fonde sur celui de cycle de vie des produits développé dès le début des années cinquante¹. On distingue généralement quatre phases sur la courbe du cycle de vie : une phase de **lancement**, plus ou moins courte et marquée par une pente assez faible, une phase de **développement**, caractérisée par une forte pente, une phase de **maturité**, qui survient après un point d'inflexion marquant le retour à une pente plus faible et une phase de **déclin**, intervenant après le point de **saturation** et avant l'**abandon** du produit. Appliqué aux **produits**, le concept du

1. Dean J. (1950), « Pricing Policies for New Products », *Harvard Business Review*, 28, 45-53.

cycle de vie a été critiqué au point de le remettre en cause¹. C'est pourquoi on hésite souvent à appliquer cette idée à un produit particulier lié à une marque, ou à une catégorie de produits : faut-il tracer la courbe de vie de l'appareil photographique Pentax ME ou celle des appareils photos reflex ou celle des appareils photos en général ? Dans ce dernier cas, le concept de cycle de vie devient totalement inopérant et on lui préfère souvent l'idée de courbe de vie des technologies en liaison avec sa courbe d'apprentissage².

Appliqué aux **points de vente du commerce de détail**, on retrouve la même distinction entre : les points de vente porteurs d'une enseigne particulière (les magasins populaires Monoprix ou les hypermarchés Carrefour) ; un concept particulier de points de vente (le magasin populaire ou l'hypermarché) ; une technologie commerciale (le magasin en libre sélection ou la grande surface en libre-service). Si l'on considère le **cycle de vie d'un point de vente porteur d'une enseigne**, il convient de préciser deux points :

- L'abandon doit être explicite, en ce sens qu'il correspond à plusieurs situations bien différentes :

- rachat par une autre société (les hypermarchés Mammouth sont devenus Auchan après le rachat des Docks de France par le groupe Auchan) ;
- fusion avec une autre société (les supermarchés Stoc ont pris l'enseigne Champion après la fusion Carrefour-Promodès) ;
- faillite (celle de la société Goulet-Turpin qui a contraint tous les magasins de cette chaîne à fermer leurs portes brutalement).

- Si le nombre total de produits qu'il est possible de commercialiser est toujours difficile à évaluer, le nombre de points de vente qu'on peut implanter sur un territoire donné est assez facile à déterminer. Il suffit pour cela de bien calibrer, pour un point de vente donné, le nombre de personnes, autrement dit la zone de chalandise nécessaire pour le rentabiliser. La connaissance de la répartition territoriale de la population permet de définir le nombre total de magasins qu'il est possible d'ouvrir (à condition d'aller assez vite pour ne pas se faire prendre les meilleurs emplacements par la concurrence). Il résulte de cette remarque qu'à l'aide d'un calcul d'entropie (cf. chapitre 8 sur la localisation), on peut tracer la courbe de vie d'un point de vente en fonction de sa couverture territoriale ; temps et espace sont alors étroitement mêlés (cf. un exemple de courbe au chapitre 5 sur les stratégies).

Connaissant le nombre d'ouvertures et de fermetures de magasins, si l'on considère un concept particulier de points de vente, on peut constater en traçant la courbe des soldes annuels entre ouvertures et fermetures de points de vente, pour un format

1. Dhalla N., Yuspeh S. (1976), « Forget the product life cycle concept », *Harvard Business Review*, 54, 102-112. Les auteurs affirment qu'il est impossible de reconstituer, sauf par hasard, une courbe de cycle de vie du produit.

2. Le Duff R., Maisseu A. (1991), *Management technologique*, Sirey, Paris.

donné, que par exemple les magasins populaires sont en phase de déclin et que les hypermarchés ont atteint leur point de saturation. Le cycle de vie des magasins populaires en France¹ suit une courbe classique en S. Ce format du magasin populaire (enseigne Monoprix, la seule restant en course dont la gestion est assurée conjointement par le groupe Galeries Lafayette et Casino), a été relancé récemment sous le nom de « city-marché ».

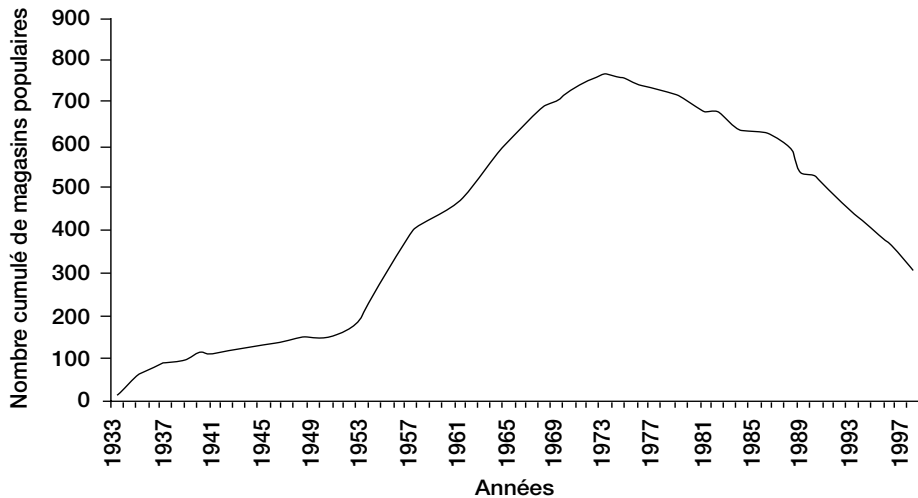


Figure 4.4 – Évolution du nombre cumulé de magasins populaires en France de 1933 à 1998

La courbe en trait plein de la figure 4.5 donne le nombre cumulé d'hypermarchés et de supermarchés en France. En pointillés apparaît la courbe recalculée par un modèle cubique :

$$(y = ax^3 + bx^2 + cx + d)$$

Cette courbe associe les deux concepts d'hypermarché et de supermarché car beaucoup de supermarchés (notamment dans le groupe E. Leclerc) ont été transformés en hypermarchés : ces changements faussaient totalement la courbe d'évolution des hypermarchés qui donnaient l'impression, en étant traités sans les supermarchés, que leur évolution pouvait encore être positive en France.

On constate que la courbe du nombre cumulé des supermarchés et hypermarchés en France a atteint son maximum en 1995. Le solde ouvertures-fermetures est d'ailleurs depuis pratiquement nul. Si l'on laisse se dérouler la courbe fondée sur une fonction cubique, et si le concept ne subit pas d'évolution sensible, on pourrait assister d'ici

1. Cliquet G. (2000), « Large Format Retailers : A French Tradition Despite Reactions », *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7, 4, 183-195.

quelques années à la disparition de ce type de magasin. Ce propos est bien sûr uniquement fondé sur le prolongement d'une simple courbe mathématique. Cependant, si le déclin des supermarchés et des hypermarchés s'accélérait, cela pourrait accréditer la thèse de l'existence d'un processus évolutionniste irréversible¹ et peut-être aussi d'un raccourcissement du cycle de vie des concepts de magasin analogue à celui des produits industriels. Cette approche évolutionniste avait déjà été signalée par Dreesman² qui avait constaté la soudaineté de l'arrivée des nouveaux concepts de magasin sur le marché, précipitant ainsi le déclin des anciens types de points de vente.

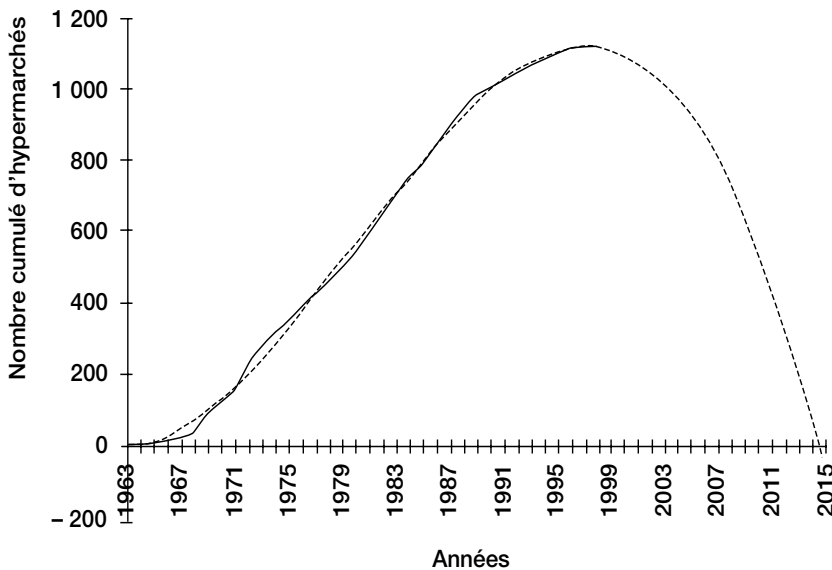


Figure 4.5 – Évolution prévisible du nombre d'hypermarchés à l'aide d'un modèle cubique

Section

3

LES COMPORTEMENTS AU SEIN DES CANAUX

L'approche fonctionnelle autorise une meilleure compréhension du rôle d'un canal, tandis que l'approche structurelle permet de décrire sa complexité institutionnelle. L'approche comportementale rend possible une appréhension plus efficace des structures de pouvoir dans les canaux de distribution. Ces problèmes ont pris un tour particulièrement délicat quand ils ont commencé à opposer distributeurs et producteurs.

1. Davidson W. R., Bates A. D., Bass S. J. (1976), « The retail life cycle », *Harvard Business Review*, 54, 89-96.

2. Dreesman A. C. R. (1968), « Patterns of Evolution in Retailing », *Journal of Retailing*, 44, 64-81.

1 Système marketing vertical et structures de gouvernance

Afin de mieux saisir les comportements des membres de ce canal, deux approches ont été développées. La première repose sur l'idée que le canal doit être considéré comme un système de relations verticales entre ses membres, le **système marketing vertical**¹. La seconde repose sur l'idée de **gouvernance** et s'appuie, entre autres fondements, sur la théorie des coûts de transaction en distinguant la gouvernance de **marché**, basée sur un mécanisme de prix, la gouvernance **unilatérale**, reposant sur des structures bureaucratiques, et la gouvernance **bilatérale**, fondée sur des processus de socialisation².

► L'approche systémique implique que tous les membres du canal développent des stratégies au sein de ce système, ce qui engendre des comportements de domination, d'affrontement ou de coopération. Le comportement de domination se caractérise par des tentatives pour exercer un véritable leadership sur l'ensemble des membres du canal. L'approche globale du canal impose souvent aux yeux des acteurs l'obligation d'un système organisé pour une meilleure efficacité. Cette organisation du canal passe par une coordination sans faille afin d'éviter aussi bien les ruptures de stocks en bout de chaîne que les coûts inutiles. Dans ces conditions, la présence d'un leader au sein du canal n'étonnera pas. La théorie du leadership de contingence qui inclut les caractéristiques individuelles des subordonnés et les variables environnementales comme facteurs de contingence, permet de distinguer trois styles de leadership applicables aux canaux³ :

- le leadership de soutien qui vise à créer un climat d'équipe ;
- le leadership directif qui impose aux subordonnés ce qu'ils doivent faire ;
- le leadership participatif : le leader consulte ses partenaires avant de décider.

Cette conception entre bien dans la vision systémique du canal en tant que super-organisation composée de membres interdépendants. Le leadership provient de diverses sources de pouvoir telles que la puissance d'achat, la couverture territoriale de la firme ou son impact en termes de communication. Toutes ces conditions sont réunies chez les grands distributeurs et l'on ne sera pas surpris de les voir exercer un leadership dans de très nombreux canaux courts, imposant ainsi leur vision des choses aux fabricants, quelle que soit leur taille.

• Le **comportement d'affrontement**, issu le plus souvent de la volonté de deux ou plusieurs protagonistes d'exercer chacun leur pouvoir sur le canal, entraîne des conflits comme celui survenu en 2001 entre Procter & Gamble et les grands distri-

1. McCammon B. C. (1970), « Perspectives for Distribution Programming » in *Vertical Marketing Systems*, Bucklin L. éd., Scotts Foresman, Glenview, Ill.

2. Heide J. B. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, 58, 1, 71-85.

3. Barnett T. R., Arnold D. R. (1989), « Justification and Application of Path-Goal Contingency Leadership Theory to Marketing Channel Leadership », *Journal of Business Research*, 19, 4, 283-292.

buteurs français¹. Le **conflit** survient quand les membres du canal sentent que le comportement d'autres membres entrave leur performance, en termes de marge ou de coûts, ou les empêche d'atteindre leurs objectifs en termes de volume ou de croissance de la part de marché². La source principale de ces conflits semble être avant tout l'usage d'un pouvoir coercitif de la part d'un des membres du canal³. Ces conflits peuvent être horizontaux et opposer par exemple des détaillants, comme le conflit qui dure depuis une soixantaine d'années en France entre petits commerçants et grandes surfaces⁴. Ils sont aussi parfois verticaux et mettent aux prises des producteurs et des détaillants : les parfumeurs français se sont ainsi opposés aux grands distributeurs, et la justice ayant tranché en leur faveur, ils peuvent ainsi choisir leur canal et éviter les grandes surfaces qui risquent de détériorer leur image de marque. Mais tous les conflits ne conduisent pas devant le tribunal. Mieux vaut les éviter et rester à l'écoute du climat au sein du canal⁵. La volonté de coopération par échange d'information et/ou de personnel, les actions de partenariat impliquant des acteurs du canal dans une opération de promotion commune par exemple, peuvent contribuer à détendre ce climat.

• Le **comportement de coopération**⁶ se concrétise par des accords tacites ou explicites entre les membres du canal. En fait, l'interdépendance des membres du canal produit à la fois des situations de conflit et de coopération, mais l'instauration de structures pertinentes au développement de la coopération permet d'éviter les conflits⁷. La satisfaction des membres résultant de la qualité du produit, des conditions financières, de la qualité des relations entre les producteurs et les intermédiaires, et du soutien en matière publicitaire et promotionnelle, apparaît comme la condition première pour améliorer la productivité et la morale au sein du canal, réduire les conflits et développer la coopération⁸. Le partenariat à valeur ajoutée⁹ a

1. LSA (2001), Procter & Gamble : l'empire menacé en France, n° 1690, 21 septembre, 28-31.

2. Pelton L. E., Strutton D., Lumpkin J. R. (1997), *Marketing Channels : A Relationship Management Approach*, Irwin, Chicago, Ill.

3. Gaski, J. F., Nevin J. R. (1985), « The Differential Effectys of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel », *Journal of Marketing Research*, 22, 2, 130-142.

4. Cliquet G., *Large format retailers*, op. cit., 7, 183-195.

5. Strutton D., Pelton L. E., Lumpkin J. R. (1993), « The Influence of Psychological Climate on Conflict Resolution Processes in Franchising », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 3, 207-215.

6. Voir la thèse de Manzano M. (2000), *Le développement de la coopération entre les institutions du canal de distribution : le cas de la relation entre les producteurs et les grands distributeurs français*, CNAM.

7. Ross R. H., Lusch R. F. (1982), « Similarities Between Conflict and Cooperation in the Marketing Channel », *Journal of Business Research*, 10, 2, 237-250.

8. Ruekert R. W., Churchill G. A. Jr. (1984), « Reliability and Validity of Alternative Measure of Channel Member Satisfaction », *Journal of Marketing Research*, 21, 2, 226-233.

9. Johnson R., Lawrence P. R. (1988), « Beyond Vertical Integration – the Rise of the Value-Added Partnership », *Harvard Business Review*, 66, 3, 61-67.

été introduit afin de mieux valoriser la gestion des flux de matières, marchandises et services qui transitent tout au long du canal. Fondée sur l'idée de chaîne de valeur¹, la mise en œuvre de ce concept vise à construire des relations positives au sein du canal en coordonnant la performance de ses fonctions.

► **L'approche par les structures de gouvernance** permet de nuancer la réponse à la question de l'internalisation ou non des fonctions dans les canaux. Elle met en avant certaines stratégies de base pour établir et manager les relations au sein du canal. Heider² prend l'exemple d'un système de franchise dans lequel, pour obtenir certains comportements de la part des franchisés, on peut choisir entre plusieurs solutions : mettre au point un mode d'incitation reposant sur une combinaison de droits d'entrée et de redevances, développer un système hiérarchique de règles et un contrôle *a posteriori*, ne sélectionner que des franchisés ayant une vraie capacité de socialisation, ou encore imposer aux franchisés d'investir dans le capital-marque. Le choix entre des modes de gouvernance fondés soit sur les prix, soit sur des structures bureaucratiques, soit sur des processus de socialisation, se fera en fonction des coûts d'installation du système, des coûts de son fonctionnement et des coûts d'opportunité potentiels. L'appréciation de ces coûts de gouvernance permet de mettre l'accent sur l'efficacité du canal au moins autant que sur les considérations strictement liées au pouvoir dans le canal.

2 Les relations producteurs-distributeurs

Parmi les différents acteurs pouvant intervenir au sein des canaux de distribution, producteurs et distributeurs sont certainement ceux dont les comportements d'affrontement sont les plus patents. Les relations producteurs-distributeurs n'ont cessé de se dégrader en France depuis la montée en puissance du pouvoir des distributeurs dans les canaux. L'enjeu pour le pouvoir au sein des canaux est évidemment au cœur de ces conflits. Mais plusieurs causes expliquent cette situation conflictuelle. Certaines sont structurelles comme les problèmes liés aux marges arrières ou au crédit-fournisseur, d'autres plus sont factuelles.

- L'arrivée dès 1976 des « produits libres » de Carrefour³ mis au point par Étienne Thil permet aux distributeurs d'exercer une pression sur les marques nationales. D. Defforey avait en effet constaté que les marques nationales étaient suivies en parts de marché par des marques inconnues⁴. Peu à peu, tous les distributeurs s'orienteront vers la création de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les marques de distributeurs (MDD).

1. Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, NY.

2. Heider J. B. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, 58, 1, 71-85.

3. Thil E., Baroux C. (1983), *Un pavé dans la marque*, Flammarion, Paris.

4. Lhermie C. (2003), *Carrefour ou l'invention de l'Hypermarché*, 2^e éd., Vuibert, Paris.

- La création au milieu des années 1980 de super-centrales d'achat, interdites par le gouvernement, puis établies au niveau européen, avant l'arrivée de regroupements comme Lucie (centrale commune entre les groupements d'indépendants Leclerc et Système U), et Opéra centrale commune à Casino et Cora (aujourd'hui disparue).
- Les promotions, que les distributeurs ont tendance à organiser sans demander l'avis des industriels, ou en leur demandant d'y participer financièrement de manière à financer les catalogues.

Les concentrations entre distributeurs : Carrefour a ainsi racheté successivement Montlaur, Euromarché et Picard (revendu depuis) avant de fusionner avec Promodès. Casino a acquis Rallye ; Auchan a racheté les Docks de France. Il ne reste plus aujourd'hui en France que 6 grands distributeurs, ou « conglomerchants »¹ si on considère l'alliance Leclerc-Système U comme une seule entité en termes de pouvoir de négociation.

La rubrique Repères donne une idée de ce que peuvent être encore aujourd'hui les relations producteurs-distributeurs en France même à l'encontre de l'une des plus grandes entreprises du monde, en l'occurrence Procter & Gamble².

REPÈRES : La bataille Procter contre les distributeurs français

La dernière grande bataille oppose, d'une part, l'un des fabricants de PGC les plus connus du monde : l'Américain Procter & Gamble, et les grands groupes français de distribution, et plus particulièrement les associations d'indépendants comme Leclerc et Système U (qui ont une centrale commune, Lucie), et Intermarché. Procter décide en avril 1999 de donner la priorité aux marques mondiales (comme le fait également Danone), et de globaliser peu à peu ses tarifs sur l'ensemble du monde, donc de l'Europe. Mais c'est sans compter avec la pugnacité des distributeurs français. Ceux-ci sont bloqués dans leur développement en France du fait de la loi Galland, laquelle réduit les effets de la concurrence entre enseignes sur les prix au consommateur. Ils sont donc obligés de peser encore davantage sur les marges arrières, les fameuses ristournes de fin d'année. Or, s'ils ont réussi à imposer ce système en s'installant partout dans le sud de l'Europe, il n'en est pas de même dans l'Europe du Nord et particulièrement en Allemagne et au Royaume-Uni, où le grand distributeur américain Wal-Mart est déjà présent. Ne pouvant plus exiger ces marges arrière, les distributeurs français ont refusé de référencer les dernières innovations de Procter. Les résultats du grand lessivier s'en sont ressentis en France (il y a eu également une chute des profits dans le reste du monde).

1. Tillman R. (1971), « Rise of Conglomerchants », *Harvard Business Review*, 49, 6, 44-51.

2. Askenazi B., Guingois S., Le Corroller P., Procter & Gamble : l'empire menacé en France, *LSA*, 21 septembre 2000, 28-31.

Section

4

LE CHOIX D'UN CANAL DE DISTRIBUTION

La question est à présent de savoir quel(s) canal(aux) choisir. La réponse intéresse directement le fabricant, mais influe aussi fortement sur la stratégie du distributeur. On parle aujourd'hui de plus en plus de stratégie multi-canal¹.

1 Les contraintes liées au choix des canaux

Remplir des objectifs en termes de volume, de marges, de parts de marché, de qualité de service et de rentabilité des investissements nécessite la prise en compte de plusieurs types de **contraintes** au moment du choix des canaux de distribution : des contraintes liées au marché-cible, au produit, aux intermédiaires, aux moyens de l'entreprise elle-même, à la nature de la concurrence et à l'environnement économique et juridique². Le **marché-cible** impliquera le choix d'un canal d'autant plus long que la clientèle est dispersée géographiquement et que le produit est acheté fréquemment. De même, le **produit** standardisé, de faible valeur, avec une certaine durée de vie et un suivi peu élaboré aura tendance à transiter par des canaux plus longs qu'un produit périssable ou de forte valeur. L'efficacité technique et l'efficacité commerciale des **intermédiaires** doivent guider le décideur quant au choix des canaux. Les **moyens financiers et techniques propres à l'entreprise** déterminent aussi le choix du canal. Des PME préfèrent ouvrir leur propre canal (en franchise, par exemple) afin de mieux le contrôler, même si cette solution s'avère au bout du compte souvent coûteuse. Enfin, la **nature de la concurrence** peut amener au choix d'un circuit spécifique, comportement d'évitement mais qui coûte cher, ou au choix d'un circuit similaire à celui de concurrents. Par ailleurs, des **contraintes réglementaires ou conjoncturelles** peuvent entraîner la disparition de certains intermédiaires. Il existe, bien sûr, des exceptions à ces règles et il est important de bien assimiler toutes les caractéristiques liées à ces contraintes. Mais il ne faudrait surtout pas conclure que les canaux longs sont condamnés. Les professionnels parlent de distribution alternative et qualifient ainsi les réseaux de distribution qui font encore appel aux grossistes³. Ce canal alternatif apparaît toujours comme un bon tremplin pour des marques en quête de notoriété. C'est ainsi que Haribo, marque de confiserie, a commencé à se développer il y a une trentaine d'années. Ce n'est que dans les années 1980 qu'elle a franchi le seuil de la grande distribution.

1. Easingwood C., Coelho, F. (2003), « Single versus Multiple Channel. Strategies. Typologies and Drivers », *Service Industries Journal*, 23, 2, 31-46; Alptekinoglu A., Tang C. (2005), « A model for analyzing multi-channel distribution systems », *European Journal of Operational Research*, 163, 3, 802-824.

2. Jallais J. (1997), Canaux de distribution, *Encyclopédie de gestion*, Simon Y. et Joffre P., Économica, Paris, p. 256-285.

3. Aoulou Y., Distribution alternative : les raisons d'y aller, *LSA*, 1706, 18 janvier 2001, 56-62.

REPÈRES : La distribution alternative, même chez Procter

Le magazine professionnel *LSA* a récemment montré combien la distribution dite alternative offrait un bon maillage du territoire français. Elle comprend :

- 527 000 distributeurs automatiques ;
- 34 000 bars-tabacs : 55 % des télécartes, 55 % de la confiserie, 53 % des briquets ;
- 7 000 stations-service dont près de la moitié (proportion en augmentation) offrent des produits de dépannage ;
- 32 000 boulangeries avec 10 à 12 % consacrés aux produits de revente ;
- 32 000 kiosques à journaux avec 10 % de produits hors presse.

Source : *LSA* n° 1706, 18 janv. 2001, p. 57.

Même Procter & Gamble est contraint de jouer la distribution alternative car les distributeurs boycottent ses nouveaux produits. C'est ainsi qu'on trouve actuellement Pringles (biscuits salés) dans les stations-service, les librairies Relay des gares et les bars ainsi que tous les professionnels de la restauration hors domicile. C'est le cas d'autres produits Procter, ce qui permet aux consommateurs de connaître les produits. L'entreprise espère ainsi que ceux-ci feront pression sur les distributeurs pour obtenir les produits dans les grandes surfaces.

Source : *LSA* n° 1690, 21 sept. 2000, p. 31.

2 Les stratégies de distribution

Une fois ces contraintes intégrées, se pose le problème de la définition d'une **stratégie de distribution** : on parle de distribution intensive, de distribution sélective, et de distribution exclusive. Ce choix est orienté par au moins deux critères : la couverture territoriale désirée et son corollaire la vitesse de diffusion souhaitée pour le produit¹, le positionnement du produit².

La **distribution intensive** ou de masse consiste à vendre tous azimuts afin de détenir la plus grande part de marché possible le plus vite possible. C'est une stratégie appliquée dans le cas de la plupart des produits de grande consommation mais qui a de nombreux inconvénients dans la mesure où elle est coûteuse (coûts de distribution et de communication à cause de la multiplicité des cibles – intermédiaires et consommateurs –, risques de perte de maîtrise de l'image de la marque). C'est évidemment la stratégie des grands distributeurs.

La **distribution sélective** passe par un choix des canaux en fonction des capacités et des qualités commerciales des détaillants et donc par une logique de canal court sans grossistes. La distribution sélective n'est pas considérée comme restrictive de concurrence, car la limitation du nombre de revendeurs peut constituer un élément de concurrence entre fabricants de produits de marques différentes (concurrence

1. Jallais J., Canaux de distribution, *op. cit.*

2. Filser M. (1987), Repérer l'évolution des canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, 63, 90-96.

intermarque)¹. La jurisprudence française reconnaît au fabricant le droit de définir ses propres critères de sélection, autrement dit ceux qui décideront de l'admission ou non d'un commerçant dans un réseau de distribution sélective. Ces critères, en accord avec la législation européenne sont² :

- la qualification professionnelle du distributeur et de son personnel ;
- la localisation et l'installation du point de vente avec obligation de vendre dans les locaux désignés dans le contrat ;
- les références bancaires et la solvabilité ;
- les heures d'ouverture ;
- l'enseigne ;
- les modalités de vente avec obligation de s'approvisionner chez le fabricant et de vendre les produits sous leur conditionnement d'origine auxquels il convient d'ajouter l'obligation de réaliser un chiffre d'affaires annuel minimal. Depuis le 1^{er} juin 2001, la Commission européenne autorise la vente sélective sur Internet de produits de luxe. Des expériences ont été menées en particulier aux États-Unis et doivent bientôt être étendues à l'Europe dès que la réglementation sera clarifiée (voir Repères ci-après).

REPÈRES : Distribution sélective et Internet

Le marché français des parfums et cosmétique représente un total de ventes de 5,5 milliards d'euros et la France est le pays numéro 1 mondial pour les dépenses de ce type par habitants (dépense moyenne : 190 euros/an). La grande diffusion représente 53,6 % des ventes, contre 28 % à la distribution sélective, 9,6 % aux pharmacies et parapharmacies et 8,8 % à la vente directe. Plusieurs sites ont déjà connu un franc succès aux États-Unis. C'est le cas en particulier de *lancome.com* du Club-Lancôme de l'Oréal ce qui lui permet de rajeunir sa clientèle et d'augmenter le panier moyen du client comparé à ce qu'il est en boutique. Il faut dire aussi que les parfums se vendent essentiellement dans les *department stores* (grands magasins) aux États-Unis et qu'il existe encore très peu de boutiques spécialisées. Des sites américains comme *amazon.com* qui est entré dans le capital de *drugstore.com* et de *ashford.com*, sont d'ores et déjà intéressés. Il existe 35 sites commercialisant ce type de produits aux États-Unis. L'arrivée des sites Internet ne devrait pas remettre en cause les contrats de distribution sélective d'autant que la distribution sélective des produits de luxe sur Internet sera autorisée, autrement dit les parfumeurs pourront faire respecter leurs critères.

Source : D'après Guingois S.; Jirou-Najou C. (2000), Parfum : Internet relance le débat sur la distribution sélective, *LSA* n° 1678, p. 28-30.

1. Cas G., Bout R., Validité de la distribution sélective au regard du droit communautaire de la concurrence, in *Concurrence, Distribution, Consommation*, Lamy Droit Économique, p. 1368, 1993.

2. Guingois S., Riste C. (2000), Jirou-Najou C., Parfum : Internet relance le débat sur la distribution sélective, *LSA*, 1678, 28-30.

Un élément central de cette stratégie réside dans la capacité du fabricant à mettre en œuvre une démarche de coopération avec les détaillants, surtout en termes de communication. Cette stratégie de différenciation répond à un besoin de maîtriser l'image de marque plus que de développer la part de marché. La distribution sélective concerne plus particulièrement les produits de luxe et est par exemple très utilisée pour la distribution des parfums. Mais l'arrivée des sites web commercialisant des parfums risque de transformer la configuration d'un marché très attaché à la distribution sélective.

Enfin, la **distribution exclusive** consiste à opérer une sélection sévère des détaillants qui dans chaque aire de marché auront le privilège de commercialiser le produit. L'exclusivité se définit donc sur un territoire donné : nul autre distributeur ne commercialisera les produits sur ce territoire. On peut s'interroger à juste titre sur le lien entre l'exclusivité et le respect des règles de concurrence. Or, à partir du fameux arrêt Pronuptia, publié en 1986, un principe s'est fait jour au niveau européen¹ : dans un accord de franchise de distribution ou de services, une clause indispensable à la protection du savoir-faire, à l'identité et à la réputation du réseau ne peut, en soi, être considérée comme portant atteinte à la concurrence. On trouve cette stratégie dans l'automobile sous la forme de concessions exclusives, ou là encore pour les produits de luxe, mais aussi dans certaines chaînes de franchise. L'exclusivité n'est pas considérée comme une clause essentielle du contrat de franchise et on pourra rencontrer des contrats de franchise avec clause d'exclusivité et d'autres sans cette clause. Créer son réseau en franchise et/ou en succursalisme, comme Yves Rocher ou La Brioche Dorée, permet de bénéficier de marges plus confortables, même si monter sa propre chaîne peut s'avérer coûteux, d'où le succès de la franchise quand la conjoncture s'y prête.

Ces deux dernières stratégies, distribution sélective et distribution exclusive, visent en fait à contourner la grande distribution car, sur le marché du parfum, les fabricants estiment que leurs produits y perdraient une grande partie de leur image de produits de luxe. Les grands distributeurs ont cherché à court-circuiter la distribution sélective des parfums mais sans succès. (voir rubrique Repères ci-après).

REPÈRES : Grande distribution et distribution sélective, l'exemple des parfums

Les parfums sont décidément une source inépuisable de récits sur l'organisation des marchés. Les distributeurs français ont voulu, au cours des années quatre-vingt, commercialiser des parfums afin de les mettre « à la portée de tous ». Leclerc avait réussi à lancer ses « manèges à bijoux » grâce à l'initiative d'un de ses adhérents de la région niçoise, pourquoi pas les parfums ? Mais les fabricants de parfums se sont

1. Cas G., Bout R. (1993), Validité des clauses spécifiques de la franchise au regard du droit communautaire de la concurrence, in *Concurrence, Distribution, Consommation, op. cit.*, p. 1325.

« rebiffés ». Sous le prétexte que les distributeurs ne respectaient pas leurs critères, ils ont refusé le droit aux grands distributeurs de commercialiser leurs produits. Les tribunaux leur ont donné raison dans la mesure où il a été estimé que la vente de produits de luxe comme des parfums dans des magasins à l'enseigne de discompteurs étaient incompatibles avec l'image de marque des grands parfumeurs français. Les distributeurs ont un temps menacé de s'approvisionner par l'intermédiaire de sociétés étrangères, puis ont finalement renoncé à leur projet.

Leclerc lance actuellement des boutiques de parfums respectant les normes imposées par les producteurs pour l'aménagement des points de vente. Il est vrai qu'il semble de plus en plus difficile de refuser aux grands distributeurs ce qu'on admet de chaînes telles que Séphora, qui appartient à LVMH, ou Marionnaud récemment revendu à une entreprise chinoise.

L'essentiel

La gestion des canaux de distribution

La compréhension des relations au sein des canaux de distribution est primordiale pour qui veut saisir les enjeux de pouvoir à l'intérieur même des circuits économiques. De nombreuses théories ont été proposées afin d'expliquer ces relations : modèle de la délégation fonctionnelle, théorie du décalage et de la spéculation, théorie du dépôt. On y a appliqué la théorie des coûts de transaction et développé la notion de réseau au travers de l'économie politique des canaux. Les débouchés finaux des canaux représentés par les points de vente ont eux aussi fait l'objet de propositions théoriques comme la roue du commerce et l'application de la courbe du cycle de vie afin de comprendre le renouvellement des formats commerciaux. Cette évolution n'est pas sans conséquences sur l'organisation des canaux en amont et les changements en termes de comportements.

Mais les problèmes majeurs au sein des canaux restent liés aux relations producteurs-distributeurs. La bataille semble avoir tourné à l'avantage des distributeurs. Leur puissance d'achat, la couverture territoriale de leurs chaînes de points de vente (cf. chapitre 8 sur les stratégies), leur notoriété et la part extrêmement active qu'ils prennent dans le développement de la mondialisation en font des acteurs de premier plan trop longtemps oubliés par l'analyse économique. Cette simplification qui consiste à ignorer la distribution dans les modèles économiques n'est plus tolérable : elle participe aussi à la création de richesse et il est nécessaire d'en évaluer les coûts¹. La gestion des canaux de distribution a été l'un des premiers problèmes étudiés par la recherche en marketing. Elle retrouve actuellement un grand regain d'intérêt, en même temps qu'elle devient un enjeu majeur du pouvoir économique. Même les économistes commencent à s'y intéresser et proposent des modèles micro-économiques de fonction de distribution comparables à la fonction de production de Cobb-Douglas².

Le choix d'une stratégie de distribution revêt donc un relief particulier pour les producteurs, et les tentatives d'évitement des canaux de la grande distribution, grâce à la distribution sélective ou exclusive, arrivent aujourd'hui parfois à leurs limites.

1. Bultez A. (2000), Revalorisation micro-économique du rôle des intermédiaires : l'importance stratégique de l'information sur les coûts de distribution, in *Faire de la recherche en marketing*, B. Pras, Vuibert, Paris.

2. Betancourt R., Gautschi D. (1988), « The Economics of Retail Firms », *Managerial & Decision Economics*, 9, 2, 133-144.

PARTIE 2

**LE MARKETING
DANS LES ENTREPRISES
DE DISTRIBUTION**

5

LE MARKETING DE LA DISTRIBUTION

Le marketing a pris ces dernières années une place prépondérante dans la démarche des grands distributeurs. Longtemps cantonné aux actions « d'écrasement des prix », ce marketing s'avérait d'autant plus frustré que la croissance du chiffre d'affaires, 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.

Au cours des années quatre-vingt-dix, la situation change radicalement. Les opportunités d'ouverture de nouveaux magasins se raréfient, d'une part à cause de la saturation du marché, d'autre part à cause de la loi Raffarin (*cf.* chapitres 1 et 7) qui limite les autorisations d'ouverture de magasins. La concurrence se fait plus dure et la loi Galland (*cf.* chapitre 1) limite la marge de négociation des distributeurs même si elle est aujourd'hui tempérée par la loi Dutreil (*cf.* chapitre 1). Les opérations de concentration (*cf.* chapitre 8) qui découlent, entre autres choses, de cette évolution du cadre légal en matière d'implantation et de fixation des prix, ont renforcé la nécessité d'une autre politique commerciale. Jusqu'alors, les distributeurs se contentaient d'un marketing au point de vente fondé sur l'attraction par les prix. Ils se sont ensuite orientés vers un véritable marketing de l'enseigne gérée comme une marque (section 1). Mais les difficultés nées de l'écroulement de la bulle Internet et celles plus spécifiques du groupe Carrefour sur son marché domestique, dues à la poussée des hard discounters allemands, ont nécessité un certain recentrage des politiques et le prix est redevenu un élément fort de la politique commerciale des grands distributeurs, sans qu'éclate pour autant une guerre des prix. On peut s'interroger sur la pérennité de cette évolution quand on voit d'une part la saturation du marché français des super- et hypermarchés et

celle du marché allemand du maxidiscompte. Par ailleurs, il est à noter que le maxidiscompte a vu pour la première fois ses chiffres reculer en France en 2005¹. Les implications stratégiques et managériales sont considérables, aussi bien en termes de prix, de services, de communication (section 2), qu'en matière de techniques utilisées pour un nouveau marketing du point de vente (section 3), et en matière de merchandising (section 4).

Section 1	■	Du marketing de la distribution au marketing de l'enseigne
Section 2	■	Le positionnement des enseignes
Section 3	■	De nouvelles techniques pour le marketing du point de vente
Section 4	■	Le merchandising

Section

1

DU MARKETING DE LA DISTRIBUTION AU MARKETING DE L'ENSEIGNE

La difficulté du marketing de la distribution, et plus généralement de toute entreprise du commerce de détail ou des services qui se développent sous forme d'une chaîne de points de vente, consiste à faire coïncider le marketing de l'enseigne de la chaîne et le marketing de chacun des points de vente. Or, ceux-ci se situent sur des marchés locaux avec des conditions différentes, aussi bien en matière de clientèle qu'en ce qui concerne la concurrence. Nous examinerons dans un premier temps le marketing de la distribution en général avant d'aborder dans un deuxième temps la gestion de la marque-enseigne.

1 Le marketing de la distribution

L'application des méthodes et techniques de marketing a d'abord concerné les produits de grande consommation. Puis, les produits industriels, les services et enfin la distribution ont été touchés. La conception d'une **stratégie marketing** pour une entreprise de distribution n'est pas différente dans ces grandes lignes de celle d'une autre entreprise. Ses objectifs sont du même ordre tant sur le plan commercial, que financier, social ou institutionnel (notoriété et image). Sa mise en place passe par la connaissance de l'environnement (*cf.* chapitre 1), l'identification des segments de marché, la formulation d'un positionnement et le choix d'un mix marketing adapté à

1. Baudet A. (2006), « Rupture de croissance dans le maxidiscompte », *Les Échos*, 13 avril.

l'environnement général et local, aux cibles définies et à ce positionnement¹. Le positionnement des enseignes ne prend plus seulement en compte la concurrence intra-type, autrement dit entre les mêmes formats de magasins. Le consommateur compare aujourd'hui les produits trouvés dans des formats divers (concurrence inter-type), mettant ainsi en avant le concept de polarité perçue² et de **typicalité** appliquée aux enseignes³. En effet, afin de réduire la complexité du traitement des données avant de prendre ses décisions, le consommateur choisit un élément de référence, en l'occurrence une enseigne, et cherche ensuite à évaluer les autres lieux où se trouve le produit désiré en comparant avec l'enseigne choisie comme référence. Il crée ainsi sa propre **catégorisation des enseignes**. Parmi les éléments déterminants de ce processus, il semble que l'ambiance à l'intérieur du point de vente joue un rôle particulier pour la satisfaction du consommateur⁴. C'est ainsi que s'est développé un véritable marketing sensoriel au point de vente⁵ (cf. chapitre 3).

Il est cependant une spécificité des entreprises de distribution qui rend délicate la définition de leurs stratégies marketing. Si les entreprises industrielles visent à développer les ventes de produits portant leur(s) **marque(s)**, les entreprises de distribution cherchent à accroître les ventes de produits fabriqués par d'autres et offerts par leurs points de vente (qui sont en fait leurs produits) qui portent leur(s) **enseigne(s)**. Or, ces points de vente ne sont pas des objets inanimés, mais des organisations humaines situées sur des marchés locaux parfois assez différents les uns des autres (surtout au niveau international), et capables elles aussi de définir des stratégies marketing. La coordination et la cohérence globale de l'enseigne seront donc des problèmes majeurs des entreprises de distribution. C'est d'autant plus vrai que, la concurrence s'exacerbant, ces firmes sont amenées à « coller » davantage à l'environnement local de leurs points de vente, développant ainsi un véritable géomarchandising⁶ tout en devant repenser leurs méthodes de mesure des performances de leurs magasins⁷.

1. Jallais J., Orsoni J., Fady A. (1994), *Le marketing du commerce de détail*, Vuibert, Paris.

2. Lambrey B., Filser M. (1992), La polarité perçue des enseignes de distribution, *Actes du 8^e congrès AFM*, Flipo J.-P. éd., Lyon, 367-379.

3. Amine A., Pontier S. (1999), Rôle de la typicalité dans le positionnement des enseignes, *Décisions Marketing*, 17, 7-15.

4. Lichtlé M-C., Llosa S., Plichon V. (2002), « La contribution des différents éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client », *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 4, 23-34.

5. Daucé B., Rieunier S. (2002), « Le marketing sensoriel au point de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 4, 45-65.

6. Volle P. (2002), « Produit et information géographique : le géomarchandising », in *Le géomarketing : Méthodes et stratégies du marketing spatial*, G. Cliquet, Éditions Hermès, Paris.

7. Vyt Dany (2005), « Mesure de la performance en grande distribution alimentaire », *Décisions Marketing*, 40, 51-61.

De nombreuses difficultés apparaissent dans la mise en œuvre des stratégies marketing. L'une d'elles concerne la conception même de la stratégie marketing et plus spécifiquement la définition du marketing-mix. Les spécialistes anglo-saxons parlent de *retailing-mix*, autrement dit de marketing-mix de la distribution ou plus largement du commerce de détail. Le concept de marketing-mix qui permet, à partir des 4 P (Produits, Prix, mise en Place ou distribution, et Promotion ou communication), de définir, avec le budget et sa procédure de répartition, la stratégie marketing de l'entreprise¹, a 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. 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*. Plutôt que de donner raison à tel ou tel auteur, sachant qu'on oubliera toujours quelques éléments plus ou moins décisifs, il paraît intéressant de considérer l'**approche fonctionnelle du marketing-mix**². Les fonctions ainsi définies sont la configuration de l'offre, sa compensation, sa mise à disposition et sa présentation à l'attention du consommateur. C'est ainsi que le *retailing-mix* **au niveau de l'enseigne** peut se décomposer selon les fonctions suivantes :

- configurer l'offre globale destinée au consommateur, en l'occurrence les grandes lignes de l'assortiment marchandises et les principaux services délivrés par des points de vente formatés 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.

Format et concept du point de vente sont ainsi définis. En ce qui concerne le *retailing-mix* **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. On peut distinguer les fonctions suivantes :

- configurer l'offre adaptée au consommateur local en termes de marchandises, soit livrées par la centrale d'achat, soit achetées sur place, et offrir des services, d'une part imposés par l'enseigne, d'autre part définis en fonction des habitudes locales ;
- déterminer les efforts monétaires et physiques à consentir par le consommateur, c'est-à-dire d'une part les prix des produits vendus et d'autre part le déplacement du consommateur jusqu'au point de vente (quand le sacrifice demandé en termes de distance est jugé trop important, un transport gratuit est organisé :

1. Kotler P., Dubois B. (2000), *Marketing Management*, 10^e éd., Publi-Union, Paris.

2. Van Watershoot W., Van den Bulte C. (1992), The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited, *Journal of Marketing*, 56, 4, 83-93.

A. Boucicaut l'avait déjà compris dès le milieu de XIX^e siècle à l'ouverture du grand magasin Au Bon Marché) ;

- mettre l'offre à disposition grâce à une localisation permettant une optimisation du parcours des consommateurs appartenant au(x) 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 nationale 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 (dans le cas de commerçants franchisés) sont souvent au moins complétés, quand ils ne sont pas définis au niveau de chaque magasin.

Cinq variables importantes du mix feront l'objet d'une attention particulière et quatre d'entre elles seront considérées dans ce chapitre :

- la marque, à laquelle est consacré le paragraphe 2 de cette section ;
- le prix, les services et la communication sont traités dans la section 2 ;
- quant aux modèles d'attraction et aux techniques du géomarketing, ils sont développés dans la section 3 ;
- enfin, le merchandising et l'agencement des magasins sont développés en section 4 ;

Enfin, la section 3 développera les modèles de simulation et les applications du géomarketing, deux des éléments essentiels désormais du marketing des enseignes, ainsi que le souligne Alain Thieffry, directeur marketing et communication Europe du Groupe Carrefour, sous la rubrique Repères suivante.

REPÈRES : En dix ans, le marketing de la grande distribution est devenu l'outil central des stratégies des groupes

D'un marketing de masse à un marketing ciblé.

D'un marketing de point de vente à un marketing de marque.

D'un marketing de point de vente à une stratégie géomarketing cernant les mutations sociologiques et comportementales dans les zones de chalandise.

D'un marketing de l'offre à un marketing d'anticipation de la demande et de l'offre intégrant une politique de marques propres dans les marchés impliquants.

D'un marketing de la satisfaction clients à un marketing de la relation clients.

Les outils qualitatifs et quantitatifs sur lesquels la grande distribution s'appuie n'ont plus rien à voir avec ceux qui existaient il y a dix ans. Ils s'appuient sur :

- le géomarketing ;
- les bases de données clients et le CRM (*Customer Relationship Management* ou management de la relation client).

Les projections économétriques.

Les écoutes des psychosociologues.

Les systèmes de surveillance.

Le système de veille.

Tout a changé. Les hommes de marketing sont entrés au cœur de la distribution dans les équipes de direction, entourés aussi bien d'économistes, d'analystes, de veilleurs que de psychosociologues. Les stratégies intègrent les plans marketing. L'intuition des hommes de génie qui ont bâti la distribution moderne ne suffit plus dans un monde d'experts (clients/fournisseurs) et dans un monde concurrentiel exacerbé où la moindre erreur se paie comptant. Cette vision idyllique ne doit pas cacher cependant que les richesses du géomarketing, marketing-mix, du CRM et du marketing stratégique ne sont pas encore en phase de maturité. Toutes les bases des dix années futures se sont mises en place, il reste à leur faire acquérir leurs lettres de noblesse.

Source : A. Thieffry, directeur marketing et communication Europe du groupe Carrefour.

2 La gestion de la marque enseigne

Les Britanniques sont sans doute à l'origine des **marques de distributeurs (MDD)**. Sainsbury lance sa « MDD » dès 1869¹. La firme Marks & Spencer, créée en 1926, dépose sa marque St Michael en 1928 pour tous les produits fabriqués sur commande de leur part². En France, les marques de distributeurs existent aussi depuis longtemps mais ont fortement évolué depuis 25 ans³. Le premier objectif de ces MDD était d'améliorer les marges ; certains distributeurs ont donc créé plusieurs marques de faible notoriété pour différentes catégories de produits avec des qualités variables. Puis sont arrivés les « produits libres » de Carrefour en 1976, qui ont donné naissance à toute une série de produits drapeaux, destinés à montrer la capacité des distributeurs à proposer des produits sans marque, aussi bons que ceux des grandes marques. Au milieu des années quatre-vingt, sont apparues les marques d'enseigne destinées à renforcer l'image de l'enseigne et à fidéliser la clientèle. En même temps, se développaient des contremarques imitant les marques nationales et entraînant la confusion dans l'esprit des consommateurs. Les années quatre-vingt-dix ont vu naître des marques génériques premier prix.

Kapferer⁴ explique le succès des MDD par la capacité des distributeurs à savoir relier les produits et l'institution. Ils se posaient ainsi dès 1976 en défenseurs des

1. Kapferer J.-N., Thoenig J.-C. (1989), *La marque : moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, McGraw-Hill, Paris.

2. Room A. (1982), *Dictionnaire of Trade Name Origins*, Routledge and Keegan Paul, London.

3. Jallais J., Orsoni J., Fady A., *op. cit.*

4. Kapferer J.-N. (1996), *Les marques, capital de l'entreprise : les chemins de la reconquête*, EO, Paris.

consommateurs et de la qualité des produits. De leur côté, les grands industriels mettent en relation l'entreprise et la marque, et leur légitimité sociale s'en trouve affectée. On pourrait en conclure, mais peut-être un peu vite, que plus de citoyenneté de la part des grands industriels et plus de communication sur la marque de la part des enseignes permettraient aux deux parties de renforcer leurs positions, sociale d'une part et commerciale d'autre part, vis-à-vis des consommateurs. Or, les crises récentes liées d'une part au productivisme excessif, (avec l'exemple de la « vache folle »), et à la poursuite de la rentabilité à tout prix, (avec, par exemple, les licenciements chez Danone et Marks & Spencer), ne seront pas sans conséquences pour les protagonistes, producteurs comme distributeurs.

La MDD est aujourd'hui un élément essentiel de la stratégie des distributeurs, non seulement en termes de marketing : fidélité, image, assortiment, mais aussi sur le plan de la rentabilité et de la politique d'achat. Outre un succès qui ne se dément pas auprès des consommateurs, la marque de distributeur permet en effet^{1, 2} :

- d'augmenter les marges ;
- de peser sur les négociations avec les producteurs ;
- de mieux fidéliser les consommateurs ;
- d'améliorer l'image de l'enseigne ;
- de différencier l'enseigne face à ses concurrents ;
- de fédérer les points de vente autour d'une bannière commune.

Tous les distributeurs français ne s'accordent pas sur le rôle de la MDD. La plupart en ont fait désormais une marque d'enseigne : pour Carrefour, Monoprix ou Casino, c'est un véritable outil marketing destiné à renforcer l'image et à se différencier. D'autres, comme les associations de détaillants (Leclerc avec sa marque Repères, Intermarché ou Système U), préfèrent des marques propres peu liées à l'enseigne, mais qui leur permettent d'améliorer leurs positions lors des négociations avec les fournisseurs. Les assortiments se construisent autour d'une marque d'enseigne. Carrefour construit généralement ses assortiments pour chacune des références autour de cinq marques :

- une marque nationale leader ;
- une marque nationale challenger ;
- une marque peu connue, d'une PME, avec des caractéristiques intéressantes ;
- la marque Carrefour (MDD) ;
- une marque premier prix.

1. Benoun M., Héliès-Hassid M.-L. (1995), *Distributeurs : acteurs et stratégies*, 2^e éd., Économica, Paris.

2. Jallais J., Orsoni J., Fady A., *op. cit.*

Les distributeurs utilisent souvent leurs marques propres pour développer de nouvelles idées ou lancer de nouvelles gammes de produits : ce fut le cas avec les produits bio et avec les produits du terroir ou des régions.

La rubrique Repères ci-dessous montre l'importance actuelle des MDD dans la distribution¹.

REPÈRES : Les MDD dans la distribution et leur impact sur les consommateurs

Dans le monde, les ventes de produits MDD représentent en 2004 plus de 375 milliards d'euros (2 fois le PIB de la République Tchèque), soit 21 % des ventes totales de la distribution et une prévision de 30 % en 2020. Les pays les plus en avance en Europe sont le Royaume-Uni (41,5 % de part de marché en volume et 38 % en valeur), la Belgique (40,9 % et 29,3 %) et l'Allemagne (38,4 % et 29,6 %). C'est en produits papier, crèmerie, surgelés, traiteur et épicerie que l'on trouve les plus grosses parts de marché, en hygiène-beauté les plus faibles. Pour les consommateurs français, une étude de 2005¹ montre que la perception des écarts de prix entre marques nationales et MDD se révèle très proche de la réalité (22 %). La marque nationale est choisie pour sa qualité et sa sécurité (et ses acheteurs sont fiers ce choix), la MDD pour l'excellence de son rapport qualité-prix ; en revanche, les produits premiers prix des GMS, perçus à juste titre comme légèrement plus chers que ceux du hard discount (5%) peinent à trouver leur légitimité par rapport à ces derniers articles : leur notoriété est encore faible. Ils sont mal perçus concernant leur qualité, et si on les achète pour leur prix, ils ne constituent pas pour autant la référence du produit bon marché qui reste l'apanage du hard discount.

Les distributeurs sont donc aujourd'hui confrontés à la nécessité de développer un véritable marketing d'enseigne. Des enseignes comme Leclerc ou Intermarché, compte tenu de leur organisation sous forme d'association de commerçants (cf. chapitre 2), rencontrent davantage de difficultés dans la définition de ce nouveau marketing que les enseignes succursalistes où le pouvoir est clairement descendant, ou même que les réseaux franchisés où les notions de marque et d'enseigne sont étroitement liées au concept commercial et au savoir-faire qui le sous-tend. De plus, un concept ne peut rester en l'état et il doit évoluer². La structure de l'organisation prend alors tout son sens (cf. chapitre 8).

1. Breton Ph., Barthod I., « La place des MDD dans les comportements d'achats des consommateurs » Conférence LSA, 27 octobre 2005, Paris.

2. Dioux J., Dupuis M. (2005), *La distribution – Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education, Paris.

1. Bonvallet J.P. « MDD 2005 : Quel positionnement gagnant pour demain ? » Conférence LSA, 27 octobre 2005, Paris.

Section

2

LE POSITIONNEMENT DES ENSEIGNES

Après une période de croissance extensive¹ pendant laquelle la préoccupation majeure était l'ajout de nouveaux magasins, les distributeurs, face à la saturation des emplacements et à l'exacerbation de la concurrence, ont dû s'intéresser aux nécessités du positionnement.

1 Vers des stratégies prix-services

On trouvera sans doute curieux le traitement dans un même paragraphe de deux variables *a priori* bien distinctes pour ne pas dire contradictoires. Si l'on se réfère au concept de roue du commerce (cf. chapitre 4), les prix ont tendance à augmenter avec les services. Autrement dit, les stratégies de prix bas ne voisinent généralement pas avec les stratégies liées au service à la clientèle. C'est là une approche traditionnelle qui tend à être remise en cause aujourd'hui. Mais en attendant d'aborder ces considérations stratégiques, il convient de mieux cerner le prix et les services dans la distribution.

1.1 Prix et services dans la grande distribution

En ce qui concerne **le prix**, au moins quatre problèmes méritent d'être examinés :

- la perception des prix par les consommateurs, déjà développé dans le chapitre 3 ;
- la fixation des prix des marchandises ;
- les principales politiques de prix mises en œuvre par les enseignes ;
- l'arrivée de l'euro le 1^{er} janvier 2002 avec ses conséquences.

Nous nous intéresserons ici à ces trois dernières questions. Même si le consommateur a du mal à percevoir les signaux envoyés par le distributeur en matière de prix, celui-ci n'en doit pas moins assurer la **fixation des prix** des produits qu'il propose en magasin. Or on sait combien cette décision est cruciale et difficile. Cruciale car le prix est le seul élément financièrement positif du mix (tous les autres éléments coûtent plus qu'ils ne rapportent *a priori*), et difficile car, mal fixé, un prix peut avoir des conséquences dramatiques et les règles en la matière sont concrètement délicates à appliquer. Pour cela, deux outils sont communément utilisés : le taux de marque et le coefficient multiplicateur (voir Repères ci-après).

1. Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*. Odile Jacob, Paris.

REPÈRES : Taux de marque, taux de marge brute

Ces termes sont fréquemment confondus, car ils sont assez proches.

Le **taux de marque** est le taux auquel on marque un produit pour passer de son prix d'achat HT à son prix de vente HT (taux « ex ante »).

$$TM = \frac{\text{Prix de vente HT prévu} - \text{Prix d'achat HT}}{\text{Prix de vente HT prévu}}$$

Si PA = 1,00 euro et PV prévu = 1,25 euro

$$TM = \frac{1,25 - 1}{1,25} = 20 \%$$

Si PA HT = 1,00 euro et TM = 20 %, le PV HT = PA + (TM × PVHT)

$$PV \text{ HT} = 1 \text{ euro} + 0,2 \text{ PV HT}$$

$$PV - 0,2 \text{ PV} = 1 \text{ euro}$$

$$0,8 \text{ PV} = 1 \text{ euro}$$

$$PV = \frac{1 \text{ euro}}{0,8} = 1,25 \text{ euro}$$

$$\text{Formule : } PVHT = \frac{PAHT}{1 - \text{Taux de marque en \%}}$$

Le **taux de marge brute** est le rapport constaté (« ex post ») entre la marge brute totale obtenue sur un produit et le chiffre d'affaires HT de ce produit.

Si l'on a acheté 100 unités à PA HT de 1 euro chacun, prévus pour être revendues à un PV = 1,25 euro, mais que l'on n'en vend que 60 à 1,25 euro, 30 à 1,15 euro et 10 à 1,05 euro (à cause d'une erreur de commande d'un produit passé de mode, de fin de saison, etc.), on a ainsi démarqué 40 unités pour réussir à les vendre.

La marge brute totale sera alors de :

$$\begin{aligned} & 60 (1,25 \text{ euro} - 1,0 \text{ euro}) + 30 (1,15 \text{ euro} - 1,0 \text{ euro}) + 10 (1,05 \text{ euro} - 1,0 \text{ euro}) \\ &= (60 \times 0,25 \text{ euro}) + (30 \times 0,15 \text{ euro}) + 10 \times 0,05 \text{ euro} \\ &= 15 \text{ euros} + 4,5 \text{ euros} + 0,5 \text{ euro} = 20 \text{ euros} \end{aligned}$$

Le chiffre d'affaires total sera de :

$$\begin{aligned} & (60 \times 1,25 \text{ euro}) + (30 \times 1,15 \text{ euro}) + (10 \times 1,05 \text{ euro}) \\ &= 75 \text{ euros} + 34,5 \text{ euros} + 10,5 \text{ euros} = 120 \text{ euros} \end{aligned}$$

$$\text{Le taux de marge brute constaté sera alors de } = \frac{20 \text{ euros}}{120 \text{ euros}} \times 100 = 16,6 \%$$

Le plus souvent, le taux de marge brute est inférieur au taux de marque, à cause des démarques connues (baisses de prix pour augmenter le volume des ventes) et inconnues (casses non répertoriées, erreurs, vols, freintes et dessiccations...).

REPÈRES : Le coefficient multiplicateur

Le **coefficient multiplicateur (CM)** permet de passer du prix d'achat HT au prix de vente TTC, en intégrant le taux de marque et le taux de TVA.

Si TM = 20 %, TVA = 5,5 % et Prix d'Achat HT = 1 euro

$$PV\ HT = \frac{PA}{1 - TM} = \frac{1}{0,8} = 1,25\ \text{euro}$$

$$PV\ TTC = PV\ HT \times (1 + \text{Taux TVA}) = 1,25 \times 1,005 = 1,32\ \text{euro}$$

La formule de calcul du CM est donc :

$$CM = \frac{1}{1 - TM} \times (1 + \text{Taux TVA})$$

PA HT = 50 euros Taux de Marque = 12 % Taux de TVA = 19,6 %

$$CM = \frac{1}{0,88} \times 1,19,6 = 1,136 \times 1,196 = 1,359$$

$$PV\ TTC = 50\ \text{euros} \times 1,359 = 67,95\ \text{euros}$$

$$PV\ HT = \frac{50}{0,88} = 56,818\ \text{euros}$$

$$TVA = 19,6\ \% \times PV\ HT = 11,136\ \text{euros}$$

$$PV\ TTC = PV\ HT + TVA = 56,818 + 11,136 = 67,95\ \text{euros}$$

Et dans l'autre sens :

$$PV\ TTC = 67,95\ \text{euros}$$

$$PV\ TTC = PV\ HT \times (1 + \text{Taux TVA})$$

$$PV\ HT = \frac{PV\ TTC}{1 + \text{Taux TVA}} = \frac{67,95}{1,19,6\ \%} = 56,814\ \text{euros}$$

$$PA\ HT = \frac{PV\ HT}{1 + TM} = \frac{56,814}{112\ \%} = 50\ \text{euros}$$

$$\text{ou simplement } PA\ HT = \frac{PV\ TTC}{\text{Coefficient multiplicateur}} = \frac{67,95}{1,359} = 50\ \text{euros}$$

Mais la fixation des prix n'est pas une décision individualisée par produit. On vise d'abord une marge globale qu'on cherche à atteindre par un jeu de compensation entre les prix des produits d'une même famille ou d'un même rayon. Cette **gestion de la marge globale** a ses limites dans la mesure où elle peut entraîner un certain manque de flexibilité au niveau du rayon ou un certain automatisme dans la détermination des prix de la part des responsables¹. On peut même affirmer, à l'instar de ce qui se passe dans certaines entreprises industrielles trop orientées produit, que certains distributeurs sont trop orientés magasin et pas assez orientés clients en particulier, mais pas seulement, dans le domaine des prix.

1. Davidson W. R., Sweeney D. J. (1988), Stampfl R. W., *Retailing Management*, 6th ed., John Wiley, NY.

Aujourd'hui, les producteurs ont beaucoup de mal à imposer leur politique de prix aux distributeurs. La loi Royer de décembre 1973 empêchait l'application de prix discriminatoires suivant les canaux choisis ; la circulaire Scrivener a autorisé la prise en compte des services rendus par les clients (les distributeurs) aux fournisseurs, d'où une justification de la **discrimination des prix** pratiquée par les producteurs au plus grand bénéfice des distributeurs qui peuvent ainsi imposer leur politique de prix.

On distingue actuellement aux États-Unis deux politiques de prix dans les magasins : **High and low price** (ou **HILO**) et **Every Day Low Price** (ou **EDLP**). La politique HILO vise suivant le cas à baisser le prix d'un produit pour attirer les consommateurs sensibles aux prix bas et à l'augmenter pour améliorer les marges. Les supermarchés Dominick's à Chicago pratiquent cette politique et ont vu leur volume de ventes baisser de 2 % mais leurs marges s'accroître de 5 à 6 %¹. La politique de l'EDLP a été initiée par Wal-Mart aux États-Unis puis copiée par Asda au Royaume-Uni avant que ce distributeur ne soit racheté par... Wal-Mart. Elle consiste à proposer des prix bas appliqués tous les jours sans réduction de prix temporaire². Cependant, en Europe, Wal-Mart propose régulièrement des réductions de prix (roll back) en fonction des baisses de coûts obtenues. Même si en Allemagne cette politique ne semble pas porter tous ses fruits face aux hard-discounters locaux, au Royaume-Uni, l'EDLP de Wal-Mart entraîne un véritable mouvement de fond en matière de baisse des prix. Il faut dire aussi que le Premier ministre britannique avait demandé lui-même une enquête dès avril 2000 sur le niveau anormalement élevé des prix de détail dans les magasins britanniques. Wal-Mart est en train de l'aider dans sa volonté de faire baisser les prix. Les distributeurs britanniques, les *big five* (Tesco, Sainsbury, Safeway, Gateway et Asda) avec en particulier leurs *superstores*, avaient en effet l'habitude de ne pas se concurrencer trop fortement sur le prix grâce en particulier à une politique de marques propres qui évitaient les comparaisons. La politique d'EDLP s'inscrit plutôt dans une stratégie de développement de la part de marché, alors que la politique HILO est plutôt orientée vers une meilleure rentabilité. Comparé à ce qui se fait en France, on peut dire que Wal-Mart pratique des prix bas comme Leclerc et les abaisse encore plus sur certains produits comme le fait Carrefour³.

Par ailleurs, beaucoup de commerçants et aujourd'hui les distributeurs, pratiquent depuis longtemps une politique de **démarque connue**, à savoir la baisse des prix afin de faciliter l'écoulement des stocks. Cette politique se pratique plutôt en fin de saison durant la période des soldes autorisés par arrêté municipal en janvier et en juillet. Les taux de baisse pratiqués vont de 20 à 50 %. Opérer des démarques

1. Askenazi B. (2000), Prix : l'expertise du consommateur remise en cause, *LSA*, 1702, 50.

2. Colla E., Dupuis M. (1997), *Le défi mondial du bas prix*, Publi-Union, Paris.

3. Eveno R., Versieux N. (2000), Mas I., Prix : la méthode Wal-Mart met le feu aux poudres, *LSA*, 1674, 27.

connues en dehors des périodes de soldes expose les commerçants à des demandes d'explication de la part de certains clients qui auront acheté leur produit à un prix différent. Il ne faut pas confondre la démarque connue et la démarque inconnue qui correspond aux pertes dues aux indécidables de la clientèle ou du personnel.

L'arrivée de l'euro a fait l'objet d'études dont on peut dégager trois séries d'effets¹ :

- des effets sur la demande :
 - un effet d'échelle de valeur dans la mesure où le consommateur doit s'habituer à de nouvelles références de prix ;
 - un effet d'accordéon car les échelles de prix subissent une réduction ;
 - un effet de change dû à l'existence désormais d'une monnaie supranationale ;
- des effets sur les coûts :
 - un effet de conversion interne car il faut adapter tous les outils de gestion à la nouvelle monnaie ;
 - un effet de conversion externe car il convient d'adapter tous les contrats ;
 - un effet de formation puisqu'il faut informer le personnel et les clients ;
- des effets sur la concurrence :
 - un effet d'offre produit car on adapte soit le prix aux nécessités du prix dit « rompu » (exemple : 14,95 euros), soit le conditionnement ;
 - un effet TVA, car avec une même monnaie et des distributeurs qui vont, à l'image des filiales européennes de Wal-Mart, chercher à imposer une politique européenne de leurs prix, on verra encore davantage les différences de taux de TVA entre les pays ;
 - un effet d'unicité du prix qui peut impliquer de fortes baisses de prix sur certains marchés et dans certains pays de l'Union.

À ces effets techniques prévisibles du passage à l'euro, on aurait peut-être pu ajouter un effet retard : le consommateur ne va-t-il pas reporter ses achats, en particulier les plus importants en valeur, en attendant d'avoir mieux assimilé la nouvelle monnaie ? C'est en tout cas un schéma que les distributeurs, toujours pragmatiques, ont en tête². Le danger de voir fleurir des promotions partout est réel avec ses conséquences en termes de crédibilité des prix que connaissent bien, par exemple, les distributeurs de meubles. Le comportement des consommateurs est alors connu et l'on se retrouve à nouveau dans un schéma de report des achats. Par ailleurs, la crainte d'une hausse des prix est réelle chez les consommateurs français, plus que chez les partenaires européens. Industriels et distributeurs se sont donc engagés à ne pas augmenter les prix pendant six mois (de l'automne 2001 au printemps 2002).

1. Desmet P., Zollinger M. (1998), L'euro : conversion de prix ou remise en cause des stratégies marketing, *Décisions Marketing*, 13, 7-16.

2. Guingois S. (2001), Euro : quel prix pour rassurer le consommateur ? *LSA*, 1714, 44-45.

Les **services** sont toujours difficiles à définir. En ce qui concerne le secteur de la distribution, on peut distinguer les services vendus par les distributeurs comme des produits : services financiers, assurances, voyages, et les services rendus aux consommateurs : mise à disposition d'un parking, parfois livraison gratuite ou transport gratuit des clients jusqu'au magasin (deux services pratiqués dès le milieu du XIX^e siècle par les pionniers de la distribution comme Boucicaut). Seuls les services rendus à la clientèle sont traités ici. Tordjman¹ distingue parmi les services à la clientèle :

- les services de confort ou psychologiques : heures d'ouverture, proximité du domicile, disponibilité du produit, emballage cadeaux, mise à disposition de chariots... ;
- les services techniques : livraison, installation, retouche, réparation... ;
- les services financiers : escompte, crédit sous forme classique ou crédit revolving avec utilisation de cartes... ;
- les services paracommerciaux : location de matériels, stands spécialisés (serrurerie, cordonnerie...), liste de cadeaux (mariage)...

Ces services peuvent être proposés avant, pendant ou après la vente, être inclus dans le prix ou facturés en sus, intégrés à l'entreprise ou sous-traités. Ils sont censés attirer une clientèle plus aisée et surtout prête à payer davantage pourvu qu'elle soit « servie » comme elle l'entend. Ils constituent depuis longtemps un enjeu stratégique majeur dans la concurrence qui s'exerce entre les firmes du commerce et de la distribution.

Contrairement aux enseignements de la roue du commerce (cf. chapitre 4), certains auteurs² constatent qu'aujourd'hui **prix bas et haut niveau de services** ne sont plus incompatibles. Mais il convient pour cela de bien définir ce qu'on entend par services rendus au client par le magasin. Ces services sont constitués par toute aide à l'amélioration des causes de dysfonctionnement en termes de quantité, de variété, de temps et d'espace dans l'acheminement des produits entre les producteurs et les consommateurs. C'est ainsi que la volonté affichée par Wal-Mart de ne jamais voir plus de trois clients attendre à une caisse, ou la livraison à domicile proposée par Home Depot (grandes surfaces spécialisées dans les produits pour la maison), constituent des services qui améliorent le temps passé par le consommateur et/ou réduisent la distance existant entre celui-ci et le produit. On se rend compte alors que ces entreprises, connues pour leur stratégie de prix bas, pratiquent également un haut niveau de service client. C'est bien sûr toujours là une logique de distribution qui n'a rien à voir avec le commerce de luxe. Mais, c'est aussi un moyen de distribuer de plus en plus des produits autrefois considérés comme appartenant au domaine du luxe, ou au moins du haut de gamme.

1. Tordjman A. (1983), *Stratégies de concurrence dans le commerce : les services au consommateur*, EO, Paris.

2. Rosenbloom B., Dupuis M. (1994), Low price, low cost, high service : a new paradigm for global retailing ? *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4, 2, 149-158.

1.2 Les nouveaux positionnements dans la grande distribution

Ce n'est qu'assez récemment que les responsables des groupes de distribution ont utilisé le concept de positionnement pour leurs enseignes, alors que cet outil est largement développé par les directions marketing des entreprises industrielles pour les produits. La recherche actuelle de positionnements pour les enseignes du commerce s'explique par l'engorgement des marchés : il faut, pour chaque distributeur, essayer de se différencier de ses concurrents par des éléments tangibles et/ou intangibles concernant son enseigne.

Moati¹ propose de distinguer quatre axes pour résumer les multiples choix de positionnements qui s'éloignent de plus en plus de la seule stratégie de bas prix en France, même si celle-ci reste souvent d'actualité sur de nombreux marchés à l'étranger² :

- l'axe « prix-différenciation » ;
- l'axe « généraliste-spécialiste » ;
- l'axe « produit-bouquet » ;
- l'axe « achat-corvée/achat-plaisir ».

En effet, avec la loi Galland (*cf.* chapitre 1) qui a réduit à néant les possibilités de réduction différenciée des prix, la plupart des distributeurs proposent les mêmes produits au même prix, c'est-à-dire au seuil de revente à perte. Pour attirer et surtout fidéliser les clients, il devient alors nécessaire de proposer autre chose.

L'axe « prix-différenciation » montre que de nombreuses enseignes tentent de s'éloigner du positionnement prix pour s'orienter davantage vers des politiques de différenciation.

Le positionnement prix, obtenu par une stratégie de domination par les coûts, est particulièrement représenté par les « hard-discount » dans lesquels tous les postes de dépenses sont systématiquement réduits. L'assortiment des entreprises de maxi-discount (hard-discounters) est limité à 600/1 000 références de consommation très basique (contre trois à quatre fois plus pour un magasin classique), sans marques industrielles, et avec seulement un seul article par besoin. L'épicerie-liquides domine (70 % de l'offre), les produits frais étant sous-représentés (15 % de l'offre). Le rapport qualité/prix est correct, malgré des prix très bas, surtout dans les enseignes d'origine allemande (Aldi, Lidl). Ces prix très bas (de 30 à 40 % inférieurs au prix du marché) sont obtenus grâce à la centralisation internationale des achats négociés deux fois par an avec les fournisseurs. La rotation des stocks en magasin est très rapide, tous les 4 jours environ (contre une fois tous les vingt jours

1. Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.

2. Colla E., Dupuis M. (1997), *Le défi mondial des bas prix. Stratégies pour les producteurs, les distributeurs, les Pouvoirs Publics*, Publi-Union, Paris.

en supermarchés), grâce à une livraison quotidienne depuis un entrepôt. L'image-prix pour les clients est excellente : prix réellement faibles, peu d'achats imprévus qui augmentent le panier moyen, aménagements sommaires des magasins.

Le positionnement différenciation consiste à rechercher une spécificité qui fasse préférer l'enseigne, à déplacement égal, de la part des consommateurs. On essaye de l'obtenir en jouant sur des campagnes publicitaires d'image, relayées par un aménagement et une décoration particulière, surtout sur les rayons non-alimentaires, par exemple, les Univers de Carrefour et la « théâtralisation » de l'offre. Le développement des services est un autre moyen pour se différencier, car les services sont plus difficiles à imiter ; les cartes de fidélité, tant que l'enseigne est seule à en proposer, permettent aussi de se distinguer. Les grandes et moyennes surfaces de l'habillement semblent les plus en avance dans le domaine de la différenciation : elles jouent, en particulier, sur des assortiments très spécifiques et ciblés (Zara, Gap, H & M) et des services originaux (compétences des vendeurs, retouches...). Moati propose plusieurs exemples extrêmes, sur ce dernier axe, dans divers marchés :

Tableau 5.1 – Positionnement sur l'axe Prix – Différenciation

Alimentaire	Hard Discount Aldi, Lidl, Netto	← →	Marks & Spencer Marché Plus
Loisirs, Culture Beauté	Tati Optique La Halle aux sports	← →	Séphora Made in Sport
Équipement de la personne	Kiabi Eurodif Halle aux chaussures	← →	Zara Gap H&M
Équipement du foyer	Basika Brico-dépôt But	← →	Resonance Maison Coloniale Habitat

Pour autant, la différenciation est un art difficile, voire dangereux : un hypermarché, s'il réussit à convaincre les consommateurs qu'il est original par rapport à ses concurrents, n'attirera pas tous les clients de sa zone de chalandise et risque ainsi de pâtir des résultats de la segmentation du marché qu'il aura engendrée. Mais une meilleure exploitation des données fournies par les ventes aux caisses à tous les clients identifiés par leurs cartes permettrait de satisfaire chacun d'entre eux complètement, en lui proposant une offre très adaptée.

L'axe « généraliste-spécialiste » nécessite de bien comprendre la structure de l'offre du distributeur. L'assortiment peut être résumé par trois dimensions : la largeur concerne le nombre de besoins différents que le magasin souhaite satisfaire ; la profondeur indique le nombre d'alternatives proposées aux clients pour la satisfaction de chaque besoin ; la cohérence renvoie à la logique perçue par les consom-

mateurs entre les diverses offres destinées aux différents besoins¹. On imagine aisément qu'il est facile de se distinguer de ses concurrents en étant spécialiste, même si plusieurs options sont possibles : Décathlon ne vend que des articles de sport et de plein air, avec une offre large qui concerne tous les domaines ; Courir est hyperspécialisé dans les chaussures de sport alors que Au Vieux Campeur se consacre surtout à l'alpinisme et à la randonnée ; les nouvelles enseignes de groupe PPR, Made in Sport et Citadium choisissent, elles, de ne proposer que les marques les plus notoires d'articles et de vêtements de sport, tandis que Andaska se consacre exclusivement aux sports « outdoor ». La difficulté est ardue pour les généralistes lorsqu'ils recherchent des positionnements originaux : comment distinguer Carrefour, Auchan, Leclerc, Cora ou Géant ? A. Thieffry, directeur marketing Europe du Groupe Carrefour, explique sa démarche pour différencier son enseigne de toutes les autres². Carrefour devient ainsi une vraie marque, avec un territoire précis et identifié, qui transporte des valeurs et exprime un bénéfice client réel. Les valeurs tournent autour de la liberté (le libre-service, les produits libres), la démocratisation (permettre de rendre accessible des produits élitistes comme les voyages aériens ou l'informatique aujourd'hui, le saumon fumé ou le champagne hier), l'honnêteté (alors que les commerçants ont sur ce plan une image très négative...), l'efficacité (par exemple, pas d'attente aux caisses, pas de ruptures de stocks) et le respect d'autrui, client ou collaborateur. Pour ses clients, Carrefour cherche à offrir des bénéfices personnels : l'économie bien sûr, mais aussi la santé, le plaisir, le bien-être, le confort et la sécurité. Et plus collectivement, l'enseigne développe la solidarité (sans d'ailleurs beaucoup communiquer sur ses actions fortes en la matière), les contacts interpersonnels (lorsque tant de retraités viennent encore faire leurs courses dans la foule du week-end...), l'immersion dans la société de son époque (« je positive ! ») et le désir d'une vie familiale heureuse : Carrefour n'utilise jamais le terme d'hypermarché, à connotation négative, alors que ses magasins sont les plus grands de tous ! D'une façon plus générale, pour un hypermarché, il s'agit de réussir à être perçu par les consommateurs, à la fois comme :

- un discounter sur l'épicerie, les liquides et les rayons frais libre-service ;
- un spécialiste de qualité sur la viande, la charcuterie, le poisson, le fromage, les fleurs, le traiteur ;
- un conseiller efficace sur les rayons photo, image et son, micro-informatique et téléphonie ;
- un offreur de produits de mode sur le textile femme (vêtements et lingerie), homme et enfant.

Chaque enseigne joue ainsi plus ou moins sur chacun de ces rayons, même si la communication publicitaire se concentre surtout sur le premier domaine. Les hyper-

1. Jallais J., Orsoni J., Fady A., *op. cit.*, p. 226.

2. Intervention au 17^e congrès de l'Association Française de Marketing, Deauville, mai 2001.

marchés, en particulier, lorsqu'ils aménagent leurs surfaces de vente en « univers », cherchent à faire passer le message qu'ils deviennent plus des « multispécialistes » que des généralistes. Et pour les plus petits d'entre eux en terme de surface (Leclerc), la tendance consiste à localiser dans la galerie marchande les rayons non alimentaires qu'ils souhaitent développer : espaces culturels, boutiques-services, parfumerie, parapharmacie ou optique.

L'axe « produit-bouquet » oppose des commerces spécialisés qui définissent la cohérence de leur offre à travers des produits de même nature (le vin pour Nicolas, le chocolat pour Léonidas ou les disques pour Virgin) à d'autres qui proposent des articles hétérogènes par leur nature mais reliés par l'utilisation qu'en font les clients. Dans le premier cas, les produits sont substituables et l'achat concerne un seul article ; dans le second au contraire, tout est fait pour inciter le client à des achats simultanés d'articles complémentaires. Les fonctions achat et vente sont simplifiées dans le premier positionnement, alors qu'elles sont beaucoup plus délicates pour les commerces orientés « bouquet ». Il s'agit de s'approvisionner auprès de fournisseurs très divers, avec des volumes limitant les possibilités d'économie d'échelle. Et la cohérence de l'assortiment proposé n'est pas évidente : tous les consommateurs apprécient aujourd'hui la logique de la grande surface de bricolage qui va de plus en plus jusqu'à s'occuper du service de pose des produits, si le client n'en est pas capable tout seul ; il n'en va pas de même pour l'offre proposée par Nature et Découverte (produits et services « écologiques » pour apprendre à découvrir le monde naturel) ou IKEA (le style de vie à la suédoise) : la mise en scène est nécessaire pour bien faire comprendre aux consommateurs ce qu'on leur propose. Ce type de magasin peut s'envisager aussi dans l'alimentaire (supermarchés Bio et « Verts » ; supermarchés ne proposant que des articles pauvres en graisses et sucres, commerces ethniques...).

L'axe « achat-corrée/achat-plaisir » (on dit aussi achat pratique au lieu d'achat plaisir) fait ressortir le besoin pour le consommateur de sans cesse compenser l'effort lié à l'acte d'achat par une recherche de plaisir.

Le **positionnement achat-plaisir** consiste pour une enseigne à offrir à ses clients un ensemble de produits et de services qui feront du magasinage une source d'avantages. (cf. chapitre 3, section 1). Cela est facile lorsque le distributeur propose des produits entraînant une forte implication pour ses clients, mais nécessite aussi de mettre en place des politiques spécifiques : produits originaux, collections fréquemment remises à jour, vendeurs efficaces et compétents, aménagement de l'espace agréable, animations nombreuses. Les consommateurs fréquentent la Fnac ou le Printemps même sans désir d'achat effectif, juste pour passer un bon moment. Cela passe entre autres choses par une amélioration de l'ambiance qui permet au client de rester plus longtemps dans la surface de vente, améliorant ainsi la mobilité en magasin¹,

1. Bonnin G. (2003), « 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 Applications en Marketing*, 18, 3, 7-29.

définissant un véritable butinage¹ et augmentant ses chances d'achat. Plusieurs enseignes ont décidé de valoriser l'atmosphère de certains de leurs magasins en France et en Europe².

Le **positionnement achat-corrée** cherche à minimiser, pour les clients, les inconvénients de la « corvée des courses ». C'est le choix fait par certains distributeurs pour leurs magasins de proximité : les Comptoirs Modernes ont ainsi fermé quantité de supérettes Comod ne disposant pas d'une image très nette, pour ouvrir, au même endroit ou tout à fait ailleurs, (en général dans des quartiers) des Marché Plus. Le positionnement est clair : rendre l'approvisionnement plus pratique, par une large amplitude d'horaires (7 h – 21 h et le dimanche jusqu'à 13 h) et des services très développés. Les Hard discounters constituent une autre façon d'essayer de transformer la corvée des courses en une expérience moins stressante. Le choix est limité, le nombre d'articles achetés est faible, d'où un effort physique et une durée des courses réduits. Monoprix, avec son concept de City-Marché, essaye aussi de jouer cette carte de l'achat pratique. Les hypermarchés, en revanche, ont beaucoup de difficultés à améliorer le confort de leurs clients, malgré des efforts méritoires : des parkings plus accueillants et bien fléchés, une aire d'accueil avec des hôtesses souriantes, des caisses sans attente, des ambiances « boutique » dans les univers. Mais la dimension même des surfaces des centres commerciaux, l'ampleur des assortiments avec leurs milliers de produits, la foule des chalands, renvoient, pour beaucoup de consommateurs, à une image de déplaisir, voire de pénibilité.

La communication de ces positionnements et leur adéquation avec les politiques promotionnelles constituent évidemment un enjeu délicat et très important.

2 Communication et promotion

L'entreprise de distribution bénéficie de la présence sur les marchés de ses points de vente comme support de sa stratégie de communication. Le point de vente avec l'enseigne en apparence à l'extérieur, l'assortiment (cf. section 2 de ce chapitre) et les promotions proposées à l'intérieur, et éventuellement son personnel de vente (cf. chapitre 7) sont autant d'éléments de sa communication. Là encore, on retrouve aussi un niveau global de stratégie, national voire international, et un niveau local.

Au niveau global de l'enseigne, la **communication des distributeurs** paraît toujours suspecte à certains. La preuve est donnée par l'interdiction, en vertu de la loi Royer de 1973, de voir les publicités des distributeurs sur les écrans publicitaires

1. Lombard C. (2004), « Le butinage : proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2, 1-30 ; Lombard C., Labbé-Pinlon B. (2005), « Conséquences non transactionnelles du comportement de butinage : modèle théorique et test empirique », *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 1, 21-42.

2. Filser M., des Garets V., Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, EMS, Caen, pp.139-140.

de la télévision. C'est pourquoi on les retrouve seules à parrainer des petits programmes à heure de grande écoute (météo, témoignages sur des tranches de vie ou aménagement original d'intérieurs domestiques) : les enseignes n'y craignent pas l'encombrement, comme les autres marques obligées de voisiner au milieu de dix, quinze, voire davantage de spots publicitaires plus ou moins concurrents. Mais si elles ne peuvent délivrer à la télévision de vrais messages directs, elles y entretiennent leur image. Kapferer¹ explique comment elles ont su envahir le terrain de la légitimité sociale et du civisme. Souvent repoussées par les pouvoirs publics, y compris les personnalités plus haut placées de l'État, les enseignes de distribution ont cherché leur légitimité dans la défense des intérêts des consommateurs : Leclerc, depuis plus de 50 ans, avec ses discours publics sur la chasse aux monopoles et autres rentes de situation et Carrefour avec ses produits libres puis son slogan « Avec Carrefour, je positive », font bénéficier toute la grande distribution de leur savoir-faire en matière de communication institutionnelle. La communication des distributeurs a beaucoup évolué depuis la fameuse campagne des produits libres de Carrefour. Dans cette même entreprise, l'accent est mis sur la volonté de donner un sens à la consommation et plus seulement de mettre en avant les aspects purement fonctionnels et matériels des produits².

La communication face à la concurrence repose généralement sur trois variables : le **prix**, le **choix** (largeur et qualité de l'assortiment) et le **service**. Elle concerne aussi bien l'offre-produit que l'offre-magasin et vise soit à proposer des avantages au consommateur liés aux trois variables, soit à construire une identité d'entreprise mais aussi d'enseigne³. L'identité d'une organisation est l'ensemble des caractéristiques interdépendantes qui lui donne sa spécificité et sa cohérence. Elle existe en dehors de ses membres et de leur propre personnalité, et est composée d'éléments matériels (possessions, organisation, apparences), historiques (origines et événements marquants, passé et situation actuelle, système de valeurs et de conduite spécifique, potentialités propres), et psychosociaux (références sociales autrement dit images venant des autres). Un élément est particulièrement important pour l'identité d'enseigne : le logotype dans la mesure où il sera présent sur chaque point de vente. Il est partie intégrante d'un véritable design de communication qui passe d'abord par le logotype lié à l'enseigne et se poursuit par la signalétique.

Au niveau local du point de vente, règnent le géomarketing (voir plus loin dans ce chapitre) et les techniques de **promotions des ventes** (voir leur impact sur le consommateur au chapitre 3). On peut définir ainsi la promotion en magasin :

1. Kapferer J.-N. (1996), *op. cit.*

2. Heilbrunn B. (2000), Des « produits libres » à la consommation comme art de vie : l'évolution du discours institutionnel de Carrefour depuis 1976, in *Études et Recherches sur la Distribution*, P. Volle, Economica, Paris.

3. Benoun M., Héliès-Hassid M.-L. (1995), *Distributeurs : acteurs et stratégies*, 2^e éd., Economica, Paris.

« Ajout à un produit (ou un groupe de produits) ou à l'offre habituelle de l'institution distributrice (magasin, centre commercial, chaîne) d'un avantage spécifique (offre spéciale) qui peut être soit matériel (prime), soit immatériel (jeux, concours), pendant une durée limitée. »

Les objectifs de ces promotions peuvent être évalués, soit sur le plan marketing (fidélisation ou attraction de nouveaux clients, lancement de nouveaux produits ou services) et c'est le cas le plus fréquent, soit sur le plan stratégique (maintien ou développement de la part de marché, réaction face aux opérations promotionnelles des concurrents), soit sur le plan managérial (stimuler le personnel, mais aussi faire comme les autres). Sur le marché de la distribution du meuble, les responsables de magasins, même les leaders du marché, savent tous que sur un marché où les promotions se succèdent à une cadence infernale, celui qui cesse d'en faire perd immédiatement des parts de marché. Il faut toutefois rester circonspect quant à la capacité d'attirer de nouveaux clients avec les techniques de promotions, en particulier concernant les grandes surfaces à dominante alimentaire : c'est la fidélité qui prédomine dans les comportements de fréquentation de ce type de magasin¹. En revanche, concernant les grandes surfaces spécialisées comme sur le marché du meuble, on constate que les techniques de promotion sont de véritables outils d'attraction des consommateurs². Le même type de résultat a été récemment présenté concernant des cartes de fidélité pour des magasins spécialisés : ces cartes ne permettent pas d'accroître la fidélité de manière significative, mais ont un effet à court terme très puissant³.

L'efficacité des promotions se mesure généralement à l'aide des éléments suivants⁴ :

- pour le produit en promotion : quantités vendues, chiffres d'affaires, marges brutes ;
- pour la gamme de produits : chiffre d'affaires, bénéfice brut ;
- pour le magasin : chiffre d'affaires, nombre de clients, montant du panier moyen pour la période.

Les techniques de **géomarketing** permettent de visualiser sur des cartes les résultats des promotions concernant les clients qui paient par chèque (qui sont de moins en moins nombreux, mais on ne dispose pas de l'adresse de ceux payant par carte) ou qui possèdent une carte de fidélité. Mais dans ce dernier cas, il est difficile de connaître les caractéristiques des clients attirés spécialement par la promotion. Une

1. Volle P. (2000), La fréquentation des points de vente : valeur du client, fréquence de visite, fidélité et inertie des choix, in *Études et Recherches sur la Distribution*, P. Volle éd., Economica, Paris.

2. Cliquet G. (1995), Implementing a subjective MCI model : An application to the furniture market, *European Journal of Operational Research*, 84, 279-91.

3. Benavent C., Crié D. (2000), L'efficacité des cartes de fidélité : une étude de cas, in *Études et Recherches sur la Distribution*, P. Volle, Economica, Paris.

4. Jallais J., Orsoni J., Fady A. (1994), *Marketing du commerce de détail*, Vuibert, Paris.

recherche sur le marché des huiles dans les hypermarchés a permis de montrer que les opérations les plus efficaces en termes de parts de marché étaient plutôt réalisées par des points de vente de grande taille tant par la surface que par la profondeur de l'offre¹.

Beaucoup d'opérations de promotion, bien que limitées dans le temps, se répètent d'années en années. Elles concernent des anniversaires, des opérations printemps sur les produits du jardin, des foires aux vins généralement à l'automne, voire des opérations au niveau mondial, comme les 35 ans de Carrefour qui depuis se renouvellent tous les ans en octobre (cf. chapitre 8). Les points clés de la réussite de ces opérations tiennent en particulier dans les relations de partenariat entre distributeurs et fabricants. Par ailleurs, les distributeurs ont tendance à diffuser des catalogues très fournis, payés par les fournisseurs, avec des produits très divers, dont la cohérence globale est loin d'être assurée y compris, et surtout, en ce qui concerne les marques. Une étude des associations d'achat, autrement dit les liens statistiques existant entre des produits achetés ensemble, même s'ils ne sont pas utilisés ensemble, permet de définir quels sont ceux qu'il est inutile de promouvoir en même temps. On peut ainsi concevoir un véritable assortiment promotionnel et éviter les doublons qui finissent par obérer les marges². En effet, les opérations promotionnelles en magasin sont loin d'être toutes rentables³.

Section

3

DE NOUVELLES TECHNIQUES POUR LE MARKETING DU POINT DE VENTE

La première section de ce chapitre a pu montrer l'évolution du marketing de la distribution. D'un marketing du point de vente, on est passé à un marketing de l'enseigne. Cela ne signifie pas pour autant que le marketing du point de vente ait disparu. La capacité de réaction locale face aux attaques de la concurrence demeure essentielle dans le milieu de la grande distribution où la situation peut changer très rapidement. C'est même un des grands défis que doivent relever les grands réseaux de distribution⁴ (cf. chapitres 1 et 8). Les techniques de modélisation et le géomarketing constituent aujourd'hui des apports très importants et à fort potentiel dans un monde professionnel resté longtemps méfiant vis-à-vis de tout ce qui n'était pas issu

1. Macé S. (2000), Le micromarketing du point de vente et l'efficacité des promotions, in *Études et Recherches sur la Distribution*, P. Volle, Economica, Paris.

2. Borges A., Cliquet G., Fady A. (2001), L'association de produits dans les assortiments de supermarchés : critiques conceptuelles et nouvelle approche, *Actes du XVII^e congrès de l'AFM*, J. Brée éd., Deauville.

3. Macé S., *op.cit.*

4. Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.

du pragmatisme le plus basique et qui rattrape très rapidement son retard. Cette « technicisation » du marketing de la distribution¹ devrait permettre une approche plus fine des besoins des consommateurs (le chapitre 6 donne d'autres exemples de techniques).

1 L'utilisation des modèles pour la simulation des actions promotionnelles

La simulation permet d'estimer par avance les conséquences des actions commerciales du magasin et de celles de ses concurrents. Les modèles d'attraction, comme le MICS (cf. chapitre 7), peuvent constituer de bonnes bases pour ces simulations. Ils sont de la forme :

$$PM_j = \frac{A_j}{\sum A_j}$$

où : PM est la part de marché du magasin j et A_j l'attraction exercée par le magasin j . La part de marché d'un magasin j est donc égale au rapport entre l'attraction de ce magasin j et la somme des attractions de tous les magasins de l'aire de marché étudiée. Dans le modèle MICS, A_j est le produit de plusieurs variables dont les pondérations peuvent être obtenues de deux manières. On peut tout d'abord utiliser une analyse de régression multiple après simplification du modèle par les moyennes géométriques et une transformation logarithmique². Il est également possible d'opérer plus directement à partir d'une enquête auprès des consommateurs concernant l'importance qu'ils accordent à ces variables et les différences qu'ils voient entre les magasins concurrents³ : ce questionnaire est appelé dual⁴ ou à doubles réponses⁵. Par ailleurs, les valeurs des variables sont généralement des données dites objectives comme des temps d'accès domicile-magasin, des surfaces de vente, des nombres de caisses ou de places de parking, ou encore des indices moyens de prix. Une fois estimés les coefficients de pondération associés à chaque variable grâce aux techniques économétriques élémentaires, il suffit de programmer ce modèle sur un tableur et d'offrir au décideur la possibilité de faire varier les valeurs prises par les différentes variables. Par exemple, on peut ainsi

1. Moati P., *op.cit.*

2. Nakanishi M., Cooper L. G. (1974), Parameter Estimation for a Multiplicative Competitive Interaction Model – Least Square Approach, *Journal of Marketing Research*, 11, 303-11.

3. Cooper L. G., Finkbeiner C.T. (1983), A Composite MCI Model for Integrating Attribute and Importance Information, *Advances in Consumer Research*, 109-13.

4. Alpert M. (1971), Identification of Determinant Attributes : A Comparison of Methods, *Journal of Marketing Research*, 8, 184-91.

5. Jolibert A., Hermet G. (1979), Les critères de choix d'une banque : segmentation du marché des PMI, *Revue Française de Marketing*, 77, 2, 87-100.

évaluer les conséquences en termes de parts de marché d'un changement d'emplacement du magasin, d'un accroissement du budget publicitaire ou d'une variation du prix des produits.

On peut aussi introduire dans ces modèles des données dites subjectives collectées à partir d'enquêtes destinées à obtenir des consommateurs des scores, évalués sur des échelles d'intervalles à supports sémantiques¹, pour chacune des variables. La transformation du zéta carré² permet d'enrichir les données d'intervalles en données de proportions et donc de les utiliser dans un modèle multiplicatif comme le MICS. On peut alors mesurer n'importe quelle variable susceptible d'influer sur l'attraction du point de vente. Un exemple est donné par la rubrique Repères ci-après. Un responsable de magasin, avec un minimum de connaissances techniques, peut donc élaborer de véritables tactiques promotionnelles destinées, d'une part, à mettre en œuvre sa propre politique commerciale et d'autre part, à mieux répondre aux attaques de la concurrence.

REPÈRES : La simulation de campagnes promotionnelles

Un modèle MICS a été calibré sur un marché local de la distribution du meuble à partir de variables déterminantes dans un premier temps puis statistiquement significatives après analyse de régression. Ces variables sont les suivantes :

- Qualité des produits vendus.
- Qualité de l'accueil.
- Niveau moyen des prix.
- Largeur de l'assortiment.
- Disponibilité immédiate de la marchandise.
- Services divers.
- Promotions.
- Accessibilité du magasin.
- Réputation du magasin.
- La décoration du magasin.
- La compétence des vendeurs.

1. Pras B. (1976), Échelles d'intervalles à supports sémantiques, *Revue Française du Marketing*, 61, 87-95.

2. Cooper L. G., Nakanishi M. (1983), Standardizing Variables in Multiplicative Choice Models, *Journal of Consumer Research*, 10, 96-108.

Le modèle calibré en fonction de ces onze variables sur plusieurs cellules géographiques issues d'un découpage¹, permet d'estimer des parts de marché. Toutes les variables sont affectées d'un poids (égal au coefficient de régression correspondant ou calculé à partir d'un questionnaire dual), et en particulier la variable Promotions. On peut alors, dans le modèle, substituer aux valeurs issues de l'enquête et concernant cette variable, d'autres valeurs collectées à l'aide d'une analyse de mesures conjointes réalisée à partir des réponses des consommateurs concernant leurs préférences en matière d'arguments promotionnels. En l'occurrence, trois arguments ont été présentés, car les plus souvent utilisés : la réduction de prix, le crédit et la reprise d'anciens meubles. Les modalités de chacune de ces variables sont données dans les matrices *trade-off*² ci-dessous. Les chiffres correspondent au classement d'un consommateur confronté à des offres promotionnelles : dans la première matrice le consommateur interrogé préfère – 50 % et un crédit total, puis – 50 % et un crédit report, etc. Dans d'autres segments de clientèle comme les personnes âgées de plus de 60 ans, on a ainsi pu constater que les remises trop fortes et le crédit report n'étaient pas appréciées ou faisaient l'objet d'une certaine méfiance.

Le tableau 5.2 montre une simulation de campagne promotionnelle. Trois des leaders du marché, Conforama, But et Mobis ont choisi de lancer une campagne portant sur des arguments différents : un crédit total et une reprise pour But, une réduction de 20 % et un crédit report pour Conforama, et une réduction de 50 % pour Mobis. La dernière colonne du tableau montre les conséquences en termes de parts de marché (PM) mesurées en fréquentation des magasins.

Tableau 5.2 – Simulation d'une campagne promotionnelle

Prix/crédit	Crédit total	Crédit report
– 20 %	5	6
– 30 %	3	4
– 50 %	1	2

Le tableau ci-contre croise trois réductions de prix (– 20 %, – 30 % et – 50 %) et deux modalités de crédit (total et report). Dans les cases du tableau, les chiffres représentent le classement des préférences (1 à 6) d'un consommateur.

Prix/crédit	Reprise	Pas de reprise
– 20 %	6	5
– 30 %	4	3
– 50 %	2	1

Idem dans le tableau ci-contre qui croise les trois mêmes réductions de prix et le fait qu'une reprise d'un ancien meuble est accordée ou pas.

Reprise/crédit	Crédit total	Crédit report
Reprise	3	4
Pas de reprise	1	2

Idem pour le tableau ci-contre qui croise les deux modalités de crédit et l'existence ou non d'une reprise d'ancien meuble.

Les classements ci-dessus sont transformés par un algorithme de mesures conjointes (ici le modèle *trade-off*) en valeurs d'utilité mesurées sur échelles d'intervalles. Ces valeurs sont introduites dans le MICS pour fournir les résultats du tableau 5.2 selon les arguments promotionnels choisis.

1. Voir Cliquet G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris, et Cliquet G. (1995), Implementing a subjective MCI model : An application to the furniture market, *European Journal of Operational Research*, 84, 279-91, et le chapitre 7 de cet ouvrage pour certains détails techniques.

2. Johnson R. M. (1974), « Trade-Off Analysis of Consumer Values », *Journal of Marketing Research*, 11, 121-127.

Choix des arguments pour une promotion :	Prix	Crédit	Reprise	PM avant la promotion	Magasins de meubles	PM après la promotion
– Réduction	0	0	0	3,43 %	Ambis	1,00 %
de prix :	0	1	1	19,09 %	But	36,01 %
0 % = 0	0	0	0	5,19 %	Central Am	2,83 %
20 % = 1	1	2	0	29,20 %	Conforama	25,76 %
30 % = 2'	0	0	0	1,93 %	Croisiers	1,17 %
50 % = 3	0	0	0	1,81 %	Duo	0,30 %
	0	0	0	8,57 %	Lévitan	4,61 %
	0	0	0	5,23 %	Mob de France	2,73 %
– Crédit :	3	0	0	6,65 %	Mobis	15,41 %
Pas de crédit = 0	0	0	0	7,16 %	M. Meuble	3,63 %
Crédit total = 1	0	0	0	0,44 %	Valette	0,07 %
Crédit report = 2	0	0	0	0,47 %	Cottin	0,08 %
	0	0	0	0,30 %	NG Lisieux	0,05 %
Reprise d'anciens meubles	0	0	0	4,50 %	Fly	2,67 %
Non = 0	0	0	0	2,17 %	Bailleux	1,34 %
Oui = 1	0	0	0	0,67 %	Carrefour	0,45 %
	0	0	0	1,36 %	Brocante C	0,94 %
	0	0	0	1,33 %	NG Hérouv	0,81 %
	0	0	0	0,02 %	Cuir Center	0,01 %
	0	0	0	0,19 %	Tousalon	0,12 %
Totaux				100 %		100 %

NB : Central Am = Central Ameublement ; Mob de Fr = Mobilier de France ; NG = Nouvelles Galeries ; Brocante C = Brocante Caennaise ; Hérouv = Hérouville.

On comprend, grâce au tableau de simulation ci-dessus, combien la promotion est nécessaire sur le marché du meuble. Pour un produit caractérisé par une forte implication du consommateur et par une faible fidélité, l'attraction par la promotion est essentielle à la fréquentation.

Le géomarketing permet aujourd'hui de nourrir les modèles, comme celui ayant servi à la simulation ci-dessus, avec des données issues de systèmes d'information géographique (SIG) et de les illustrer à l'aide de cartes ce qui en facilite l'usage pour le décideur.

2 L'utilisation du géomarketing pour le marketing du point de vente

L'utilisation des SIG et du géomarketing est restée longtemps l'apanage des entreprises anglo-saxonnes et surtout américaines, particulièrement dans le commerce de détail¹. Après quelques difficultés de mise au point technique, le géomarketing

1. Achabal D. D., McIntire S. H. (1987), Guest Editorial : How Information Technology Is Reshaping Retailing, *Journal of Retailing*, 63, 321-325.

connaît un franc succès en particulier auprès des grands distributeurs. Carrefour, comme le rappelle Alain Thieffry sous une rubrique Repères de ce chapitre, en fait une des bases de son marketing local. Des sociétés spécialisées, comme IRI-Sécodip, proposent une démarche de marketing de site (voir Repères ci-après).

REPÈRES : Le marketing de site d'IRI-Sécodip

IRI-Sécodip a développé une méthode destinée à répondre aux questions suivantes :

- où résident les clients d'un magasin ?
- avec quel(s) concurrent(s) doit-il partager la clientèle ?
- où et contre qui est-il possible de récupérer des clients ?
- comment faire venir dans le magasin les clients partagés avec les concurrents ?
- quelles seront les conséquences du déplacement ou de l'agrandissement du magasin, ou de celui d'un concurrent ?
- comment négocier avec les Pouvoirs publics les itinéraires d'accès au magasin ?

Cette méthode est fondée sur trois principes de base :

- pour acheter, le consommateur doit d'abord se rendre au magasin ;
- le consommateur cherche toujours à maximiser l'utilité de son déplacement ;
- le consommateur a toujours le choix entre plusieurs points de vente.

Elle repose sur deux évaluations essentielles :

- le calcul pour chaque client de la probabilité de déplacements domicile-magasin ;
- la répartition des ventes par client en fonction des probabilités de déplacements.

Dans les grandes et moyennes surfaces (GMS) alimentaires, cette méthode sert à :

- déterminer les zones de distribution d'imprimés sans adresse et les lieux d'affichage ;
- localiser les consommateurs pour lesquels il faut piloter les assortiments ;
- estimer les conséquences sur le chiffre d'affaires et la communication de toute modification du paysage concurrentiel et/ou de la voirie.

On mesure les flux de déplacement selon l'attractivité du magasin qui est fonction :

- du temps de déplacement domicile-magasin ;
- de la surface de vente ;
- du nombre de places de parking et de la taille de la station essence ;
- de la taille et du nombre de boutiques de la galerie commerciale ;
- de l'existence à proximité de grandes surfaces spécialisées (GSS) attractives.

Les trois cartes ci-dessous font apparaître trois visions possibles d'une même aire de marché située à Saint-Nazaire (Loire-Atlantique).

La première carte (figure 5.1) montre les isochrones (cf. chapitre 7 sur la localisation) autour d'un magasin à Saint-Nazaire.

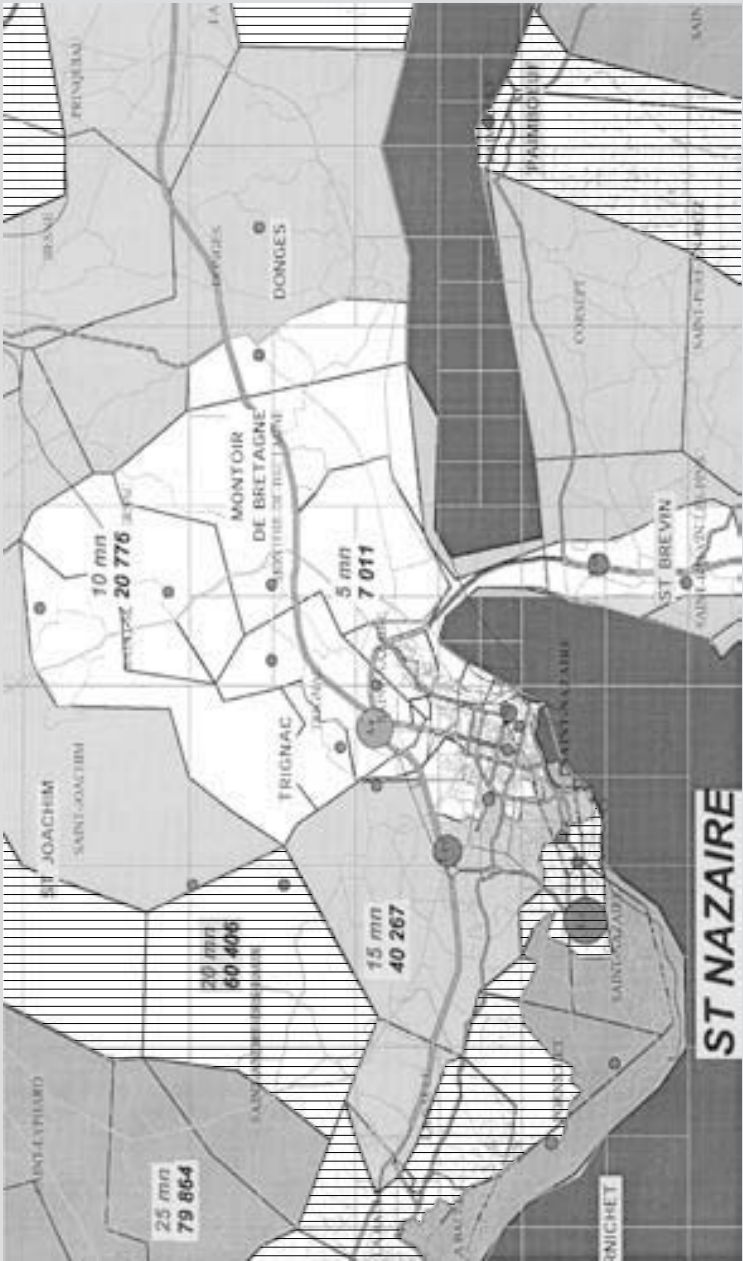


Figure 5.1 – Les isochrones autour d'un magasin de Saint-Nazaire (44) (Source : IRI-Sécodip)

La deuxième carte (figure 5.2) présente ce qu'on appelle chez IRI-Sécodip les zones de bascules, autrement dit les zones partagées avec les concurrents où il est possible de gagner des parts de marché.



Figure 5.2 – Les zones de bascules (Bx) et d'habités (en vert) du magasin analysé avec le nombre de foyer (Source : IRI-Sécodip)

La troisième carte (figure 5.3) indique les flux de déplacements.

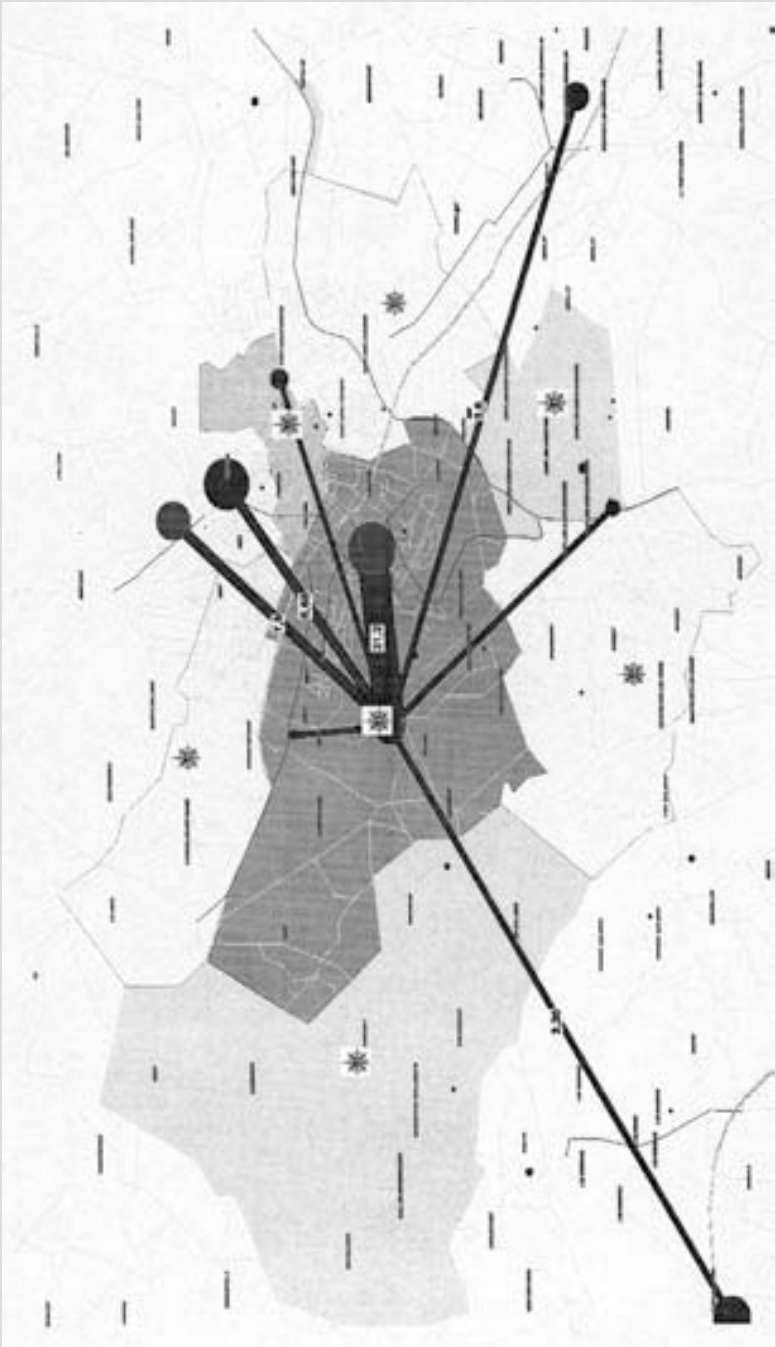


Figure 5.3 – Les flux de déplacements

La figure 5.1 montre les isochrones, autrement dit les limites des zones situées à 5, 10, 15, 20 et 25 minutes (avec le nombre d'habitants correspondant) du magasin étudié, en l'occurrence un magasin Auchan (Au). Les magasins concurrents sont symbolisés avec des points de couleurs de taille proportionnelle à leur surface de vente : Leclerc (Lec), Super U (SU), Champion (Ch), et Géant (Gt). La figure 5.2 met en avant ce que IRI-Sécodip appelle les zones de bascule, autrement dit les zones susceptibles de permettre à Auchan d'accroître son attraction, toujours avec le nombre d'habitants correspondant. La figure 5.3 présente les flux de déplacement vers le magasin étudié au centre de Saint-Nazaire, flux symbolisés par des traits d'inégale épaisseur suivant leur importance, afin de bien comprendre comment capter ces déplacements et attirer ainsi la clientèle qui migre chaque jour.

D'autres techniques permettent aux distributeurs d'améliorer leur marketing. C'est le cas notamment du CRM (Customer Relationship Management) ou gestion de la relation client¹. À partir de mégabases de données, constituées à l'aide de la scannerisation systématique des tickets en sortie de caisses et fiches-clients obtenues grâce à l'octroi de cartes privatives (de fidélité et/ou de paiement), il est possible de proposer aux clients habitués des offres personnalisées destinées à renforcer leur fidélité. Ces techniques ne sont pas propres à la distribution et c'est pourquoi nous renvoyons le lecteur à des ouvrages spécialisés.

Des entreprises spécialisées en géomarketing ont su développer des logiciels de plus en plus performants permettant l'introduction de modélisations de type gravitaire². C'est le cas des produits des sociétés Astérop et MapInfo. Ces logiciels de cartographie fondés sur des systèmes d'information géographique (SIG) et donc aujourd'hui renforcés par des possibilités de modélisation spatiales donnent aujourd'hui aux distributeurs des moyens inégalés de mise en œuvre de stratégies tenant de l'espace dans la prise de décision³. Cette nouvelle manière de poser les problématiques du marketing, ou plus exactement du géomarketing, touche aussi bien les aspects liés à la localisation commerciale, que ceux concernant le comportement spatial du consommateur, les stratégies spatiales, et le management du marketing à travers la mise en œuvre d'un *geo-pricing*, d'un *geo-advertising* et d'un *geo-merchandising*⁴.

1. Lefébure, Venturi (2000), *Gestion de la relation client*, éd. d'Organisation, Paris.

2. Cliquet G. (1988), « Les modèles gravitaires et leur évolution », *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 3, 39-52.

3. Cliquet G. (2003), Éditorial « Introduire l'espace dans la recherche et les décisions marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 1-6.

4. Voir les chapitres de Dion D. et Cliquet G., Charrière V., Douard J-P., Clarke I., Clarke G., Cliquet G., Desmet P. et Zollinger M., de Gallopel K., de Petr C. et de Volle P. in Cliquet G. (2002) *Le géomarketing : méthodes et stratégies du marketing spatial*, Éditions Hermès, Paris, traduit en anglais : Cliquet G. (2006), *Geomarketing: Methods and Strategies in Spatial Marketing*, ISTE, London.

Section

4

LE MERCHANDISING

Dès qu'un format de magasin privilégie la vente visuelle, les techniques de merchandising¹ deviennent utiles, voire indispensables, afin de proposer aux clients une offre adaptée à leurs besoins et désirs (paragraphe 1 L'assortiment), et pour tenter d'influencer leurs achats par l'agencement des rayons et la disposition des marchandises sur les meubles de présentation (paragraphe 2 La gestion des linéaires et l'agencement des magasins). Par extension, sur les sites marchands d'Internet, il faut proposer aux consommateurs un merchandising adapté (paragraphe 3 Les spécificités du merchandising sur Internet).

1 L'assortiment

Jamais les gondoles des supermarchés, hypermarchés et grandes surfaces spécialisées n'ont été aussi remplies à profusion de marchandises différentes : d'après le Panel de Gestion, filiale de A.C. Nielsen, l'assortiment s'enrichit chaque année de 6 % de références, depuis 1997 : 708 nouvelles **références** de produits de grande consommation de plus par an et des nouveautés en marques de distribution (+ 588 par an). On conçoit ainsi les difficultés auxquelles se heurtent ceux qui sont en charge de définir les assortiments des magasins, d'autant plus que l'on assiste à un double mouvement contradictoire :

- D'une part, la centralisation croissante des achats (qui vise les économies d'échelle) pousse à la standardisation des assortiments dans les magasins approvisionnés par une même centrale.
- D'autre part, les responsables des magasins réclament une adaptation de l'offre de produits selon les régions et les zones de chalandise, pour pratiquer un véritable « géo-merchandising » : les outils nécessaires sont actuellement disponibles, des méga-bases (par exemple, Consodata, Calyx) aux fichiers-clients que gèrent la plupart des enseignes ayant développé des cartes de fidélité.

L'augmentation du nombre d'articles différents dans les magasins (conséquence logique à la fois de l'élargissement de l'offre des fabricants et du désir des distributeurs de répondre au mieux aux attentes segmentées de la clientèle) génère des effets pervers : l'accessibilité des clients à la marchandise se dégrade en effet de multiples façons :

- Le linéaire moyen par référence diminue et, avec lui, la visibilité des articles et la « lisibilité » des linéaires.
- Les produits sont souvent localisés trop en hauteur, hors de portée de la vue et de l'accès des clients.

1. Fady A. et Seret M. (2000), *Le Merchandising, techniques modernes du commerce de détail*, 5^e éd., Vuibert, Paris.

- La préhension est plus difficile, l'espace entre les tablettes devenant trop réduit.
- Les ruptures de stock se multiplient : 11 % des références manqueraient, quelle que soit la période...

1.1 L'objectif de la politique d'assortiment

Il s'agit essentiellement de rechercher le meilleur équilibre entre offre et demande : doit-on satisfaire chaque segment de marché, même s'il ne représente que 5 à 10 % ? Cela passe par la définition précise de la liste des **familles** de produits, sous-familles, marques, conditionnements et références, dont il faudra régulièrement vérifier la pertinence : chaque article doit générer un chiffre d'affaires suffisant et dégager aussi une marge. C'est tout l'enjeu de la définition d'une politique d'offre qui se concrétise par la conception d'une véritable politique d'assortiment. Cette politique est d'ailleurs à la base de la distinction entre les divers généralistes, qui ont tendance aujourd'hui à sans cesse élargir leur assortiment, allant jusqu'aux produits durables les plus sophistiqués et les plus onéreux (micro-ordinateurs, appareils photos numériques et même, de manière ponctuelle, automobiles et maisons individuelles). Certains proposent aussi de nombreux services nécessitant une organisation performante (services financiers, assurances, voyages...). Mais, les **stratégies d'imitation** prennent souvent le dessus et les distributeurs ont le plus grand mal à conserver une avance en matière de politique d'offre.

Le cas est différent s'il s'agit d'un produit d'appel, autrement dit, un produit servant de force d'attraction pour la clientèle¹. Les définitions du **produit d'appel** varient selon les types de magasins et les politiques commerciales suivies. Dans certains cas, le produit d'appel est un produit que les consommateurs achètent quoi qu'il arrive, et qui sert donc de pivot à l'attraction du magasin. On peut citer l'exemple du lait pour une grande surface à dominante alimentaire. On comprendra alors que ce type de produits d'appel fasse l'objet d'un merchandising particulier : on les trouvera souvent localisés dans les magasins dans des endroits peu attractifs car de toutes façons, le client ira le chercher. On s'en sert aussi pour configurer le parcours supposé du consommateur dans la surface de vente. Les marges, suivant les politiques et l'environnement concurrentiel, pourront varier d'une enseigne et d'un magasin à l'autre pour ces produits. Une tout autre conception du produit d'appel consiste à ne considérer comme tel que les produits qui offrent à l'enseigne une capacité de différenciation. Il ne faut pas confondre les produits d'appel et les **prix d'appel**. Les prix d'appel servent aussi à renforcer l'attraction du magasin mais de manière momentanée, car les produits auxquels ils s'appliquent changent régulièrement. On retrouve là la politique de type HILO qui consiste à pratiquer ce qu'on a pu appeler à une certaine époque en France « les îlots de pertes dans des océans de profits » (cf. section précédente sur les stratégies prix-services).

1. Wellhoff A. (1977), *Lexique du commerce moderne*, Éditions d'Organisation, Paris.

1.2 Les méthodes de choix en matière d'assortiment

Il est intéressant de connaître, avec le maximum de finesse, la structure de chaque marché. Les informations détaillées fournies par les sociétés de **panel** (Nielsen, Iri-Secodip, GFK) sont très utiles à cette fin, puisqu'elles indiquent le poids de chaque marché (en pourcentage du chiffre d'affaires tous produits), le taux de croissance, les ventes moyennes mensuelles, les indices de saisonnalité, les indices de consommation par région, et le nombre moyen de références par famille et par type de magasin (cf. chapitre 6 sur les études). La concurrence est aussi à étudier, afin de décider de vendre les mêmes articles (la guerre des prix risque de faire rage) ou de proposer une autre offre : cette tactique de différenciation est souvent limitée dans les marchés où le poids des grandes marques est très élevé. Il faut alors développer les marques de distribution si l'on cherche à se distinguer des concurrents. La spécificité de la clientèle visée est un autre guide pour définir l'assortiment : un magasin installé dans une zone pavillonnaire en accession à la propriété n'offrira pas la même gamme que celui qui approvisionne des cités HLM ou une population d'étudiants. La différence est surtout nécessaire pour les rayons non alimentaires dans les hypermarchés. Les revenus, l'âge des clients, les habitudes locales sont, ainsi, à analyser de très près.

La politique propre à l'enseigne constitue un autre critère pour choisir les produits. Certains magasins proposent plus du quart de leur offre en **marques de distribution (MDD)**, par exemple, Intermarché, Casino ou Carrefour, alors que Atac, Match ou Auchan sont plus en retrait. Les aires saisonnières et les opérations promotionnelles présentent d'autres voies de différenciation de l'offre. La rubrique Repères ci-dessous présente l'analyse d'un marché et la manière dont un distributeur peut l'utiliser pour affiner son assortiment.

REPÈRES : Analyse du marché des produits « Diététique Adulte » (Biscuits, en-cas, chocolat, céréales à cuisiner, biscottes, confitures, compotes, mueslis, jus de fruits...) – Année X

La synthèse annuelle du service Distribution de Nielsen, pour les acheteurs et merchandisers des distributeurs, fournit des informations utiles et nombreuses :

Le poids dans le chiffre d'affaires tous produits des articles de diététique adulte est de 0,22 %, contre, par exemple, 1,21 % pour les biscuits sucrés, 0,25 % pour le riz ou 0,08 % pour les fruits au sirop : cela permet de classer les marchés par ordre d'importance et de consacrer des efforts proportionnels à leur intérêt.

La progression annuelle de la consommation a été de 12 % en valeur et 8 % en volume dans les hypermarchés, contre seulement 4 % en valeur et volume en supermarchés : il s'agit donc de marchés dynamiques. Dans ces types de magasin, la croissance plus forte du CA que des volumes est due à une montée en gamme, (et donc en prix), à une progression plus forte des gros boîtages plus chers, et/ou à une augmentation des prix.

Le marché est soumis à des influences saisonnières fortes, l'indice variant de 81 en décembre-janvier (les fêtes ne sont pas favorables à une consommation « légère ») à 111 en avril-mai (on cherche à maigrir avant l'été...). Les écarts sont aussi considérables selon les régions : de 70 dans le Nord à 126 dans le Centre Est.

Les données sur le chiffre d'affaires moyen mensuel et les éléments merchandising vont aider un chef de rayon ou un merchandiser à étalonner son magasin par rapport au marché : dans un grand supermarché (de plus de 1 200 m²), par exemple, le chiffre d'affaires moyen mensuel est de 2 309 euros (0,26 % du chiffre d'affaires tous produits), il y a 124 références sur 7,4 m de linéaire développé, et le chiffre d'affaires moyen par mètre linéaire est de 3 744 euros par an.

On peut vérifier que le chiffre d'affaires annuel de la famille de produits est bien de : $2\,309 \times 12 = 27\,708$ euros, ou pour 7,4 m de linéaire, de 3 744 euros par mètre. On peut aussi en déduire le chiffre d'affaires annuel moyen par référence : $27\,708 / 124 = 223$ euros.

Toutes ces données vont servir à affiner l'assortiment et à proposer un linéaire global, selon la période de l'année et selon l'emplacement du magasin.

1.3 Les structures d'assortiment dans les grandes surfaces alimentaires

Quatre groupes d'articles constituent l'offre des supermarchés et hypermarchés pour les produits de consommation courante.

- **Les grandes marques** sont proposées par des grands groupes internationaux (5 % de tous les fournisseurs mais 58 % des références). Il s'agit, du moins pour les leaders de marché, de marques de forte notoriété soutenues par des investissements publicitaires et promotionnels considérables, qui les rendent incontournables. Leurs fournisseurs innovent aussi beaucoup, et plus d'une référence nouvelle sur deux en magasin provient de chez eux. Enfin, il s'agit d'articles de qualité supérieure, tant au niveau du process industriel que des contrôles qualitatifs tout au long de la chaîne de fabrication. Les distributeurs utilisent ces marques nationales comme produits d'appel, au quotidien et dans leurs prospectus publi-promotionnels. Ces marques sont incontournables à cause de leurs parts de marché considérables et de leur dynamisme, tant au niveau des innovations que de la publicité.
- **Les produits et marques régionales** sont fabriqués par des PME, surtout d'origine française. Un peu plus d'un produit sur cinq est concerné : il s'agit d'articles de bonne qualité à forte notoriété régionale, qui permettent aux enseignes de démontrer leur enracinement local et qui offrent des taux de marge brute très supérieurs aux grandes marques, que tous les distributeurs vendent au seuil de revente à perte.
- **Les produits premiers prix** offrent une alternative aux articles vendus par les hard discounters, avec un prix très bas pour une qualité minimale et un choix très réduit. En général, les distributeurs les signalent de manière très visible dans les linéaires pour attirer l'attention des chalands sur eux, d'autant plus qu'ils occupent souvent le bas des étagères.

REPÈRES : Les structures d'assortiment dans des supermarchés Champion

Les magasins appartiennent à l'une des trois structures A, B ou C, selon leur taille, le type d'environnement et la concurrence :

- La gamme A est constituée des produits leaders au plan national, à forte notoriété et pratiquement incontournables.
- Les produits B sont les outsiders de leurs marchés, les articles Champion et les premiers prix (ces derniers types dégagant une marge brute importante).
- La gamme C correspond aux compléments, outsiders ou marques régionales, pour les magasins les plus grands.

En règle générale, ces gammes sont gigognes, car pour proposer des articles B, dans une famille, le magasin doit détenir toute la gamme A. Mais pour une adaptation à chaque micro-marché, la structure de gamme peut évoluer entre A, B ou C.

2 La gestion des linéaires et l'agencement des magasins

Pendant de nombreuses années, les responsables de magasins ne se sont guère préoccupés de l'utilisation optimale des espaces de vente. Il s'agissait plutôt de créer de nouveaux mètres carrés de vente, et les gestionnaires ne disposaient pas des outils adaptés pour affiner la gestion des linéaires. Ces périodes sont bien révolues, et le nouvel art de vendre intègre « la science du shopping »¹, d'autant plus facilement que de nombreux outils sont à la disposition du merchandiser : logiciels d'évaluation des performances, outils de simulation d'introduction de nouveaux produits, techniques d'étude des bases de données sur les ventes en magasin : on peut ainsi analyser, par exemple, quels produits sont les plus souvent achetés ensemble et en déduire ceux qu'il peut être utile de rapprocher physiquement².

Les grandes surfaces à vocation alimentaire n'avaient guère subi de modifications majeures depuis les premières implantations des années soixante-dix. Actuellement, sous l'influence conjointe d'un changement de comportement des consommateurs et de l'évolution technologique des produits, on assiste à une remise en cause des implantations traditionnelles des produits et, au-delà, de l'agencement même des magasins. La rubrique Repères ci-dessous présente quel-

1. Underhill P. (2000), *La science du shopping : comment le merchandising influence l'achat ?*, Village Mondial.

2. Borges A., Cliquet G., Fady A. (2001), L'association des produits dans les assortiments des supermarchés : critiques conceptuelles et nouvelle approche, Actes du XVII^e Congrès AFM, éd. J. Brée, Deauville.

ques questions liées à ce qu'on peut appeler des **produits dilemmes** et qui préoccupent aujourd'hui les décideurs de la grande distribution en matière d'aménagement des surfaces de vente. Ce sont des produits qui peuvent suivre plusieurs logiques de classement. On y trouve pêle-mêle des questions liées à l'évolution de l'usage des produits par les consommateurs et d'autres plus tributaires de technologies nouvelles qui imposent des rapprochements géographiques au sein de la surface de vente : un appareil photo numérique est-il un appareil photo ou un appareil informatique, un ordinateur étant indispensable à son utilisation ?

REPÈRES : Où localiser les produits dilemmes ?

Les questions qui suivent se fondent sur l'évolution de la consommation des produits :

- En charcuterie, les « jambons de volaille » doivent-ils voisiner avec les jambons ou avec la volaille ?
- Les vinaigrettes toutes prêtes se vendent-elles mieux près des huiles, des moutardes ou des sauces type ketchup ? On peut constater des écarts allant jusqu'à 30 % !
- Les biscuits salés doivent-ils rester uniquement au milieu des linéaires d'apéritif lorsque les enfants, les adolescents et les femmes les consomment en grignotage ?
- ou sur l'évolution technologique :
- Les appareils photos numériques sont-ils à rapprocher des ordinateurs ou des appareils photos classiques ?
- La place des jus de fruits réfrigérés (marché qui progresse de 30 % en volume par an environ depuis 5 ans) est-elle à côté des salades « 4^e gamme » dans les fruits et légumes, ou à côté de la crèmerie ultra-fraîche, ou encore au milieu des jus de fruits pasteurisés ?
- Faut-il, pour développer la demande des produits « bio », les regrouper dans un même emplacement, afin d'éviter une comparaison de prix trop défavorable avec les produits classiques et ainsi jouer sur un effet de masse, ou au contraire les répartir dans leurs familles de produits respectives ?

Lassés par l'uniformité de l'offre des distributeurs, les consommateurs ont changé leurs comportements, exprimant ainsi une exigence certaine en matière de présentation des produits. La part des consommateurs considérant l'acte d'achat en grande surface comme une corvée s'est accrue. Le succès des formats commerciaux fondant leur politique d'offre sur l'achat plaisir¹ a donné des idées aux grands distributeurs. Des innovations récentes ont été initiées par Carrefour, Cora puis Auchan :

1. Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Éd. Odile Jacob, Paris.

les **univers de consommation**. Ils consistent à proposer des regroupements physiques de produits de nature différente, mais permettant de satisfaire des besoins voisins. On va ainsi faire disparaître l'ancien département textile pour le disperser entre vêtements (auxquels on ajoutera les bijoux, voire les parfums) et textiles pour la maison (associés aux meubles, à l'électroménager et au bazar). La rubrique Repères ci-après donne d'autres exemples. C'est une tentative pour réhabiliter la boutique spécialisée au sein de la grande surface, et ainsi intéresser et attirer davantage le consommateur face aux sollicitations des spécialistes et du commerce électronique qui permet une interactivité que le commerce de détail a souvent perdu.

REPÈRES : Les « univers de consommation »

Il s'agit d'organiser l'offre en libre-service pour que le consommateur, entré dans le magasin avec une liste de courses précise, s'adonne également à des achats d'impulsion. La démarche a été initiée en 1997 par Carrefour et Cora pour le non alimentaire, puis en 2000 par Carrefour pour l'alimentaire : l'objectif est de créer des « univers de consommation », en regroupant les produits ayant une même destination pour créer de véritables magasins dans le magasin.

- En non alimentaire : on est passé de trois secteurs (Bazar, EPCS pour Electro-Photo-Ciné-Son, Textile) à un découpage en quatre univers, délimités par des « murs » de marchandises dont les différentes hauteurs modulables rythment la présentation :

Culture-Communication, où le libraire côtoie le disquaire, le spécialiste en informatique et bureautique, ainsi que le photographe, la papeterie et les téléphones.

Maison : cet espace regroupe tout ce qui va du bricolage au petit et gros électroménager.

Loisir-détente présente les bagages, les accessoires pour l'auto, le jardin, les animaux, la droguerie. Les vêtements de sport y sont proches des équipements de sport. L'espace jouets laisse la place au rêve.

La personne enfin propose les vêtements pour bébés, enfants, hommes, femmes, ainsi que les bijoux.

- En alimentaire : quelques tests sont menés en hypermarchés pour constituer :

Un **espace bébé** comprenant toute l'alimentation infantile, mais aussi l'hygiène, la puériculture et les vêtements, les jeux et jouets, voire les livres et revues spécialisées

Un **espace petit-déjeuner** : on regroupe alors céréales, café et thé, et aussi sucre et biscottes, voire jus de fruits frais et parfois vaisselle.

La difficulté vient du fait qu'un même produit peut avoir plusieurs usages, répondant à plusieurs logiques et nécessitant alors des multi-implantations : le maïs peut être perçu comme un fond de placard et se rapprocher, pour le client, des conserves de poisson ou de légumes ; il peut constituer aussi un accompagnement de repas à placer au sein des riz, semoules ou pâtes ; enfin comme ingrédient de salade, il vaut mieux le rapprocher du surimi, des cornichons ou des olives.

► *L'utilisation des espaces de vente*

Il est intéressant de connaître quelles sont actuellement les tendances comportementales aussi bien du côté des distributeurs que des consommateurs. L'étude réalisée en 2000 par le Panel de Gestion est à ce titre particulièrement éclairante. Concernant les tendances comportementales des distributeurs en matière d'agencement des points de vente, le constat effectué par le Panel de Gestion montre que 62 % des magasins ont des rayons sous-dimensionnés lors de promotions et que 71 % des magasins ont également des rayons sous-dimensionnés lors de la pleine saison. D'autre part, les rayons à nombreux actes d'achat ont été agrandis (épicerie, crèmerie, beauté, traiteur, informatique). L'espace au sol, pour les clients, a augmenté : le linéaire au sol est passé de 37 mètres à 42 mètres pour 100 m² de vente, de 1997 à 2000, ce qui améliore le confort d'achat des clients. De nombreux magasins, lors d'agrandissement, sont réaménagés : une forte progression de leurs ventes s'ensuit en général, due à deux facteurs conjugués et liés à des changements importants dans les comportements d'achat des consommateurs :

- de plus gros paniers : on achète des produits en plus grosses quantités et/ou plus chers ;
- plus de trafic : on constate un plus grand nombre d'actes d'achat, par fidélisation et attraction de nouveaux clients.

Il apparaît évident que l'utilisation systématique et approfondie des bases de données clients par les distributeurs sera désormais l'un des éléments clés de l'avance technologique de certains distributeurs comparés à d'autres plus traditionnels et plus timorés dans ce domaine (*cf.* chapitre 6 sur les études). Wal-Mart a initié cette démarche depuis déjà plusieurs années en y associant certains de ses fournisseurs comme Procter & Gamble.

3 Les spécificités du merchandising sur Internet

Les sites marchands des grandes distributeurs se développent (*cf.* tableau 5.1) et bénéficient, par rapport aux magasins réels, de trois avantages en matière de présentation des produits¹ :

- Grâce à un stock central, les risques de ruptures sont réduits, et une information en temps réel de l'état des stocks va guider le client vers les articles disponibles.
- La contrainte des mètres carrés de surfaces disparaît (puisque l'on peut multiplier à l'infini les pages écran du site) et avec elle les coûts fixes de construction, les coûts variables de maintenance et les limitations de la loi Raffarin. Mais les indi-

1. Volle P. (2000), Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche, *Revue Française de Marketing*, 177/178, 83-101.

cateurs de performance habituels en merchandising (chiffre d'affaires par m², par exemple) ne sont plus adaptés.

- L'agencement du site est, dans une large mesure, conçu par l'internaute lui-même, qui détermine la manière dont il navigue : il peut fort bien accéder aux produits par une démarche originale et personnelle, utilisant plusieurs voies. On s'affranchit ainsi facilement des contraintes architecturales liées à l'existence des magasins « en dur ». Cette multiplication des clés d'entrée, extrêmement souple pour le consommateur, permet de structurer l'offre de multiples manières. Par exemple, on peut rechercher des peintures par usage (extérieur, intérieur), par marque (X, Y, Z), par nature (acrylique, glycérophthalique), par couleur, par taille du pot ou par prix. Le site offre souvent la possibilité de comparer les produits, d'où des décisions d'achat plus rationnelles qu'en magasin, surtout lorsqu'on peut lire les conseils d'autres clients (*a priori* plus crédibles que ceux d'un vendeur).

Tableau 5.3 – *Le poids des cybermarchés en 2000 : chiffre d'affaires de 90 millions d'Euros (environ le chiffre d'affaires d'un hypermarché)*

Enseigne	Télémarket	Ooshop	C-mes Courses	Houra
Groupe	Galeries Lafayette	Carrefour	Casino	Cora
CA 2000 estimé	32,3 M Euro	25 M d'Euros	15 M d'Euros	18,3 M d'Euros
Zone de chalandise	Paris Banlieue	Grand Paris Lyon	Grand Paris Pau, Biarritz	France
Panier moyen	114 euros	125 euros	114 euros	129,5 euros

La plupart des sites, lorsqu'un client a déjà acheté une fois, sont capables de lui proposer, s'il se reconnecte, la liste des achats antérieurs. L'analyse du comportement passé des consommateurs lui ressemblant (âge, sexe, PCS, type de produits acquis) permet de lui proposer des références qui peuvent le concerner et l'intéresser : le merchandising du site s'adapte et se personnalise selon les caractéristiques du client.

Et pour l'avenir, on peut imaginer des sites qui reproduiront en trois dimensions à l'écran les volumes d'un vrai magasin dans lequel il sera possible de s'approcher des articles, de les « prendre en main » virtuellement pour les examiner et de les acheter par un simple clic. La promotion en magasin devra s'adapter au nouveau média, par apparition d'une photo 3 D chaque fois qu'un internaute s'intéressera à un produit comparable, complémentaire ou substitut. Malgré ces perspectives intéressantes, le contact homme-machine reste (et restera sans doute dans un futur proche) assez désincarné, par rapport aux magasins réels. N'oublions pas que le magasinage trouve aussi sa source dans la recherche de plaisir, la stimulation des sens, la rupture de la routine ou le désir de contacts sociaux.

L'essentiel

Le marketing de la distribution, tant au niveau de l'entreprise de distribution qu'à celui de l'enseigne et à celui du point de vente, a subi des changements assez remarquables depuis une dizaine d'années en France. Il semble évident que la confrontation des distributeurs français avec la concurrence internationale est un facteur important d'évolution. Les défis à relever dans l'immédiat, à savoir la mobilité accrue des consommateurs et son corollaire « l'archipellisation » des zones de chalandise, le consommateur zappeur à la recherche du plaisir, l'arrivée de l'euro, ou encore l'exacerbation de la concurrence à tous les niveaux, exigent un marketing de grande qualité. Comme on le verra au chapitre 6, les sources de données mais aussi les méthodes de traitement et d'analyse s'améliorent sans cesse. Les concepts de marques de distributeurs, les outils et les techniques d'action en matière de promotion des ventes ou de services s'affinent. L'ensemble de ces évolutions permet actuellement d'accroître la fidélité et d'affirmer les valeurs des enseignes. Les entreprises de distribution ont aujourd'hui entre leurs mains un pouvoir à la fois en amont sur la production, et en aval sur les choix des consommateurs sans doute jamais égalé jusqu'ici. Il reste à savoir résister, grâce à une communication institutionnelle habile, aux dérives auxquelles expose souvent un pouvoir accru mal assimilé, et donc aux attaques qui en découlent inévitablement. Et c'est ici qu'émerge le besoin d'un véritable marketing d'entreprise.

6 INFORMATIONS ET ÉTUDES DANS LA DISTRIBUTION

Il est difficile de présenter une liste exhaustive des différentes études des distributeurs, tant le domaine est vaste, confidentiel et hétérogène selon les enseignes (voir la rubrique Repères ci-après).

REPÈRES : Les études marketing chez Carrefour

La fusion Carrefour-Promodes en 2000 a permis de conforter le service des études marketing dans le groupe en le structurant autour de cinq pôles.

Les études économiques et stratégiques dont l'objectif est de fournir des diagnostics sur les pays où Carrefour est implanté et sur ceux qui présentent une opportunité. Par ailleurs, ces services visent à l'analyse des différents marchés de produits et des concepts de magasins. Enfin, ils établissent divers indicateurs de performances commerciales par comparaison avec les concurrents.

Les analyses statistiques comparent les performances des magasins avec leurs potentiels de ventes. Des techniques économétriques sont employées pour effectuer ces projections.

Les calculs de chiffres d'affaires prévisionnels servent aux services expansion en France et à l'étranger pour les différents formats de magasins. Ils servent à choisir entre les sites et à mesurer l'impact d'une ouverture. L'analyse passe par la recherche des profils des consommateurs et l'examen des forces et faiblesses de Carrefour et de ses concurrents.

Les études marketing clients s'appuient sur une série d'outils mesurant le jugement des consommateurs à l'égard des enseignes. Des baromètres de satisfaction (deux fois par an sur 35 items) sont réalisés à partir d'enquêtes récurrentes en sortie de caisses auprès de 100 clients pour l'ensemble des hypermarchés. Par ailleurs des études sont effectuées afin de mesurer auprès des clients l'impact des médias de communication. Des entretiens individuels et de groupes avec des clients testent de nouveaux concepts et services. Enfin des tests d'usage ou organoleptiques sont réalisés sur les produits et plus particulièrement sur les MDD.

Les études géomarketing décryptent l'usage que font les clients disposant d'une carte (Pass ou Iris), leurs habitudes d'achat et leurs sensibilités aux variables du mix. Par ailleurs, les résultats des relevés de prix dans toutes les zones de chalandise permettent des comparaisons entre enseigne et par type de produit.

Nous avons donc essayé de construire une typologie des différents axes d'études à partir d'une double source d'information : les **sociétés d'études** et les **services d'études des distributeurs**. Cette démarche a permis d'identifier trois axes de recherche (cf. tableau 6.1). Il semble que ces trois thèmes représentent actuellement les principales préoccupations des distributeurs.

Tableau 6.1 – Principaux axes d'études des distributeurs

Étude des enseignes et MDD	Étude sur les points de ventes	Prévisions et décisions sur les produits
– Développement national et international – Positionnement – Profil des clients – Fidélité des clients – Analyse des MDD – Category management – Communication – Comparaison avec la concurrence	– Merchandising – Zone de chalandise – Clientèle – Actions promotionnelles – Géomarketing – Concept magasin – Performances de ventes – Concurrence	– Prévisions des ventes et parts de marché – Rentabilité des actions promotionnelles – Influence des éléments du mix – Politique de prix – Rupture des stocks – Lancement de nouveaux produits – Analyse des marchés

Dans le cadre de ce chapitre, nous développerons en section 1 les principales sources employées par les distributeurs pour leurs études, mais seulement les sources externes. Nous montrerons notamment la richesse des données de panel ainsi que celles des mégabases pour les distributeurs. Dans les sections suivantes, nous examinerons les deux axes d'études concernant les enseignes et les MDD ainsi que celles sur les prévisions et décisions sur les marques. Les études relatives aux points de vente ne sont pas traitées dans ce chapitre puisqu'elles sont présentées au chapitre 7.

Section 1	■	Les sources externes d'information
Section 2	■	Les décisions et prévisions sur les produits
Section 3	■	Les études sur les enseignes et les MDD

Section

1

LES SOURCES EXTERNES D'INFORMATION

Les distributeurs ont recours à de nombreuses sources d'information pour suivre les marchés sur lesquels ils évoluent. Ces données trouvent deux origines : sources internes et sources externes. Les données internes représentent l'ensemble de l'information collectée par le distributeur dont la source peut provenir d'enquêtes, des cartes de fidélité, des sorties de caisses. Toutefois, l'information interne n'est pas suffisante dans la mesure où elle ne donne pas d'indication sur l'environnement dans lequel évoluent ses points de ventes (concurrence, zone de chalandise, clients potentiels). Pour répondre à ce problème, les distributeurs font appel à des sociétés d'études spécialisées en données de panels et de mégabases.

1 Les panels¹

Principales sources d'information pour les distributeurs, ils² se définissent comme un échantillon statistique permanent, représentatif de la population mère, à l'aide duquel sont effectuées, de manière continue (semaine, mois, trimestre) et à intervalle régulier, des mesures répétées de comportements (consommateurs, ventes). Les sociétés d'études offrent trois types de panels : **panels de distributeurs**, **panel de consommateurs** et **panel de tests** dont les principales caractéristiques sont données dans le tableau 6.2.

1. Blanchard J. et Lesceux P. (1991), *Les panels : de la guerre des panels à la révolution du scanning*, Dunod, Paris.

2. Merunka D. (1994), *Décisions marketing concepts, cas et corrigés*, Dalloz, Paris.

Tableau 6.2 – *Les différents types de panels*

	Instituts	Produits	Caratéristiques
Panels de consommateurs	TNS Secodip Nielsen Sofres	ConsoScan HomeScan Métascope	8 000 foyers, produits alimentaires et frais, entretien hygiène beauté, textile... 8 500 foyers, produits alimentaires, textile, loisirs... 20 000 ménages, produits d'équipement maison, automobile, produits financiers
Panels de distributeurs	IRI-Secodip Nielsen GFK	Infoscan Scantrack panel GFK	Suivi des produits grande consommation à partir d'un échantillon représentatif de 450 hypermarchés et supermarchés (ventes, présence, offre, linéaire, prix activité promotionnelle). Suivi des produits chez 500 distributeurs (hypermarchés et supermarchés) et mesure de l'activité promotionnelle par des enquêteurs. Panels de détaillants spécialisés dans le secteur des biens durables et semi-durables (bricolage, optique, téléphonie...) Échantillons de 360 magasins spécialisés, hypermarchés et grands magasins.
Panels de test	Secodip Marketing Scan (GFK)	Scannel Behavioscan	Marché test sur trois zones : Château Thierry, Sens et Brive avec un suivi de 19 magasins et de 10 700 scanelistes, concernant la maîtrise de l'offre en magasin, de l'activité promotionnelle et de l'exposition publicitaire. Marché test sur les zones d'Angers et du Mans avec un suivi de 3 000 ménages et 7 magasins par zone. L'activité promotionnelle et l'exposition publicitaire font l'objet de relevés réguliers.

Dans le cadre de cette section, nous présenterons les principales caractéristiques des panels de consommateurs et de distributeurs. Il s'agira, d'une part, d'expliquer les principales sources d'information fournies par ces panels et, d'autre part, de montrer leur apport dans l'utilisation des études pour les distributeurs.

En revanche, nous ne présenterons pas les panels de test qui sont moins fréquemment employés par les distributeurs étant donné leur champ d'application plus limité pour ces derniers (lancement de nouveau produit, test de la communication...). Pour plus de détails sur ces zones test, nous renvoyons le lecteur vers les sites des sociétés d'études¹.

1. <http://www.secodip.com> et <http://www.marketingscan.fr>

1.1 Les panels des consommateurs

Deux sociétés offrent des panels de consommateurs (cf. tableau 6.2) TNS Secodip¹ avec ConsoScan et Nielsen² avec Homescan. Ces panels proposent un ensemble d'indicateurs permettant d'analyser le comportement des consommateurs par rapport aux marques ou aux enseignes. Ces indicateurs constituent une source indispensable qui aide les distributeurs à bien comprendre les forces et les faiblesses de leurs marques propres, comparées aux marques premier prix et aux marques nationales. Par ailleurs, ils analysent la perception de l'enseigne, son positionnement et la fidélité de leurs clients. Dans le cadre de cette section nous verrons les différents indicateurs employés et leur apport pour les études.

► Indicateurs sur l'évolution des ventes des marques

On peut décomposer l'ensemble des ventes d'une marque dans les magasins français sur une période donnée à partir de l'équation suivante :

$$QA = (\%NA) * (\text{Taille de la population française}) * (QA/NA)$$

où :

- %NA est le taux de pénétration ou taux d'essai. Il correspond au nombre de foyers achetant la marque sur une période déterminée.
- QA correspond à la quantité achetée en unités vendues.
- QA/NA représente la quantité moyenne achetée par acheteur.

La décomposition des ventes en ces deux indicateurs permet d'identifier les forces et les faiblesses des marques.

REPÈRES : Analyse de ventes

On observe le niveau de demande de deux marques sur le marché des produits de douches.

Tableau 6.3 – Niveau de demande de deux marques A et B

Marques	Pénétration en %	QA/NA
A	18 %	3,4
B	12 %	6,8

1. <http://www.secodip.com>

2. <http://www.acnielsen.com>

La pénétration de la marque A est plus forte que celle de B mais la quantité achetée par ses consommateurs est nettement inférieure à celle de B. Il faut donc rechercher d'où vient le problème de la marque en décomposant l'information QA/NA en fonction des quantités achetées par acte et du nombre d'actes d'achat par marque comme défini par la relation suivante :

$$QA = \{ (QA/Actes \text{ d'achat}) * (Nombres \text{ d'actes d'achat}) * NA \}$$

Tableau 6.4 – Décomposition des achats

Marques	QA/ACTE	Nombre d'actes
A	2	1,7
B	2	3,4

Le tableau 6.4 montre que les quantités achetées par acte sont identiques mais que le nombre d'actes d'achat pour la marque B est deux fois plus important que celui de la marque A. Nous pouvons donc supposer, qu'il existe un problème de rachat pour la marque A. Il faut mener une étude approfondie où nous mesurons le poids du volume de vente, le taux de pénétration et du niveau du ré-achat.

► *Indicateurs de fidélité des acheteurs*

L'étude de la fidélité des consommateurs se fait, soit en volume, soit en actes d'achat. La fidélité en volume est exprimée dans les panels de consommateurs en taux de nourriture (Secodip) ou part dans les achats (Nielsen). Il mesure le poids que représente la marque étudiée dans les volumes d'achats des panélistes ayant acheté la marque.

REPÈRES : Le taux de nourriture

Supposons que l'on souhaite analyser la fidélité en volume des consommateurs pour trois marques de pâtes A, B et la marque distributeur C. Les taux de nourriture sont donnés par le tableau 6.5.

Tableau 6.5 – Taux de nourriture de trois marques de pâtes

Marques	Taux de nourriture
A	48 %
B	88 %
Marque distributeur C	71 %

Le taux de nourriture de la marque distributeur signifie que chez les acheteurs de C, la marque C représente 71 % des quantités totales de pâtes qu'ils ont achetées. La fidélité est plus forte pour la marque C que pour les deux autres marques. Pour compléter l'analyse sur la fidélité, une étude sur les transferts d'achats vers la concurrence et les problèmes de mixité doit-être effectuée.

Une seconde forme d'analyse de fidélité est l'étude des historiques d'achat des panélistes¹. La difficulté est de déterminer à partir de combien de réachats successifs un consommateur est considéré comme fidèle. Dans la littérature marketing, de nombreux auteurs considèrent qu'un minimum de 3 à 4 réachats successifs suffisent pour parler de fidélité. Mais l'analyse de la fidélité à partir des réachats peut masquer certains comportements comme la mixité, la sensibilité aux promotions ou l'évolution des goûts. En tenant compte de ces difficultés, les sociétés d'études ont tenté de proposer des instruments de mesure de la fidélité à partir des historiques d'achats.

Une première mesure est d'étudier le taux de nourriture dans les actes d'achats observés sur une période d'un an. Par exemple, un consommateur qui a acheté uniquement la même marque sur la période d'observation aura un taux de nourriture en actes de 100 %. Une classification en trois catégories du taux de nourriture en acte est proposée :

- *les permanents* : % des panélistes dont le taux de nourriture est de 100 % ;
- *les favorables* : % de panélistes dont le taux de nourriture est supérieur à 50 % ;
- *les occasionnels* : % de panélistes ayant un taux de nourriture inférieur à 50 %.

Une seconde possibilité est de mesurer un indice de fidélité où l'on accorde plus d'importance dans le calcul de la fidélité aux achats les plus récents qu'à ceux passés. L'indice de fidélité est compris entre 0 et 1. Plus la valeur est proche de 1 plus le consommateur est considéré comme fidèle à la marque A. L'indice de fidélité tient compte de l'importance des réachats de la marque mais aussi de la période où se situent les réachats dans le temps.

1. Hermet G., Jolibert A. (1995), *La part de marché*, Économica, Paris.

REPÈRES : Calcul de la fidélité selon Sécodip

Supposons l'historique d'achat de 7 consommateurs sur une période d'un an (3 quadrimestres).

Tableau 6.6 – *Indice de fidélité de la marque A*

Période Consommateurs	1	2	3	Indice de fidélité de A
1	B	A	A	0,79
2	A	A	A	1
3	B	A	B	0,32
4	A	B	B	0,21
5	A	A	B	0,53
6	B	B	A	0,47
7	A	B	A	0,68
coefficient	0,21	0,32	0,47	1

Source : Sécodip.

Afin d'accorder plus d'importance aux actes d'achat récents, nous avons affecté un poids plus important à la troisième période (0,47) dans la calcul de l'indice de fidélité. Pour le premier consommateur, l'indice de fidélité à la marque A est égal à : 0,79, soit $(0,47 + 0,32)$.

Le consommateur 2 a un indice égal à 1 puisqu'il a acheté uniquement la marque A sur la période d'observation. L'indice de fidélité tient compte des historiques de A dans le temps. Plus les achats de A sont récents, plus l'indice sera élevé. Les consommateurs 1 et 5 ont acheté deux fois la marque A sur l'ensemble des trois périodes. Par contre les achats de la marque A pour le consommateur 1 sont plus récents que ceux du consommateur 5. Comme nous accordons plus d'importance aux achats récents dans le calcul de la fidélité, l'indice de fidélité du consommateur 1 (0,79) est plus important que celui du consommateur 5 (0,53).

► Mesures de l'intensité concurrentielle

L'objectif est de définir, l'univers concurrentiel¹ des marques afin d'identifier leur positionnement et les concurrents directs. Dans cette démarche, on utilise principalement les trois critères suivants :

- La concomitance.
- La mixité des produits.
- Les transferts d'achats entre les marques.

1. *Recherche et Applications en Marketing* (1999), Concurrence et analyse concurrentielle en marketing, numéro spécial, 14, 4.

La concomitance correspond aux marques achetées simultanément lors d'un acte. Ainsi deux marques appartenant au même univers concurrentiel peuvent être achetées à la même date. Cela peut s'expliquer par une utilisation différente des produits au cours de la journée (café, boissons...), par des goûts différents au sein d'un même foyer ou par la recherche de variété (confiseries, céréales...).

La mixité répond à la situation suivante : deux marques sont mixtes si, au cours de la période de temps étudiée (1 à 6 mois), elles ont été achetées par le foyer. L'objectif est d'étudier parmi les acheteurs de la marque analysée un ensemble d'éléments :

- Le pourcentage d'acheteurs exclusifs.
- Le pourcentage d'acheteurs qui achètent plusieurs marques (à des moments différents).
- Le poids des mixtes et des exclusifs dans les ventes totales de la marque.
- Le taux de nourriture (voir Repères sur ce sujet) de la marque chez les mixtes.
- Le profil des mixtes et des exclusifs.

REPÈRES : La mixité

Supposons une marque de shampoing A dont les mixités avec trois autres marques B, C et D sont les suivantes :

% d'exclusifs pour la marque A : 50 %

Tableau 6.7 – Étude de la mixité de la marque A

MARQUES	%NA	QA/NA pour A	QA/NA pour B (B, C ou D)
B	12	202	101
C	48	266	360
D	29	210	211

Le nombre d'exclusifs est relativement important pour la marque A. Parmi les acheteurs de A, un sur deux n'a acheté que cette dernière. L'analyse du tableau 6.7 montre une mixité de la marque A avec la marque C : 48 % des acheteurs mixtes de A ont acheté la marque C contre respectivement 12 et 29 % pour B et D. Par ailleurs les acheteurs mixtes de A et C consomment plus d'unités de C(360) que de A(266). Cela peut signifier que la marque A est plus un achat complémentaire de la marque C. La marque B est faiblement achetée en mixité avec la marque A (12 % des acheteurs mixtes). Parmi ces acheteurs mixtes, le volume d'achat de la marque A pour les acheteurs mixtes est deux fois supérieur à celui de la marque B. La marque B est plutôt achetée à titre occasionnel.

L'objectif **du transfert d'achats entre les marques** est de mesurer la concurrence entre les marques à partir des données de transferts d'achat des panélistes. Le principe est de supposer que plus les transferts d'achat d'une marque vers une autre marque sont importants, plus ces deux marques sont considérées comme concurrentes entre elles. On peut ainsi définir l'univers concurrentiel des marques en identifiant les segments du marché et le positionnement des marques. Pour une application détaillée, le lecteur se reportera à la section 3 ci-après.

1.2 Les panels des distributeurs

Ils représentent un échantillon statistique permanent de points de vente représentatif du réseau de distribution étudié. L'observation permet de suivre régulièrement l'évolution des ventes, des prix dans le circuit de distribution ainsi que l'activité promotionnelle. Trois sociétés d'études proposent des panels de distributeurs (cf. tableau 6.1) Nielsen, Iri-Secodip et GFK.

► Indicateurs de base

Les panels¹, conçus à partir des données scannérisées en sortie de caisses, fournissent de nombreuses informations hebdomadaires dont les principaux indicateurs sont les suivants :

- Ventes en volume et ventes en valeur : les ventes en volume sont exprimées en unité du marché et celles en valeur correspondent au prix de vente multiplié par le volume.
- Parts de marché en volume ou valeur : pourcentage représenté par les ventes en volume ou valeur de chaque marque par rapport aux ventes totales du marché de référence.
- Le prix de vente : il représente le rapport des ventes en valeur sur les ventes en volume.
- La disponibilité numérique (DN) : elle mesure le pourcentage de magasins qui distribuent le produit par rapport à l'ensemble des magasins susceptibles de le distribuer.
- La disponibilité valeur (DV) : elle représente la part de chiffre d'affaires réalisée par les magasins distribuant le produit.

L'activité promotionnelle est relevée par des enquêteurs. On mesure les têtes de gondole, les prospectus, les réductions de prix, les jeux et les animations, l'information concernant les linéaires. Les principales données linéaires concernent la part de linéaire, à savoir la proportion de linéaire accordée pour le produit, les ruptures en linéaire et les stocks totaux détenus par les surfaces de ventes.

L'intérêt essentiel des panels de distributeur est de mesurer les performances des marques et ainsi d'identifier l'origine des difficultés de ses ventes. Pour cela, il est possible de décomposer les performances globales d'une marque en mesurant sa disponibilité dans les magasins et ses performances au point de vente.

1. Merunka D. (1994) *Décisions marketing concepts, cas et corrigés*, Dalloz, Paris.

► **Mesures de la disponibilité dans les magasins**

Les distributeurs observent régulièrement la présence des marques dans les magasins à travers deux indicateurs : la **distribution numérique (DN)** et la **distribution valeur (DV)**¹.

REPÈRES : Mesure de la DN et de la DV

Un distributeur souhaite étudier les performances en distribution de deux marques de produits ultra-frais, Danone et Mamie Nova. Pour cela il dispose des informations données par le tableau 6.8.

Tableau 6.8 – *Données distribution Danone et Mamie Nova*

	Danone		Mamie Nova	
Ventes en tonnes (VQ)	36 415		1356	
Part de marché (%VQ)	30,6		1,1	
Ventes en Valeur (VV)	516,13		17,51	
Part de marché en valeur (%VV)	31,6		1,1	
Prix de vente moyen (PVM) en F/kg	14,17		12,91	
	DN	DV	DN	DV
DN et DV Vendantes (V)	100	100	69	72
DN et DV Ruptures (R)	0	0	1	4
DN et DV Prospectus (P)	95	95	14	27
DN et DV Mise en avant (M)	34	56	2	9

La DN et la DV vendantes correspondent aux définitions classiques de la DN et de la DV. Puis, sont pris en compte les ruptures, la distribution de prospectus dans les boîtes aux lettres et la mise en avant des marques dans les rayons.

Les parts de marché de Danone et Mamie Nova sont respectivement 30,6 % et 1,1 % en volume. Cette part de marché en valeur qui monte à 31,6 % s'explique par un prix moyen plus élevé (14,17) que celui du marché situé à 13,71. Mamie Nova est distribuée dans 69 % (DN) des hyper et supermarchés, ces derniers réalisants 72 % (DVV) du chiffre d'affaires du marché de l'ultra-frais. Par contre Danone est distribuée dans l'ensemble des magasins avec une DN et DVV de 100 %. Danone ne connaît sur la

1. Jallais J., Orsoni J. et Fady A. (1994), *Marketing dans le commerce de détail*, Vuibert, Paris, et Bon J., Grégory P., Aurifeille J.-M., Cliquet G. (1995), *Techniques marketing*, Vuibert, Paris.

période aucune rupture de stock alors que Mamie Nova a des ruptures de stock dans 1 % des magasins (DN/DVR). Ces ruptures se produisent dans une part relativement importante de magasins puisqu'ils représentent 4 % du chiffre d'affaires du marché. Ces ruptures engendrent, sur la période, un manque à gagner pour la marque Mamie Nova qui se détermine par la relation suivante¹ :

$$\text{Manque à gagner} = \frac{\text{Ventes} \times \text{DVR}}{\text{DVV}} = \frac{17,51 \times 4 \%}{72 \%} = 0,9727$$

La marque Mamie Nova à un manque à gagner de 0,972 millions de francs lié aux ruptures de stock dans 1 % des magasins comparé à un chiffre d'affaires de 17,51 millions de francs.

L'action promotionnelle de Danone est beaucoup plus forte que celle de Mamie Nova avec 95 % des points de vente qui ont réalisé une distribution de prospectus avec la marque Danone contre 14 % pour Mamie Nova. On peut remarquer, pour cette dernière, que ce sont les magasins les plus importants qui l'ont effectuée puisqu'ils représentent 27 % du marché. Par ailleurs, Danone a effectué des mises en avant dans 34 % des magasins et ces derniers représentent 56 % du chiffre d'affaires des produits ultra-frais.

1. Merunka D. (1994) *Décisions marketing concepts, cas et corrigés*, Dalloz, Paris.

► Indicateurs de performances aux points de vente

Après avoir identifié les forces et les faiblesses des disponibilités de la marque en magasin, il est important de compléter l'analyse en mesurant les performances de la marque au point de vente. Pour cela, on utilise essentiellement deux indicateurs qui éliminent l'influence de la disponibilité en magasin : la **demande consommateur** et la **part de marché détenteur**, autrement dit la part de marché une fois les DN de toutes les marques ramenées sur une même base 100.

Le **volume de vente de la marque** se décompose en une demande consommateur et une disponibilité valeur comme décrit dans l'équation suivante :

$$\text{Volume de vente de la marque} = [\text{Volume de vente de la marque/DV}] * \text{DV}$$

Le premier élément correspond à la demande consommateur. Il représente les ventes de la marque quand cette dernière est distribuée dans 100 % des magasins. On mesure ainsi l'évolution des ventes de la marque indépendamment de la DV. Le deuxième élément, la DV, mesure le niveau de présence de la marque dans les points de ventes. Il s'agit ensuite de comparer la demande consommateur de la marque à celle des autres concurrents. La principale limite de cet indicateur est sa forte dépendance vis-à-vis des fluctuations du marché. Par exemple, si les volumes de ventes évoluent fortement en fonction des effets saisonniers, il est difficile de donner une interprétation des performances de la marque à partir de la demande des

consommateurs. Pour contourner ce problème, il est possible de raisonner sur la part de marché détenteur.

La **part de marché d'une marque** est égale à la part de marché détenteur¹ multipliée par la distribution valeur (DV) soit :

$$\text{Part de marché de la marque} = [\text{Part de marché de la marque/DV}] \times \text{DV}$$

Comme pour la demande des consommateurs, on mesure les performances d'une marque quant à sa capacité à créer de la part de marché dans 100 % des magasins. Cet indicateur est beaucoup plus fréquemment employé, dans la mesure où il prend en compte directement l'évolution du marché et des performances de la concurrence.

REPÈRES : La performance d'une marque

Nous souhaitons comparer les performances de Danone avec son concurrent direct la marque A. Les données pour la marque A et Danone sont fournies par le tableau 6.9.

Tableau 6.9 – Performances comparées entre Danone un concurrent A

Indicateurs	Danone	Marque A
Ventes en Quantités (VQ)	36 415	34 000
Part de marché (%VQ)	30,6	28,5
Disponibilité Valeur (DVV)	100	72
Demande consommateur	364,15	472,22
Part de marché détenteur	0,306	0,395

Le concurrent A est pénalisé par une DV relativement faible par rapport à la marque Danone. Si la marque était représentée dans l'ensemble des magasins, elle pourrait espérer une demande consommateur plus importante avec 472,22 et une part de marché détenteur supérieure à celle de Danone avec 39,5 %. Cet exemple montre que pour améliorer les performances des ventes d'une marque, il faut agir sur la disponibilité des produits dans les magasins et sur l'amélioration des ventes sur les lieux de vente. La marque A doit effectuer un effort commercial en améliorant sa DV. Par contre Danone doit agir sur l'efficacité des ventes de ses produits aux points de ventes.

1. Giannelloni J-L., Verette E. (2001), *Études de marché*, 2^e éd., Vuibert, Paris.

1.3 Les mégabases

Les distributeurs font de plus en plus appel à ce type d'information dans la mesure où il améliore, de façon significative, la connaissance des marchés locaux. Les mégabases¹ se sont développées en France vers le début des années quatre-vingt-dix. L'objectif est de constituer des fichiers d'adresses et d'informations sur les comportements de consommation des Français. Les distributeurs font appel aux services des sociétés qui gèrent les mégabases, notamment pour connaître le profil des consommateurs selon les magasins et la possibilité de faire des études géomarketing. Elles présentent l'avantage d'identifier et de localiser les individus sur une carte géographique et répondent avec précision à un ensemble de questions comme le profil des clients, le choix d'implantation des magasins... Après avoir présenté les principales sociétés de mégabases et leurs outils, nous verrons l'intérêt de ces données pour les distributeurs.

► *Caractéristiques*

Une mégabase a pour objectif d'identifier nominativement les ménages français et de rassembler le maximum d'informations sur leurs comportements de consommation, leurs caractéristiques sociodémographiques. Ce type d'information répond bien aux attentes des distributeurs qui cherchent à mieux connaître les consommateurs à chaque point de ventes. Les distributeurs construisent leurs mégabases à partir des différentes informations recueillies lors des enquêtes terrain, ou à partir des cartes de fidélité, et de la collaboration avec des sociétés de mégabases de données. Au cours de ces cinq dernières années, le secteur a connu un fort mouvement de concentration. Jusqu'en 2000, deux sociétés commercialisaient les adresses et les services associés aux mégabases de données : Claritas² (anciennement Calyx) appartenant à la société hollandaise VNU, et Consodata. À cette date, Claritas et Consodata possédaient respectivement 4 millions et 3 millions de foyers. Acxiom³ a récemment procédé à l'acquisition de deux des plus grandes sociétés de services marketing en Europe : l'ancien groupe **Claritas Europe** (incluant Altwood Systems et BPK) et **Consodata** (Royaume-Uni, France, Allemagne et Espagne). Acxiom permet ainsi à ses clients de bénéficier d'une base de données hyperqualifiée constituée de **6 millions de foyers**, soit 25 % des foyers français, qualifiés selon **600 critères**, avec des comportements régulièrement analysés à la loupe. C'est la plus grande base comportementale disponible en France, obtenue par la distribution chaque année de 15 millions de questionnaires.

1. Brohier J. et Salerno F. (1996), Bases et Mégabases de données : la nouvelle force des marques, *Décisions Marketing*, 7, 37-45.

2. <http://www.claritas.fr>.

3. <http://www.acxiom.com>.

► Sources d'informations

La principale difficulté pour ces sociétés est de recruter les foyers. Il existe plusieurs modes de recueil et de mises à jour de l'information.

- La première possibilité est la grande enquête où des questionnaires sont envoyés massivement aux ménages par courrier (15 millions par an). Ils comportent plus de 200 questions sur les habitudes de consommation de ménages. Ces enquêtes offrent la possibilité aux entreprises de poser leurs propres questions. Le retour des questionnaires reste relativement modeste comparé au nombre envoyé mais il permet d'étudier entre 500 000 et 700 000 foyers nouveaux par an.
- Les questionnaires peuvent aussi être diffusés en partenariat avec l'annonceur. Ce dernier élabore avec Consodata ou Claritas un questionnaire répondant aux attentes de la marque. Cette dernière choisit le mode de diffusion (in pack, magazine, carte de garantie, enquête de satisfaction...). Cela permet à la marque d'exploiter la base de données et à la société de mégabases de louer les adresses.
- Via un site Internet, on propose aux internautes consommateurs des avantages sur des produits de consommation courante (bons de réduction, échantillons...) en échange d'un ensemble d'informations sur leurs centres d'intérêts. Ces informations sont alors intégrées dans la base de données de Consodata.

► Intérêt des mégabases pour les distributeurs

On peut distinguer trois principaux apports des mégabases de données pour les distributeurs (cette analyse peut être généralisée à l'ensemble des mégabases construites par les distributeurs à partir d'informations issues des cartes de fidélité et des enquêtes auprès des consommateurs) :

- La location d'adresses permet aux distributeurs de cibler les consommateurs en fonction de critères tels que l'adresse du domicile, la PCS (Profession et Catégorie Socio-professionnelle), la grande surface fréquentée, afin de mener à bien leurs opérations de marketing. Elle peut, par exemple, optimiser sa communication locale et la distribution de prospectus, ou tester le lancement de nouveaux produits en associant les informations issues des systèmes de caisses et de cartes de fidélité avec les adresses louées.
- L'analyse des données concernant les foyers recrutés permet d'identifier le profil des consommateurs du distributeur. L'objectif est de faire apparaître les caractéristiques les plus significatives des consommateurs de l'enseigne (segmentation typologie¹). Par exemple, on définit le profil d'une cible en 2 500 critères

1. Chandon J.-L., Pinson S. (1981), *Analyse typologique : théories et applications*, Masson, Paris.

(comportements de consommation, PCS...). L'intérêt de cette démarche est de sélectionner les adresses de foyers qui présentent la meilleure cible.

Le géomarketing constitue le principal attrait des mégabases pour les distributeurs. Elles proposent des cartographies urbaines du territoire français (ADDE) qui présentent un grand intérêt pour identifier la demande des foyers par zone de chalandise. Cet outil offre aux distributeurs la possibilité de mieux gérer le maillage de leur réseau¹. L'étude du maillage mesure le niveau de couverture géographique des magasins (zones mal couvertes, cannibalisation entre les points de ventes). Il est possible alors de modifier son réseau en supprimant ou en implantant des magasins. Leclerc utilise Mapinfo pour sa politique d'implantation des magasins. Le logiciel calcule l'impact de l'implantation sur le tissu économique, définit la zone de chalandise, identifie la concurrence et évalue le chiffre d'affaires potentiel du point de vente. Voici quelques avantages de cette approche :

- Le distributeur peut avoir une meilleure connaissance de la gestion de son réseau. À l'aide de cartes géographiques et d'intranet, les directeurs régionaux suivent les principaux indicateurs d'activités de leurs magasins et proposent aux directeurs de magasins des actions à mener. Castorama fournit aux directeurs de magasins des tableaux de bord sur la prospection, la distribution ciblée de dépliant et informe sur la provenance des meilleurs clients.
- Le géomarketing permet d'améliorer la communication locale et la distribution de prospectus. Les directeurs de magasins ciblent les consommateurs pour les opérations commerciales. Ils associent des informations issues des systèmes d'encaissement ou des cartes de fidélité avec la cartographie, de manière à distribuer les prospectus dans les zones à fort potentiel de ventes. L'enseigne Système U, par exemple, a utilisé une station de géomarketing pour améliorer la distribution de ses dépliant. Cela a permis de diviser par deux le nombre de dépliant distribués sans que le magasin perde en chiffre d'affaires.
- Une dernière application concerne l'**adaptation du merchandising** aux attentes locales des consommateurs. Il s'agit de connaître le mode de consommation quartier par quartier et rue par rue afin d'ajuster l'assortiment de chaque magasin. Lançon et Rothschild, en association avec Nielsen, proposent aux distributeurs d'optimiser les rayons de champagne. La démarche consiste à mesurer le potentiel d'achat de chaque zone pour fournir le nombre de facing par référence selon les fluctuations saisonnières.

1. Jallais J., Orsoni J., Fady A. (1994), *Marketing dans le commerce de détail*, Vuibert, Paris.

Section

2

LES DÉCISIONS ET PRÉVISIONS SUR LES PRODUITS

Les études des distributeurs sont réalisées en fonction des différentes catégories de produits qu'ils vendent dans leurs rayons. Les distributeurs gèrent en fait trois grandes catégories de produits : les marques de distributeurs, les marques nationales et les marques premier prix. L'enjeu de chacune d'entre elles est différent. Comme le montre le tableau 6.10, le poids en valeur des marques nationales reste relativement important comparé aux deux autres catégories. Elles constituent une catégorie incontournable (71,7 %) des ventes en GMS et imposent à ces dernières un suivi régulier de leurs performances. Même si la marge brute pour les marques nationales est inférieure en moyenne de 5 points à celle des marques distributeurs¹, sa contribution totale au bénéfice opérationnel net reste nettement supérieure.

Les marques de distributeurs n'ont cessé d'augmenter durant les cinq dernières années avec une progression de 6 points entre 1995 et 1999. Elles ont contribué pour ces trois dernières années à l'essentiel de la croissance des enseignes alimentaires² avec une progression de 9 % en 2000 pour un marché en croissance de 3,5 %. Malgré de bonnes performances, les distributeurs restent persuadés que les ventes de leurs marques propres peuvent être améliorées en augmentant l'efficacité des actions commerciales sur les MDD, et en clarifiant le positionnement des MDD sur leur marché (*cf.* chapitre 5). Même si le poids des marques premiers prix diminue sensiblement, ces dernières jouent un rôle stratégique pour les enseignes³. Leur apparition coïncide avec le développement du hard discount au début des années 1990. Elles se sont développées en GMS pour répondre directement à la concurrence des produits du hard discount.

Tableau 6.10 – Répartition des ventes des distributeurs selon trois catégories de produits

Poids en valeur	1991	1995	1996	1997	1998	1999
Marques nationales	80,6	75,3	76,0	74,8	73,1	71,7
Marques distributeurs	14,7	17,4	17,1	17,6	21,8	23,4
Marques premiers prix	4,7	7,3	6,9	7,4	5,1	4,8

Sources : AC Nielsen.

1. Chain C. (2000), Les produits des marques distributeurs : leurs sous-marques deviennent des marques distributeurs, *Revue Française de Marketing*, n° 176.

2. LSA (2001), Les consommateurs jugent les MDD, 3 mai, 1721.

3. Vigny J. (1997), *La distribution : Structures et pratiques*, Dalloz.

Le rôle joué par chaque catégorie de produits mène les distributeurs à effectuer des études-produits essentiellement axées sur les domaines suivants :

- suivi et prévision des ventes et des parts de marché ;
- analyse concurrentielle des marques : mixité, cannibalisme, proximité (cf. section 1) ;
- performance des actions promotionnelles (prix, promotion, prospectus) ;
- études sur les gammes de produits, le nombre de références, les MDD (cf. chapitre 5 et section 3 de ce chapitre) ;
- études sur les catégories de produits (cf. chapitre 9).

1 Les actions promotionnelles

Les distributeurs mènent de nombreuses actions promotionnelles dans leurs magasins comme les mises en avant, les baisses de prix, les prospectus, pour plusieurs raisons. D'une part, les actions sur les marques nationales doivent améliorer les ventes et surtout la rentabilité des magasins. D'autre part les actions concernant les MDD doivent renforcer leurs positions concurrentielles en augmentant leurs parts de marché. La part des ventes sous promotion des MDD est inférieure de 20 % à la moyenne des produits de grande consommation, donnant un potentiel de développement important des MDD par le biais de la promotion. Enfin l'offre promotionnelle (mises en avant, prospectus, prix) prend une place de plus en plus prépondérante dans l'action des distributeurs. Le pourcentage de ventes en volume sous promotion représentait 20,3 % en 1998¹. Une étude réalisée par Panel International² montre que les consommateurs sont très satisfaits de l'offre promotionnelle et qu'elle constitue, selon eux, une réelle opportunité (42 % des personnes interrogées). La principale difficulté est de mesurer l'efficacité de ces actions. La modélisation semble l'outil le mieux adapté pour ce type d'analyse. Les modèles permettent de mesurer l'influence de chaque action sur les ventes ou les parts de marché.

1.1 Rentabilité des actions promotionnelles d'une enseigne

Une des attentes des distributeurs sur les promotions est de savoir si ces dernières sont rentables et si elles vont augmenter le profit global. La rentabilité des promotions dépend de l'interaction entre plusieurs facteurs. D'une part, une promotion va entraîner une augmentation des ventes des produits promus et, par effet de substitution, elle engendrera indirectement une baisse des ventes des produits appartenant

1. *IRI-Secodip* (1999), L'impact des différents types de promotion sur chacun des secteurs de la grande consommation, 12/09.

2. *LSA* (2000), Les consommateurs apprécient les promotions, 5 octobre.

au même univers concurrentiel. L'amélioration de la rentabilité va dépendre du niveau des marges entre le produit promu et les produits non promus. D'autre part, des effets indirects peuvent s'opérer sur les ventes des produits complémentaires aux produits promus (pâtes avec sauces préparées, par exemple) ou sur une amélioration du nombre de clients fréquentant le magasin. De nombreuses interrogations se posent quant à l'impact des prospectus promotionnels sur une augmentation du trafic des consommateurs au point de vente¹. Par ailleurs, l'effet de la promotion dans le temps sur les ventes se pose en matière de rentabilité. Nous pouvons nous demander si une baisse des ventes d'un produit promu n'intervient pas après la période de promotion. Dans ce cadre, de nombreux travaux² de recherches montrent l'absence d'un creux postpromotionnel dans les ventes qui suivent une promotion. Mais ces résultats soulèvent de nombreuses interrogations dans la mesure où nous observons, sur données de scanner, que les consommateurs accélèrent leurs achats lors des promotions.

Compte tenu de l'interaction entre ces éléments, il faut mesurer l'effet de la promotion en calculant des ventes incrémentales. Ces dernières correspondent à la différence entre les ventes hebdomadaires observées et les ventes estimées en cas d'absence de promotion (baseline ou niveau de base de vente). Les méthodes employées sont en général celles de la prévision des ventes. Une première technique est celle du lissage (Sécodip) où le niveau de base des ventes est estimé à partir des semaines passées, en tenant compte de la saisonnalité (fêtes mobiles, vacances), de données aberrantes, des variations de prix, de la tendance³. Une seconde technique est de mesurer les ventes par des modèles économétriques (Nielsen)⁴. Les ventes (variable expliquée) sont fonction d'effets saisonniers, des mises en avant, des prix (variables explicatives). Le niveau des ventes est égal à la prévision par le modèle des ventes sans action promotionnelle. Les ventes incrémentales fournissent aux distributeurs l'influence de la promotion sur les ventes globales des magasins en prenant en compte les effets directs et indirects cités précédemment.

1. Volle P. (1997), Quelles perspectives de développement pour les prospectus promotionnels des distributeurs, *Décisions Marketing*, 12.

2. Blattberg R, Nielsen S. (1990), Sales Promotion : The long and the short of it, *Marketing Letters*, 1,81-97.

Neslin S. A., Schneider Stone L. G. (1997), Pourquoi n'observe-t-on pas de baisse des ventes après une promotion ?, *Décisions Marketing*, 12, 31.

3. Bourbonnais R., Usinier J.-C. (1997), *Pratique de la prévision des ventes*, Économica, Paris.

4. Macé S. (1997), Techniques de mesure de l'efficacité des promotions de ventes par quatre instituts de panels, *Décisions Marketing*, 12.

REPÈRES : Effets d'une action promotionnelle

Un distributeur a décidé de mener une action promotionnelle sur la marque de pâte Panzani sur trois semaines (semaines 34 à 36) dans plusieurs magasins. Il propose de mettre en avant un lot de trois paquets de 500 gr avec 20 % de produit gratuit à un prix de 12,3 francs. Le résultat des ventes dans l'univers pâtes (tableau 6.11) montre une forte augmentation des ventes de Panzani sur les trois semaines de promotions. La question est de savoir si l'action promotionnelle de Panzani est rentable pour le magasin compte tenu des effets directs et indirects de la promotion sur les ventes du magasin.

Tableau 6.11 – Ventes de pâtes sur 7 semaines (en tonnes)

Semaines	33	34	35	36	37	38	39
Panzani	472	886	1 247	1 073	596	455	844
Barilla	134	148	175	147	122	118	152
Lustucru	78	83	104	123	91	76	104
Rivoire et Carret	64	71	100	73	275	153	123
Distributeurs	272	331	376	338	317	224	285
Premiers prix	271	243	368	378	206	220	355
Total	1 291	1 762	2 369	2 131	1 607	1 247	1 862

Afin d'identifier les ventes incrémentales, nous avons effectué une analyse des ventes à partir des valeurs passées (52 semaines) sur l'ensemble des magasins situés dans la zone de chalandise. L'analyse des ventes passées permet de calculer la baseline, à savoir les ventes estimées en absence de promotion de Panzani. L'analyse des effets saisonniers montre une contribution positive sur les ventes en semaines 35 et 36 (tableau 6.12). Les ventes de pâtes, indépendamment des actions promotionnelles menées ont augmenté respectivement de 348 et 383 tonnes grâce aux effets saisonniers.

Tableau 6.12 – Effets saisonniers sur les ventes (en tonnes) de pâtes dans le magasin

Semaines	33	34	35	36	37	38	39
Effets saisonniers	– 309	– 61	+ 348	+ 383	0	– 116	– 125
Total ventes CVS	1 600	1 823	2 021	1 748	1 607	1 363	1 987

À partir de ces résultats, nous avons déterminé les ventes incrémentales (en tonnes) en effectuant la différence entre les ventes moyennes corrigées des variations saisonnières(CVS) sans promotion (la valeur calculée par le modèle est de 1 691) et les ventes CVS du tableau 6-12. Le résultat final est le suivant :

Semaines	34	35	36
Ventes incrémentales	+ 132	+ 330	+ 57

Connaissant le coût de l'opération de la campagne, les marges unitaires sur les ventes de pâtes, il est possible d'effectuer une analyse financière afin de déterminer la rentabilité de l'opération (tableau 6.13). La marge en kg est calculée en tenant compte des différences de marge observées entre les marques de pâtes.

Tableau 6.13 – Bilan financier de la promotion sur Panzani pour les trois semaines (en francs)

Volume incrémental	Marge en kg	Revenu incrémental	Coût de l'action	Revenu net
519	1,7 francs/kg	882 300	642 000	240 300

Dans le cadre de cet exemple, l'opération promotionnelle sur Panzani a généré 240 300 francs de revenu net pour le distributeur.

1.2 Efficacité des actions sur les parts de marché des MDD et des marques nationales

Un autre type d'étude consiste à analyser le comportement des MDD par rapport aux marques concurrentes. La variable analysée n'est plus les ventes mais la part de marché. L'objectif des distributeurs est de gagner des parts de marché pour leurs propres marques au profit des marques nationales et des premiers prix, moins rémunérateurs en marge. Au cours des cinq dernières années, la part de marché des MDD n'a cessé de progresser, passant de 17,4 % à 23,4 % en 1999. La part de marché est une variable complémentaire à celle des ventes, dans la mesure où c'est un indicateur d'évolution de la performance de la marque par rapport aux produits concurrents. Les ventes ne permettent pas de mesurer pleinement les performances face à la concurrence. L'évolution des ventes d'une marque peut s'expliquer par une amélioration globale du marché sans que sa compétitivité se soit améliorée. La part de marché permet d'éliminer les facteurs extérieurs (effets saisonniers, nombre de jours ouvrables, aléas conjoncturels) qui exercent la même influence sur l'ensemble des marques. La littérature marketing donne différentes mesures de la part de marché¹. L'une des notions les plus fréquemment employées est la part de marché

1. Lambin J.-J. (1990), *La recherche marketing*, McGraw-Hill, Paris.

absolue. Elle se définit pour une marque i comme le rapport des ventes en volume de i sur les ventes totales (en volume) des marques appartenant au marché de référence.

$$\text{Part}_i = \frac{\text{Ventes (en volume) de la marque } i}{\text{Ventes totales du marché de références}}$$

La principale difficulté de cette mesure est de délimiter le marché de référence¹. Il peut se définir comme l'ensemble des marques satisfaisant le même besoin². Dans cette approche, le marché de référence est mesuré à partir de l'analyse de la segmentation des besoins. Une seconde possibilité est de délimiter le marché de référence à partir de la concurrence entre les marques³. Cette approche ne considère la concurrence entre deux marques que si leurs parts de marché peuvent être affectées par les actions marketing de l'une ou de l'autre.

Une analyse des variations des parts de marché est insuffisante comme simple instrument d'évaluation pour le distributeur. Il souhaite en général comprendre l'évolution des parts de marché des MDD en fonction de ses moyens marketing mis en œuvre et de ceux employés par les concurrents. D'une part, il s'intéresse à l'impact de ses actions marketing sur sa part de marché mais aussi sur celles des concurrents. Cette démarche nécessite une recherche du lien de causalité entre l'évolution de la part de marché et les actions marketing. Dans la perspective des distributeurs, la modélisation est l'outil le plus approprié. Les modèles permettent d'identifier l'influence de chaque action sur les parts de marché des marques.

De nombreux modèles de parts de marché sont proposés dans la littérature marketing afin de mesurer l'influence de chaque action marketing⁴. Une première catégorie concerne les **modèles simples de parts de marché** qui expriment cette dernière comme une fonction des actions marketing. La relation peut être linéaire, exponentielle ou multiplicative. L'utilisation de ces modèles est simple, en fournissant, à partir des coefficients estimés, des valeurs d'élasticité des parts de marché par rapport aux différentes actions marketing. En revanche, ces derniers présentent une limite importante dans leurs utilisations car ils ne sont pas cohérents pour la prévision⁵. Ces modèles ne garantissent pas que la prévision de part de marché soit comprise entre 0 et 1 et que la somme des parts de marché soit égale à 1.

Une seconde catégorie, les modèles d'attraction, exprime la part de marché d'une marque comme le rapport entre son attraction et la somme des attractions des marques présentes sur le marché de référence.⁶ L'attraction de la marque est considérée comme la

1. Hermet G., Jolibert A. (1995), *La part de marché*, Economica, Paris.

2. Lambin J.-J. (1989), *Le marketing stratégique*, McGraw-Hill, Paris.

3. Shocker A. et al. (1990), Modelling competitive structures : practices, problem, promise, in *The interfaces of marketing and strategy*, Eds G. Day, B. Weitz and R. Wensley, Greenwich, CT JAI Press.

4. Nakanishi M., Cooper L. G. (1988), *Market-share analysis*, Boston, Kluwer Academic Publishers.

5. Naert Ph., Leeflang P. S. H. (1977), *Bulding implementable marketing models*, Leiden press, Boston.

6. Bell D. E., Keeney R. L. et Keeney J. D. C. (1975), A market share theorem, *Journal of Marketing Research*, 12, 2, 136-141.

résultante des différentes actions menées par cette dernière. Deux variantes de modèle d'attraction sont proposées dans la littérature marketing¹ (Repères 9) : les modèles MCI (*Multiplication Competitive Interaction*) ou MICS (cf. chapitre 7) et MNL (*Multinomial Logit*). Ces modèles ont pour avantage d'être plus cohérents en matière de prévision de parts de marché. Du fait de leur relation, ils garantissent des parts de marché prévues, comprises entre 0 et 1, et que la somme des parts de marché soit égale à 1.

REPÈRES : Les modèles d'attraction

Le modèle d'attraction définit la part de marché m_i de la manière suivante :

$$m_i = \frac{A_i}{\sum_{j=1}^n A_j}$$

L'attraction de la marque i est une fonction de ses actions marketing X_{ik} . Deux modèles sont proposés MNL et MCI. La différence entre les deux modèles est due à la relation exprimant l'attraction en fonction des actions marketing. Si nous choisissons le modèle MNL étendu, l'attraction est égale à :

$$A_i = \exp \left(a_{io} + \sum_{j=1}^n \beta_{ik} X_{ik} + E_i \right)$$

où :

m_i = part de marché de la marque i ;

n = nombre de marques présentes sur le marché ;

K = nombre d'actions marketing ;

β_{ik} = mesure l'influence de la $k^{\text{ième}}$ action marketing de la marque i sur la part de marché de la marque i ;

X_{ik} = action marketing de type k de la marque j .

Dans le cas du modèle MCI, en reprenant les mêmes éléments, l'attraction s'écrit :

$$A_i = \exp(a_{io}) \prod_{k=1}^K X_{ik}^{\beta_{ik}} E_i$$

Les valeurs d'élasticité de la part de marché de la marque i par rapport à l'action X_{ik} sont respectivement :

Modèle MNL : $E_{mi}/X_{ij} = \beta_{ik} X_{ik} (1 - m_i)$;

Modèle MCI : $E_{mi}/X_{ij} = \beta_{ik} (1 - m_i)$.

1. Brodie R. et de Kluyver C. A., (1984), Attraction versus linear and multiplicative market share models : an empirical evaluation, *Journal of Marketing Research*, 21, 2, 194-201.

En revanche, ces deux modèles souffrent d’une structure trop simple dans la définition d’une marque, car celle-ci n’est fonction que de ses actions marketing. Ce type de modèle considère que l’impact d’une action marketing d’une marque est proportionnellement le même sur les parts de marché des concurrents, si ces derniers ne modifient pas leurs niveaux d’action. Ainsi, les effets asymétriques des actions d’une marque sur les parts de marché des concurrents ne sont pas pris en compte. Or l’observation des marchés montre de nombreuses situations où la concurrence entre les marques est asymétrique¹.

REPÈRES : L'élasticité

Une étude concernant le marché du café a été réalisée afin de comprendre les variations de la part de marché de différentes marques, dont une marque distributeur, en fonction de leurs actions prix et mise en avant (TG). Les données observées sont hebdomadaires et sur une période de 28 semaines. Des modèles d’attraction MNL et MCI ont été estimés par la méthode des moindres carrés après transformation¹ logarithmique centrée réduite. Les résultats des estimations par les modèles MNL et MCI sont relativement similaires. Nous ne présenterons que les résultats du modèle MNL.

La qualité d’ajustement du modèle aux données observées est relativement satisfaisante avec un R² de 0,88. Cela signifie que 88% de la variation de part de marché observée est expliquée par le modèle. Par ailleurs, l’ensemble des variables prix et mise en avant est significatif. Le tableau 6.14 donne les valeurs d’élasticité prix des différentes marques, ainsi que les effets de tête de gondole (TG) sur les parts de marché.

Tableau 6.14 – *Effet des actions sur les parts de marché*

	Marque nationale A	Marque nationale B	Marque nationale C	Marque distributeur
Élasticité m_i / prix	– 4,3	– 2,9	– 15,47	– 5,4
Part moyenne (en %)	11,3	12,9	6,1	12,3
Effet prix (baisse de 20 %) en pts	+ 9,7	+ 7,48	+ 18,8	+ 13,3
Effet TG (en points)	+ 12,25	+ 6,1	+ 14,4	+ 12,6

1. Cooper L. G., Nakanishi M. (1988) Market-share a, Zalysis, Boston, Kluwer Academic Publishers.

1. Blattberg R. C., Wisnieski K. J. (1989), Price-included patterns of competition, *Marketing Science*, 8, 4, 291-309.

Nous constatons une forte sensibilité des parts de marché aux différentes actions promotionnelles. Les valeurs d'élasticité de la part de marché par rapport au prix sont relativement élevées. Sachant que la valeur d'élasticité est le rapport entre le taux de croissance de la part de marché et celui des prix, il est possible d'évaluer l'efficacité de cette action sur la part de marché. Nous avons mesuré le nombre de points de part de marché que les quatre marques gagneraient si elles décidaient de baisser leurs prix de 20 %. En prenant comme référence la part de marché moyenne, nous obtenons les gains de part de marché pour les différentes marques. Pour la marque distributeur, une baisse de 20 % de son prix se traduit par un gain de part de marché de 13,28 points par rapport à une valeur initiale de 12,3 % de part de marché. Nous constatons que l'influence des prix des marques nationales sur les parts de marché est différente. La part de marché de la marque Nationale C est très sensible au prix (avec une élasticité de $-15,47$) comparée à celle des deux autres marques nationales.

Par ailleurs, l'impact d'une tête de gondole sur la part de marché est de 12,6 points pour la marque distributeur. Si cette dernière décide de faire une mise en avant et de l'accompagner d'une baisse de prix de 20 %, il est possible de prévoir un gain cumulé de 25,9 points de part de marché, toutes choses égales par ailleurs.

2 La prévision

La prévision constitue un outil indispensable pour les distributeurs dans la mesure où elle conditionne de nombreuses décisions chez les distributeurs (voir Repères ci-après).

REPÈRES : Le rôle de la prévision dans les décisions des distributeurs

- Comparaison des performances des magasins avec leurs potentiels de ventes.
- Implantation de points de ventes.
- Rentabilité globale des actions promotionnelles.
- Lancement de nouveaux produits.
- Prévision des ruptures de stocks.
- Gestion des linéaires et de l'offre en magasin.

2.1 Les méthodes de prévision

Il existe essentiellement deux méthodes de prévision : les **modèles naïfs** et les **modèles explicatifs**. Les modèles naïfs déterminent les ventes à partir de séries

chronologiques. On part du principe que l'avenir est contenu dans le passé¹. La démarche consiste à identifier trois composantes pouvant influencer les ventes futures² :

- le trend ou tendance générale (T) ;
- la composante saisonnière (S) ;
- la composante aléatoire (A).

Remarque : la composante cyclique n'est pas présentée ici, dans la mesure où les prévisions des ventes sont calculées sur des périodes observées relativement courtes.

Pour ce type de démarche, il est important de suivre les étapes suivantes :

• **Étape 1. Analyse de la tendance.** Les effets saisonniers peuvent, de par leur forte influence, masquer la tendance suivie par les ventes. Ainsi, dans une première étape, nous déterminons à l'aide de la méthode des moyennes mobiles l'évolution des ventes. Ce type de démarche permet d'identifier le type de modèle afin d'effectuer de la prévision (tendance linéaire, logistique)³. La rubrique Repères ci-après présente deux graphiques d'évolution des ventes ainsi que leurs moyennes mobiles. Nous constatons, pour le premier graphique (*cf.* figure 6.1), que la tendance est plutôt croissante linéaire. En revanche, la courbe des moyennes mobiles du second graphique (*cf.* figure 6.2) traduit plutôt une forme logistique avec un ralentissement des ventes en fin de période. Dans le premier cas, il est préférable d'utiliser, pour calculer la tendance, un modèle linéaire, alors que dans le second cas, une relation logistique (modèle logit) est plus adaptée.

• **Étape 2. Calcul des coefficients saisonniers.** Avant de calculer les coefficients saisonniers, il est important de définir le type de saisonnalité. Il existe plusieurs méthodes pour caractériser les effets saisonniers⁴. Mais dans la pratique, les deux plus fréquemment observés sont les saisonnalités additives et multiplicatives (voir Repères ci-après). Le type de relation conditionne la méthode de calcul des coefficients saisonniers⁵. Dans le cas où les distributeurs analyseraient les ventes quotidiennement, il est important de prendre en compte la saisonnalité mensuelle, intra-mensuelle (début, milieu et fin de mois) et quotidienne (sept jours de la semaine).

1. Dayan A. (1990), *Marketing*, Puf fondamental, Paris

2. Droesbeke J.-J., Fichet B. et Tassi P. (1989), *Séries chronologiques : théorie et pratique des modèles ARIMA*, Economica, Paris.

3. Bon J., Gregory P., Aurifeille J.-M., Cliquet G. (1995), *Techniques marketing*, Vuibert, Paris.

4. Gourieroux C., Monfort A. (1990), *Séries temporelles et modèles dynamiques*, Collection Économie et statistiques avancées, Economica, Paris.

5. Thiria S. et al. (1997), *Statistique et méthodes neuronales*, Dunod, Paris.

• **Étape 3. Désaisonnaliser les données.** Cette étape consiste à éliminer les effets saisonniers de manière à ramener les ventes sur une même base de comparaison. Les données corrigées des variations saisonnières sont utilisées pour calculer les tendances des ventes.

• **Étape 4. Calcul de la tendance.** Plusieurs méthodes sont employées pour calculer la tendance des ventes : lissage exponentiel, régression linéaire, la méthode de Holt-Winter et celle de Box-Jenkins. L'objectif de ces méthodes est de pouvoir déterminer la tendance et d'en effectuer ensuite une prévision sur les périodes souhaitées.

• **Étape 5. Prévision des ventes.** À l'aide de la tendance prévue par le modèle, il est possible de calculer les ventes estimées. Il suffit de multiplier les ventes prévues par les coefficients saisonniers.

Pour de plus amples détails, nous renvoyons le lecteur aux différents ouvrages cités précédemment sur les séries chronologiques et la prévision de vente.

REPÈRES : Effets saisonniers additif et multiplicatif

Saisonnalité additive : $V_t = T_t + S_t + A_t$

Où :

T = le trend ou la tendance générale

S = la composante saisonnière

A = la composante aléatoire

Chaque effet saisonnier à la même amplitude sur la période observée. La saisonnalité s'ajoute à la tendance.

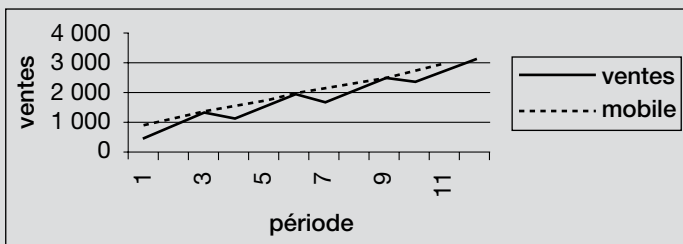


Figure 6.1 – Effet saisonnier constant

Saisonnalité multiplicative : $V_t = T_t \times S_t \times A_t$

La saisonnalité se multiplie à la tendance. L'amplitude de chaque effet saisonnier n'est pas constante sur la période. Dans notre exemple, l'effet saisonnier s'amplifie dans le temps.

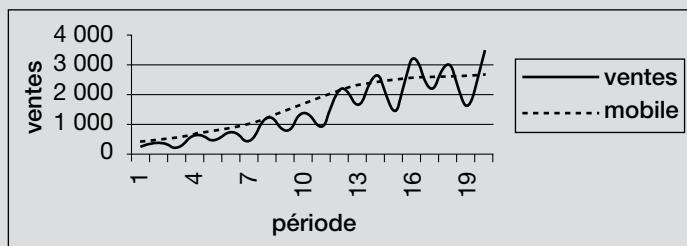


Figure 6.2 – Effet saisonnier multiplicatif

Les modèles explicatifs, contrairement aux modèles naïfs, définissent les ventes en fonction de variables explicatives exogènes. Dans cette catégorie, il faut distinguer les modèles de comportement et les modèles d'offre. **Les modèles de comportement** sont fréquemment employés pour évaluer le lancement d'un produit nouveau (modèle de diffusion et d'adoption¹). Pour ce type d'approche, les distributeurs font appel aux sociétés d'études comme IRI, Burke Marketing Research ou AC-Nielsen dont les modèles Assessor², Bases, News³ et Tracker⁴ sont les plus utilisés. Le principe de ces modèles est de s'articuler en suivant le processus d'adoption du produit par le consommateur. Ce dernier va prendre connaissance du produit, puis il va l'acheter et effectuer un réachat suivi par d'autres, en cas de satisfaction. Les modèles sont composés d'une équation mesurant le taux d'essai, d'une deuxième pour le réachat et d'une troisième pour le calcul des ventes⁵. **Les modèles d'offre** expliquent, sous forme d'équation, les ventes en fonction de variables explicatives exogènes comme les prix, les promotions ou la communication (voir Repères ci-après). De nombreux modèles sont proposés dans la littérature marketing⁶ pour estimer les ventes : modèles linéaire, exponentiel, logarithmique, Gompertz, modèles non linéaires dans les paramètres et les modèles dynamiques (Koyck).

1. Lilien G., Kotler P. et Moorthy K. S. (1992), *Marketing Models*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

2. Silk A., Urban G. (1978), Pretest market evaluation of new packaged goods : A model and measurement methodology, *Journal of Marketing Research*, 15, 2, 171-191.

3. Pringle L. G., Wilson R. D., Brody E. I. (1982), News : a decision oriented model for new product analysis and forecasting, *Marketing Science*, 1, 1, 1-31.

4. Blattberg R., Golanty J. (1978), Tracker : an early test market forecasting and diagnostic model for new product planning, *Journal of Marketing Research*, 15, 2, 192-202.

5. Pour une approche détaillée des différents modèles, nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage cité précédemment *Marketing Models*, de Lilien, Kotler et Moorthy.

6. Naert P. et Leeflang P. (1978), *Building Implementable Marketing Models*, Leiden, Martinus Nijhoff Social Sciences division.

REPÈRES : Exemple de modèle de vente

La vente est une fonction linéaire des actions marketing de la marque. En supposant les éléments suivants :

V_i = vente de la marque i ;

K = nombre d'action marketing ;

β_{ik} = mesure l'influence de la k ème action marketing de la marque i sur les ventes de la marque i ;

X_{ik} = action marketing de type k de la marque i ;

E_i : perturbation.

Le modèle linéaire de ventes s'écrit :

$$V_i = \beta_{i0} + \sum_{k=1}^K \beta_{ik} X_{ik} + E$$

L'élasticité de la part de marché m_i par rapport à l'action marketing X_{ik} est égale à :

$$E_{V_i/X_{ik}} = \frac{\beta_{ik} X_{ik}}{V_i}$$

Pour effectuer de la prévision avec cette catégorie de modèles, il faut, dans une première étape, estimer les coefficients puis, dans une seconde étape, calculer les ventes prévues à partir de valeurs X_{ik} définies (voir Repères ci-dessus).

2.2 La qualité des prévisions

Afin de vérifier la qualité d'ajustement des prévisions du modèle aux données observées, des critères sont utilisés. Un premier critère est le **coefficient de variation de la variable expliquée**¹ qui est égal à l'erreur standard de la régression, divisée par la moyenne de la variable expliquée. Il correspond au pourcentage d'erreur d'ajustement des valeurs prévues par le modèle aux données observées exprimées en unités de la variable expliquée (voir Repères ci-après). Il est préférable d'avoir des valeurs C faibles. Plus sa valeur est proche de 0, plus l'écart entre la valeur prévue et observée est petit.

1. Lambin J.-J. (1990), *La recherche marketing*, McGraw-Hill, Paris.

REPÈRES : Coefficient de variation de la variable expliquée

$$C = \frac{S_R}{\bar{Y}}$$

C = coefficient de variation de la variable expliquée ;

S_R = erreur standard de régression ;

$\bar{Y}$ = moyenne de la variable expliquée.

L'erreur standard de régression est égale à la racine carrée de la variance résiduelle :

$$S_R = \sqrt{\left(\frac{1}{n-k-1}\right) * SSR}$$

n = nombre de semaines observées ;

k = nombre de variables explicatives ;

SSR = somme des carrés des résidus.

Dans le cadre de données de panel, il est important de calculer un coefficient C spécifique pour chaque marque ou pour chaque magasin, afin d'identifier d'où proviennent les erreurs de prévision. Un calcul C global ne présente aucun intérêt car il risque de masquer les différences entre les valeurs observées et prévues (voir Repères ci-après).

REPÈRES : Prévision des ventes à partir d'un modèle de ventes

Une enseigne souhaite faire une prévision des ventes de sa MDD sur le marché des jus de fruit pour l'ensemble des magasins d'une région. Les ventes hebdomadaires sur un an ont été relevées, ainsi que les prix de la MDD et ceux des principaux concurrents. Dans une première étape, une régression est effectuée à l'aide d'un modèle linéaire afin d'expliquer l'évolution des ventes de la MDD en fonction de ses prix, de ceux des concurrents et des effets saisonniers. Pour calculer les effets saisonniers, des variables dummy spécifiques au mois, au début, milieu et fin de mois sont construites¹. La démarche consiste à affecter la valeur 1 si l'effet est constaté et 0 sinon. Par exemple, la dummy début de mois prend la valeur 1 pour toutes les semaines correspondantes au début de mois et 0 pour les autres semaines. Les résultats de la régression sont les suivants (voir compléments dans le tableau 6.15) :

1. Bourbonnais R., Usinier J-C. (1997) *Pratique de la prévision des ventes*, Gestion, Économica, Paris.

$$R^2 = 0,87 ; \quad DW = 2,1 ; \quad \text{Fisher} = 10,8$$

Tableau 6.15 – Résultats complémentaires de la régression

Variables	Coefficients	Student
Constante	15 890	3,11
Prix Réa	557,572	2,30
Prix Cidou	1 449,57	4,99
Prix MDD	– 5 741	– 6,24
Prix Joker	448,4	2,06
Prix brique 1 ^{er} prix	979,13	2,10
Effet saisonnier début de mois	348,2	2,14
Effet saisonnier mois 1	– 748,5	– 2,94
Effet saisonnier mois 4	1 041,54	3,44
Effet saisonnier mois 5	405,7	1,99
Effet saisonnier mois 6	1 403,9	4,42
Effet saisonnier mois 11	– 1 065,8	– 3,96

Commentaires : le R^2 signifie que 87 % de la variation des ventes de la MDD est expliquée par le modèle. Le Fisher calculé (10,8) est supérieur à celui de la table impliquant que le modèle retenu est significatif dans son ensemble. Un Durbin Watson proche de 2 montre une absence d'autocorrélation des résidus. Dans notre procédure d'estimation, nous n'avons retenu que les variables dont les coefficients étaient significatifs à savoir ceux dont la valeur de Student calculé était supérieure à celui de la table au seuil de 5 % (1,96). Les coefficients liés aux prix des concurrents sont positifs. Quand les concurrents décident de baisser leurs prix, les ventes de la MDD baissent, toutes choses égales par ailleurs.

D'autre part, le coefficient lié au prix de la MDD est négatif traduisant une hausse des ventes de la MDD quand son prix baisse. À partir de ces coefficients, il est possible de calculer des coefficients d'élasticité des ventes en fonction des prix comme présenté dans le tableau 6.16.

Tableau 6.16 – Calcul des coefficients d'élasticité

	Réa	Cidou	Joker	Jus brique	MDD
Ventes moyennes MDD	8 113	8 113	8 113	8 113	8 113
Prix moyens	5,48	6,4	7,36	8,08	5,47
Coefficients	557,18	1 449,1	448,41	979	– 5 741
Élasticités	0,37	1,14	0,4	0,975	– 3,87

Le coefficient d'élasticité directe de la MDD traduit une très forte sensibilité de ses ventes par rapport à ses variations de prix (– 3,87). Cette valeur suppose que, si les prix de la MDD baisse de 10 %, ses ventes vont progresser de 38,7 %, toutes choses égales par ailleurs. D'autre part, les ventes de la MDD sont plus sensibles aux prix de Cidou (Elasticité croisée de 1,14) qu'aux prix des autres concurrents. Cela suppose qu'une baisse de 10 % des prix de Cidou engendre une baisse des ventes de la MDD de 11,4 %.

Pour effectuer, ensuite, une prévision des ventes sur, par exemple, le début du premier mois qui suit les observations, il suffit de reprendre l'ensemble des coefficients estimés, de les associer aux valeurs prix retenues et de les additionner à la constante (15 890), à l'effet saisonnier début de mois (368,4) et à l'effet saisonnier du premier mois (– 748). En supposant des valeurs prix pour les différentes marques, les ventes prévues pour la MDD sont de:

Ventes prévues = (15890)+(368.4)–(748)+(3008.7)+(9419.1)+(3136)+(8086)–(31403)
= 7757

Tableau 6.17 – Détermination des ventes

	Réa	Cidou	Joker	Jus brique	MDD
Coefficients	557,18	1 449,1	448,41	979	– 5 741
Prix moyens	5,4	6,5	7,0	8,26	5,47
Ventes partielles	3 008,7	9 419,1	3 136	8 086,5	– 31 403,2

Les erreurs absolues moyennes (Average Absolute Error : AAE)¹ mesurent les écarts moyens entre les valeurs observées et prévues par le modèle. Ce critère a le mérite d'être simple dans son utilisation et son interprétation. Sa structure (voir Repères ci-après) permet d'exprimer le coefficient en unités de la variable expliquée.

1. Naert P., Weverbergh M. (1985), Market share specification, estimation and validation : toward reconciling seemly divergent views, *Journal of Marketing Research*, 22, 4, 453-461.

REPÈRES : Coefficient AAE et coefficient de Theil

$$AAE = \frac{\sum_{t=T_i=1}^{T^*} \sum_{i=1}^n |V_{it} - \hat{V}_{it}|}{n(T^* - T)}$$

T : période estimée ;

T^* : période estimée + période de prévision ;

n : nombre de marques ;

V_{it} : ventes observées de la marque à la période t ;

$\hat{V}_{it}$: ventes prévues par le modèle à la période t pour la marque i ;

Coefficient¹ de Theil U est égal à :

$$U = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{t=T}^{T+h} \left(\frac{V_{it} - \hat{V}_{it}}{h} \right)^2}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{t=T}^{T+h} \frac{(V_{it})^2}{h^* n}} + \sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{t=T}^{T+h} \frac{(\hat{V}_{it})^2}{h^* n}}}$$

h : période de prévision.

1. Theil H. (1969), A multinomial extension of the linear logit model, *International Economic Review*, 10, 251-259.

Un dernier critère est celui **de Theil** (voir Repères ci-dessus) qui mesure la qualité prévisionnelle du modèle. Quand l'analyse s'effectue sur la prévision de plusieurs marques, le critère de Theil est préférable à celui d'AAE, dans la mesure où il permet de ramener la qualité de la prévision des ventes des différentes marques sur une même base de comparaison. Que la marque ait des ventes de 3 000 unités ou de 350 000 unités, le coefficient de Theil donne une valeur comparable entre les deux marques. Il est important pour les distributeurs de posséder un outil d'alerte permettant d'identifier une rupture de tendance ou un écart d'erreur anormalement élevé de la prévision aux données observées. Tout biais important dans la prévision peut engendrer des erreurs dans les prises de décisions¹.

1. Pour une étude approfondie de cette approche, nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage : *Pratique de la prévision des ventes* de Bourbonnais R. et Usinier J.-C. (1997), Économica, Paris.

LES ÉTUDES SUR LES ENSEIGNES ET SUR LES MDD

Au cours de ces dernières années, l'intensification de la concurrence inter-enseigne a entraîné les distributeurs vers un renforcement de leurs relations clients. Avec un taux de pénétration des consommateurs de 97,3 % (1998) en GMS, la progression des ventes d'une enseigne passe par une équation simple :

Croissance = conquête de nouveaux clients + augmentation des achats des clients

Il s'agit donc pour les enseignes d'améliorer l'attraction de leurs points de ventes et la fidélité client. La réussite de cette stratégie passe en amont par une meilleure connaissance des consommateurs. Il est indispensable d'identifier le profil des acheteurs, d'analyser leur fidélité, d'étudier leurs perceptions à l'égard des enseignes, de la communication et des marques de distributeurs (MDD).

1 Études sur les enseignes

Avant d'étudier la fidélité de leurs clients, les distributeurs vont tenter d'identifier le profil de la clientèle qui fréquente leur enseigne. L'objectif de cette démarche est de mieux cibler l'offre produit et les services.

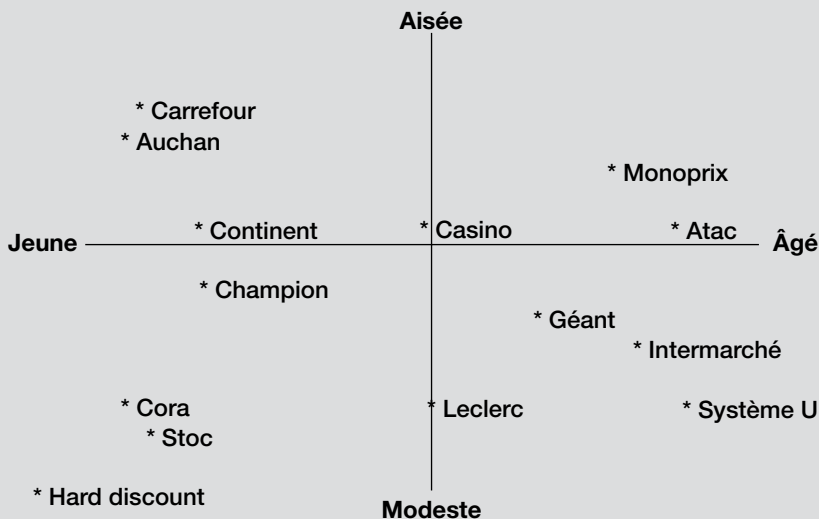
1.1 Profil des clients

L'information est obtenue à partir des panels de consommateurs en croisant les enseignes fréquentées avec différents critères socio-démographiques (âge du responsable des achats, nombre de personnes au foyer, catégorie de revenu, zone d'habitation). Ces tableaux de tris croisés sont alors utilisés afin de construire des cartes factorielles¹ (analyse factorielle des correspondances). Elles donnent ainsi les caractéristiques les plus pertinentes des différentes enseignes. Par exemple Secodip publie régulièrement dans le Marketing Book des cartes factorielles des enseignes selon des critères socio-démographiques. La rubrique Repères ci-dessous montre une analyse factorielle des enseignes en fonction des critères âges et des classes sociales.

1. Saporta G. (1990), *Probabilités, analyse des données et statistique*, Édition Technip, Paris.

REPÈRES : Analyse factorielle des enseignes selon l'âge et la catégorie sociale

Figure 6.3 – Analyse factorielle des enseignes à partir de données tirées du panel consommateurs de Secodip



Source : adapté de Secodip *Le Marketing Book* 1998, p. 308.

Ce type de carte renseigne les distributeurs sur le positionnement de leur enseigne par rapport aux ménages français. D'une part, il est possible de connaître le profil des clients. Par exemple, Auchan et Carrefour sont fréquentés par des clients jeunes et de catégories sociales aisées, en revanche, l'enseigne Système U a une clientèle plus âgée et de classes sociales plus modestes. Les hard discount attirent des classes modestes et relativement jeunes. D'autre part, des indications sont fournies quant aux enseignes les plus menaçantes. Plus le positionnement des enseignes sur la carte est proche, plus la concurrence est forte. Carrefour et Auchan attirent des clients qui ont le même profil. Ces deux enseignes sont positionnées sur le segment de clients jeunes et aisés et sont donc en concurrence.

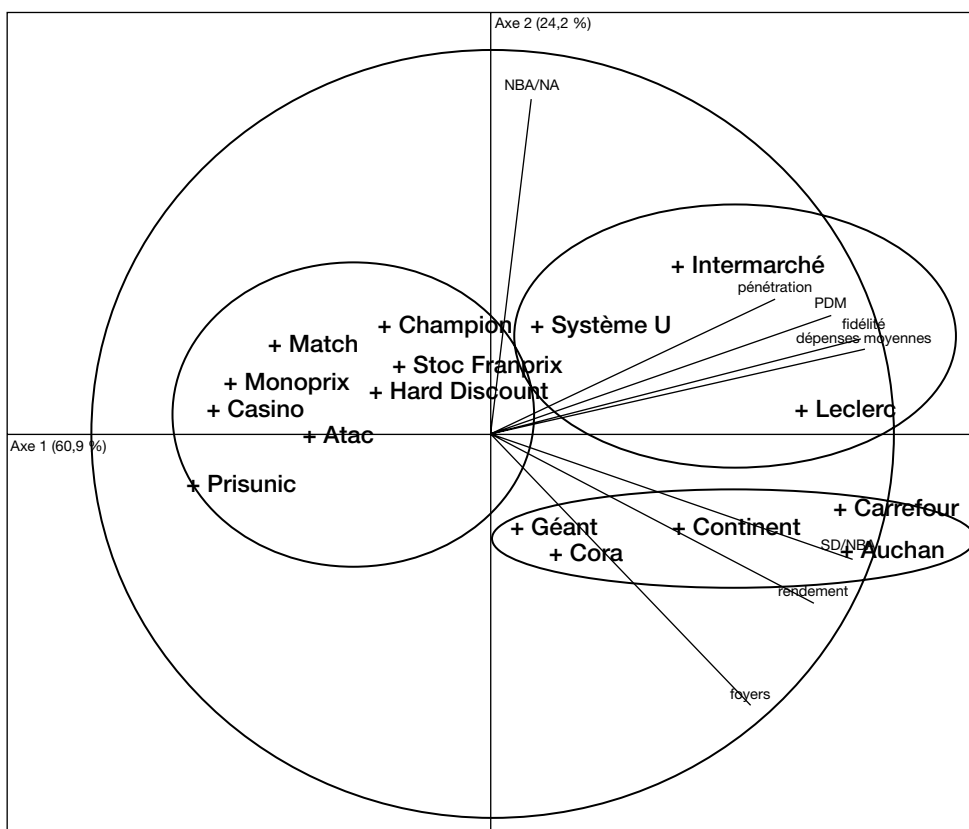
1.2 Comportements d'achat des consommateurs

Un deuxième axe d'étude est l'analyse du comportement des consommateurs dans les différentes enseignes. Cette démarche a pour objectif d'identifier les principaux indicateurs d'habitudes d'achats corrélés avec les performances des enseignes. Comme précédemment, ce type d'analyse permet de comparer les résultats d'une

enseigne avec ces concurrentes. Par exemple, nous avons analysé dix-sept enseignes sur la base des critères suivants :

- Pénétration.
- Fidélité (taux de nourriture).
- Dépenses moyennes par acheteur.
- Dépenses par acte (SD/NBA).
- Nombre d'acte par acheteur (NBA/NA).
- Rendement moyen par m².
- Attractivité de l'enseigne (rapport entre le nombre réel de clients et le nombre de foyers ayant accès à l'enseigne : variable foyer).

Figure 6.4 – Analyse et composantes principales (ACP) des enseignes



Nous avons effectué une analyse en composantes principales (ACP), afin de caractériser les différentes enseignes selon les critères métriques précédemment cités. Les résultats obtenus permettent de caractériser différents groupes d'enseignes.

Tableau 6.18 – Variance expliquée totale de l'ACP

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% cumulé
1	4,870	60,950	60,950
2	1,937	24,217	85,167
3	0,756	9,452	94,618
4	0,296	3,690	98,312

Le tableau 6.18 montre que deux composantes sont retenues car leur valeur propre est supérieure à 1 (règle de Kaiser). Elles représentent 85,16 % de la variance des observations initiales.

La corrélation entre les variables fait ressortir l'existence de deux groupes de variables. Un premier groupe réunit les variables pénétration, part de marché, fidélité et dépenses moyennes. Les enseignes dont la part de marché est la plus forte, sont celles dont le taux de nourriture, les dépenses moyennes et la pénétration sont les plus élevées. Ce groupe de variables peut être assimilé à la **performance concurrentielle** de l'enseigne. Un second groupe donne des corrélations importantes entre les variables rendement, foyers et dépenses par acte. Les enseignes, dont le rendement au mètre carré annuel est le plus important, sont celles dont les dépenses par acte et l'attractivité sont les plus élevées. Ce groupe de variable représente la **performance économique** de l'enseigne. La variable nombre d'actes par acheteur(NBA/NA) est faiblement corrélée à l'ensemble des autres variables. Elle est un bon indicateur de **fréquence** de visite des enseignes.

L'interprétation des composantes s'effectue en étudiant la corrélation entre les différentes variables et les composantes (cf. tableau 6.19). Les résultats montrent que la première composante est corrélée aux variables relatives aux performances des enseignes face à la concurrence (fidélité, dépenses moyennes, dépenses par acte et part de marché). Le deuxième axe montre une opposition assez nette entre, d'une part, l'attractivité (variable foyers) et, d'autre part, le nombre d'actes par acheteurs (NBA/NA).

Tableau 6.19 – % de contribution de chaque variable aux deux composantes retenues

	Axe 1 (+ 60,9 %)		Axe 2 (+ 24,2 %)	
CONTRIBUTIONS POSITIVES	fidélité	+ 17,0 %	NBA/NA	+ 40,0 %
	dépenses moyennes	+ 17,0 %	pénétration	+ 6,0 %
	SD/NBA	+ 16,0 %	PDM	+ 5,0 %
	PDM	+ 14,0 %	fidélité	+ 3,0 %

Tableau 6.19 – % de contribution de chaque variable aux deux composantes retenues

	Axe 1 (+ 60,9 %)	Axe 2 (+ 24,2 %)
CONTRIBUTIONS NÉGATIVES		foyers – 25,0 %
		rendement – 9,5 %
		SD/NBA – 5,0 %

On obtient ainsi trois groupes :

1. Les enseignes d'hypermarchés (Carrefour, Auchan, Continent, Géant et Cora).
2. Les enseignes multiformats mixant supermarchés et hypermarchés (Système U, Intermarché et Leclerc).
3. Les enseignes de supermarchés.

Le groupe 1 se caractérise plus par des enseignes ayant des performances économiques élevées (dépenses moyennes et rendement au m²), surtout pour Carrefour et Auchan. Le groupe 2 montre une bonne performance concurrentielle avec des taux de pénétration, de nourriture et des dépenses moyennes élevés. Le groupe 3 bénéficie d'une fréquence plus grande des achats (proximité des magasins) et de performances économiques et concurrentielles faibles, avec une grande disparité entre les enseignes.

1.3 Jugement des clients

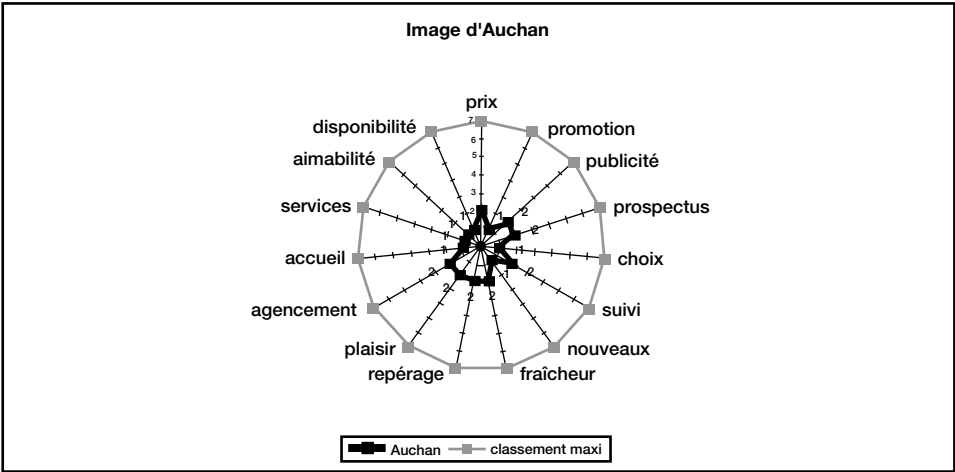
Le jugement des clients est un élément très important pour l'étude des enseignes. Il permet d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses et de se positionner par rapport à la concurrence. Cette démarche se place dans l'optique d'un *benchmarking*¹ qui vise à comparer la performance des enseignes suivant leurs produits et services. Une première technique offre la possibilité aux répondants d'une enquête, d'évaluer les enseignes sur différentes caractéristiques préalablement identifiées (prix, communication, accueil) à l'aide d'échelles de Likert. Une seconde technique consiste à demander de classer les enseignes sur un ensemble de critères, de manière à faire apparaître un ordre de préférence. Chaque année, une enquête est réalisée par Sofres Distribution concernant le classement de notes obtenues auprès des clients par sept enseignes d'hypermarché sur quatre catégories de critères (cf. tableau 6.20).

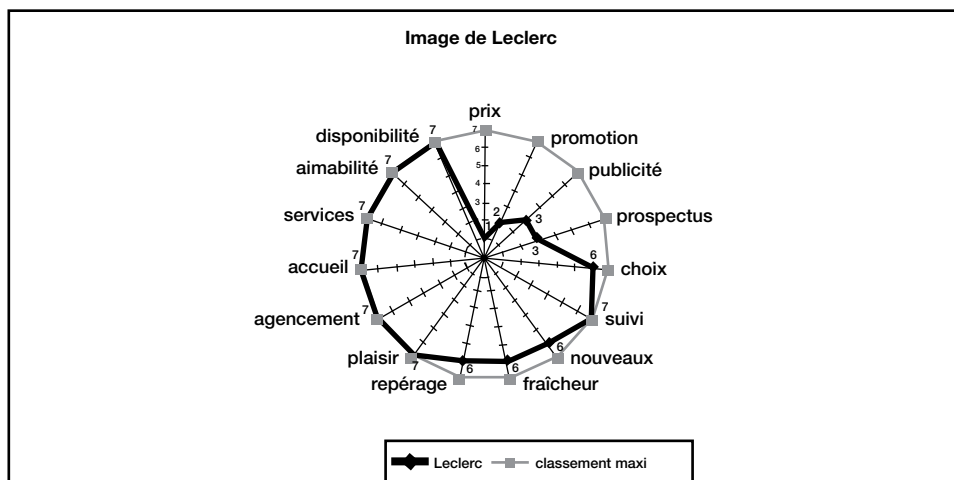
1. Karlöf, Partners (1995), *Pratiquer le benchmarking*, Édition d'Organisation, Paris.

Tableau 6.20 – Liste des principaux critères d'évaluation

Les quatre P	Produits	Merchandising	Personnel/Services
– prix – promotion – publicité – prospectus	– choix – suivi – nouveaux produits – qualité-fraîcheur	– repérage – plaisir des courses – agencement	– accueil – services – amabilité – disponibilité

Compte tenu du nombre réduit d'enseignes (7), une simple analyse graphique (cf. figure 6.5) permet d'identifier les forces et les faiblesses des différentes enseignes par rapport aux quatre catégories de critères. À titre d'illustration, nous ne présentons que les résultats de deux enseignes : Auchan et Leclerc. Les graphiques montrent que le classement obtenu par Auchan sur l'ensemble des critères, à l'exception du prix, est nettement meilleur que celui de Leclerc. Cette dernière enseigne est pratiquement classée en dernière position sur les critères, produits, merchandising et personnel/service. En revanche, les résultats sont nettement meilleurs sur les quatre P, notamment sur les prix. Nous retrouvons la volonté de Leclerc de maintenir un avantage concurrentiel sur les prix. Auchan se dispute la première place avec l'enseigne Carrefour (sauf prix). Nous retrouvons, à travers ces classements, les choix stratégiques des enseignes sur les quatre critères analysés. Auchan se retrouve classé en premier sur les critères liés au personnel/services. Nous retrouvons la volonté d'établir un contact privilégié avec le client (le célèbre SBAM : Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci). De la même manière, Auchan reste classé derrière Carrefour dans le domaine du merchandising. L'effort consacré à la recherche de concept magasin toujours plus performant semble être apprécié par les clients.





Source : adapté de Sofres distribution 1997.

Figure 6.5 – Classement des enseignes Auchan et Leclerc sur une échelle de 1 à 7

2 Analyse des marques de distributeurs (MDD)

La part de marché des MDD (23,9 % du chiffre d'affaires dans les rayons alimentaires) n'a cessé de croître au cours de ces cinq dernières années (+ 1,3 point de part de marché en 2000). Cette croissance ininterrompue s'explique en partie par le choix des enseignes, au début des années quatre-vingt-dix, d'un positionnement prix face aux marques nationales. Mais les distributeurs ont compris que cette stratégie risquait de ralentir le développement des MDD. Cette conviction s'est trouvée renforcée par le passage à l'euro qui réduit chez le consommateur la perception d'écart de prix favorable aux MDD. Les distributeurs ont donc choisi de développer leurs produits comme de véritables marques¹ (cf. chapitre 5). Le développement des MDD se place donc désormais dans le cadre du développement d'un marketing d'enseigne. Dans cette optique, les études dans ce domaine sont essentiellement axées sur la perception des MDD par les consommateurs, sur le potentiel d'élargissement de la gamme et sur la conquête de nouveaux segments.

2.1 Études du positionnement des MDD

Les distributeurs sont sensibles à la perception des MDD par les consommateurs comparée à la perception des marques nationales et des premiers prix. Selon l'institut Fournier², 30 % des personnes interrogées en hypermarché (étude 2001)

1. Chain C. (2000), Les produits des distributeurs : leurs sous-marques deviennent des marques distributeurs, *Revue Française de Marketing*, 176.

2. LSA (2001), Les consommateurs jugent les MDD, 3 mai, 1721.

assimilent les MDD à des produits premiers prix. Or, les prix en euros réduisent l'écart de prix en valeur absolue par rapport aux marques nationales même si, en valeur relative (pourcentage), l'écart de prix en moyenne reste de 20 %. Par ailleurs, l'image de la qualité des MDD se dégrade depuis ces trois dernières années. Près de 25 % des sondés, contre 20 % en 1998, estiment que la qualité des marques d'enseigne est inférieure à celle des marques nationales. Nous observons donc pour les MDD un problème de positionnement dans l'esprit des consommateurs. Face à cette situation, afin de mieux cerner les difficultés des MDD, les distributeurs mettent en œuvre deux démarches.

Une première démarche consiste à réaliser une enquête sous forme de questionnaires auprès des consommateurs, afin de **connaître leurs habitudes d'achat** concernant les MDD, les marques nationales et les premiers prix. Cette démarche permet d'identifier le profil des acheteurs selon les différentes marques en travaillant à partir de tableaux de contingences (cf. tableau 6.21).

Tableau 6.21 – Répartition de la consommation de café selon l'âge
(Échantillon de 1 000 personnes)

	Répartition Populaire	Ensemble café	Marques 1 ^{er} prix	Marque distributeur	Carte noire
Moins de 35 ans	240	219	182	177	213
35 à 49 ans	314	432	377	377	467
50 à 64 ans	213	203	254	217	193
Plus de 65 ans	233	147	187	228	128

En comparant la répartition de la population avec celle de la consommation de café, nous observons que le café attire plutôt la catégorie d'âge des 35-49 ans que les autres tranches d'âge. La marque distributeur est plus consommée, en proportion, par les plus de 65 ans, tandis que la marque 1^{er} prix est surconsommée par les 50-64 ans. En revanche, la marque Carte noire attire surtout les 35-49 ans, puisque ces derniers représentent 46,7 % de la consommation.

Une seconde démarche consiste à **évaluer les marques selon différentes caractéristiques ou attributs**, en utilisant, soit des échelles de Likert¹ ou différentiel sémantique, soit des notes (cf. tableau 6.22). La principale difficulté de cette approche est de choisir les attributs les plus pertinents à évaluer lors de l'enquête².

1. Giannelloni J.-L., Vernet E. (2001), *Études de marché*, 2^e éd., Vuibert, Paris.

2. Vernet E. (1987), Identifier les attributs déterminants : une comparaison de six méthodes, *Recherche et Applications Marketing*, 2, 4, 1-21.

Tableau 6.22 – Notes de confiance sur 10 attribuées par les consommateurs aux MDD et marques nationales

	Marques de distributeurs	Marques nationales
Auchan	7,36	8,11
Carrefour	7,35	8,02
Cora	7,18	7,98
Géant	7,45	7,96
Leclerc	6,95	7,77

Sources : Institut Fournier-PHB consultants et LSA, 2001.

Les résultats traduisent une double disparité. Une première différence où les marques nationales ont des notes plus importantes que celles des MDD, traduisant une plus grande confiance à l'égard de ces premières. Une seconde différence intra enseigne est constatée pour les deux segments de marques.

Une troisième possibilité est d'utiliser des **données de préférence**¹, où l'on demande au consommateur de classer les marques par ordre de préférence. Il est possible d'évaluer les préférences entre les marques par paires, de donner un classement global des marques par ordre de préférence ou d'effectuer ce classement à partir d'une liste de critères. Ce type de données permet de construire des cartes de préférence à l'aide d'une analyse de similarité² (analyse MDS). L'objectif de ces cartes est de retranscrire, le plus fidèlement possible, les classements obtenus par les marques auprès des répondants.

Une dernière technique est de construire des cartes de positionnement à partir des **historiques d'achat observés** chez les ménages. Le principe est de supposer que plus les transferts d'achat observés entre deux marques sont importants, plus leurs positionnements sont proches. La démarche pour construire une carte consiste à calculer des indices de proximité entre les marques à partir des données de transferts, puis à effectuer une analyse de similarité (voir Repères ci-après).

1. Evrard Y., Pras B., Roux E. (2003), *Market : études et recherches en marketing*, 3^e éd., Dunod, Paris.

2. Green P.E., Carmone F.J., Smith S.M. (1989), *Multidimensional scaling : concepts and applications*, New York, Allyn and Bacon.

REPÈRES : Carte de positionnement par analyse de similarité

Supposons des transferts d'achats sur le marché des pâtes pour différentes marques (cf. tableau 6.23). La première partie du tableau donne la répartition des couples d'achats entre les répétitions et les transferts. La répétition se définit comme le pourcentage de couples d'achats où les consommateurs ont effectué un achat d'une marque, suivi d'un autre achat de la même marque. Plus sa valeur est élevée, moins les marques sont supposées être en concurrence. Par exemple, la marque Pasta possède le pourcentage de répétition le plus faible avec 15,6 %, en revanche, la marque distributeur a le pourcentage le plus important avec 57,3 %. La marque Pasta est soumise à une plus forte concurrence que les autres marques du marché. La seconde partie du tableau 6.23 décompose les transferts d'achat d'une marque en colonne vers l'ensemble des marques concurrentes sur le marché. Ainsi 39,5 % des transferts de Pasta se font vers la marque Panzani. Cela traduit une forte concurrence entre les deux marques. À partir de l'information sur les transferts, il est possible de construire des valeurs de proximité entre les marques, puis d'établir une carte de positionnement par l'analyse de similarité. La figure 6.6 représente le positionnement des marques de pâtes obtenu à partir de l'information du tableau 6.23.

Figure 6.6 – Analyse de similarité du marché des pâtes à partir de données de panel
(NB : En MDS, les dimensions des axes ne sont pas toujours facilement interprétables)

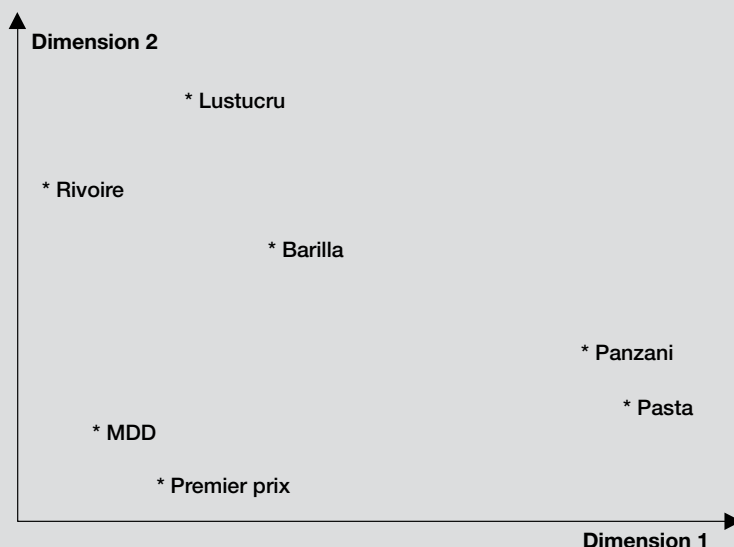


Tableau 6.23 – *Historique d'achats des consommateurs de pâtes*

Marques	PANZANI	PASTA	BARILL	LUSTU	RIVOI	DISTRI	1 ^{er} prix
Répartition	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Répétitions	44,9	15,6	35,7	57,0	45,4	57,3	46,3
Transferts	55,1	84,4	64,3	43,0	54,6	42,7	53,7
Répartition des transferts	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
PANZANI	24,1	39,5	21,8	20,8	23,9	35,5	26,9
PASTA	3,7	1,9	2,8	5,7	3,3	2,6	1,6
BARILLA	9,9	6,7	0,0	10,1	10,1	10,2	7,3
LUSTUCRU	16,3	10,2	15,2	0,0	20,5	15,1	8,3
RIVOIRE	9,1	6,2	12,5	16,4	0,0	10,4	7,5
DISTRIBU-TEUR	23,7	21,8	29,9	30,7	25,7	0,0	40,7
PREMIER PRIX	8,0	8,8	8,4	6,7	7,8	16,7	0,,0

Source : adapté du panel Scannel de Secodip.

L'analyse MDS donne une carte de positionnement des marques de pâtes en fonction des transferts d'achat, sans donner une interprétation des deux axes. Il est nécessaire d'effectuer une étude plus complète des caractéristiques du marché pour identifier les deux dimensions. Dans notre exemple, la dimension 2 semble être corrélée au niveau du prix. Les marques les plus éloignées de l'origine sont celles dont le niveau de prix est le plus élevé. En revanche, compte tenu de l'information disponible, il n'a pas été possible d'identifier la dimension 1. Même si les axes ne sont pas toujours interprétables, ce type d'approche présente l'intérêt de donner une vision relativement claire de la concurrence entre les marques¹. La carte montre que le positionnement de la marque distributeur est relativement proche de celui de la marque 1^{er} prix. On peut donc supposer que la MDD sur le marché des pâtes est perçue comme une marque 1^{er} prix.

1. Il est important de vérifier la qualité de représentation de la carte à l'aide d'un indicateur de Stress, comme indiqué par Kruskal J.B. (1964), Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a non metric hypothesis, *Psychometrika* La valeur de Stress obtenue est inférieure à 0,05, traduisant une bonne représentativité des proximités par la carte perceptuelle.

2.2 Développement des MDD

L'élargissement de l'assortiment semble le principal moteur de croissance des MDD. De nombreuses études¹ montrent que les gains de part de marché des MDD sont fortement corrélés à la progression du nombre de références des MDD. Comme le montre le tableau 6.24, nous pouvons constater qu'il existe un lien entre la part de marché des MDD et le nombre de références vendues par les enseignes. Celles-ci doivent donc mener une stratégie de développement de gamme et de conquête de nouveaux marchés. Dans cette optique, les études des distributeurs sont essentiellement orientées sur les opportunités de lancer de nouveaux produits et d'élargir la gamme de produits.

Tableau 6.24 – Part de marché des MDD et nombre de références

	Part du marché des MDD (%)	Nombre de références MDD
Intermarché	31,3	2 505
Carrefour	24,6	1 501
Système U	22,2	1 144
Leclerc	20,7	1 350
Géant	19,3	1 382
Cora	18,6	1 357
Auchan	18,5	1 743
Match	18,2	1 051

Sources : Linéaire année 2000.

Dans le cadre d'un lancement de nouveaux produits ou d'élargissement de gamme, il est indispensable que les distributeurs respectent un ensemble de règles (voir Repères ci-après).

REPÈRES : Principales étapes dans le lancement de nouveaux produits

Étape 1 : études de marché (opportunités, attractivité).

Étape 2 : conception du produit (positionnement, tests concept).

Étape 3 : études des différentes caractéristiques du produit (tests produits, packaging, prix).

Étape 4 : pré-tests de lancement (tests dans des magasins ou zone géographique).

1. *Linéaires* (2000), Étude exclusive sur les MDD, mai, 148.

Avant tout lancement, il faut rechercher les segments de marché les plus opportuns. Des études de marché sont effectuées de manière à évaluer le potentiel de lancement des MDD. Ils utilisent pour leurs informations d'une part, des données magasins et d'autre part, des enquêtes auprès des consommateurs. Les données magasins permettent de **situer la position concurrentielle de la MDD** par rapport aux marques nationales. Par exemple, des tableaux de bord sont établis afin de suivre en permanence l'évolution des MDD par rapport aux marques nationales (cf. tableau 6.25) et aider les managers à prendre des décisions pour améliorer les ventes et leurs positions concurrentielles.

Tableau 6.25 – *Extrait d'un tableau de bord d'une marque MDD sur le marché des céréales pour un magasin*

Céréales	CA de la MDD	CA global	Part MDD	Rang MDD	Concurrents
Pour enfants	320 199	1 489 339	21,5 %	2	Nestlé
Pour la famille	27 408	122 450	22,42 %	2	Kellogg's
Pour adultes	209 235	824 187	25,39 %	1	Kellogg's
Céréales santé	99 338	513 319	19,35 %	3	Nestlé
Céréales à cuire	0	11 462	0,00 %		Quaker

Par ailleurs, les panels de consommateurs vont permettre d'identifier les forces et les faiblesses des MDD à l'aide d'indicateurs comme le taux de pénétration (%NA), les volumes achetés par acheteurs (QA/NA), la fidélité et la mixité (cf. section 1 : les indicateurs de base). Des enquêtes réalisées auprès des clients vont permettre d'évaluer les MDD auprès des consommateurs et de mesurer l'opportunité de lancer de nouveaux produits. D'une part, il est important de connaître le jugement que portent les consommateurs envers les MDD présentes (voir Repères ci-après) et, d'autre part, l'intérêt de lancer de nouveaux produits sous MDD.

REPÈRES : Extrait d'une enquête sur les MDD réalisée par une enseigne auprès d'un échantillon de 1 000 personnes

1. Achetez-vous des produits MDD dans notre enseigne : Oui 96,6 % ; Non 3,4 %.
2. La qualité de nos produits MDD vous semble :

Qualité	Fréquence des réponses
Très bonne	17,5 %
Bonne	71,8 %
Moyenne	7,3 %
Mauvaise	3,4 %
Très mauvaise	0

3. Les prix de vente de nos produits MDD vous semblent par rapport aux marques nationales :

Prix	Fréquence des réponses
Moins chère	54,2 %
Équivalent	40,7 %
Plus chère	5,1 %

4. Selon vous, l'enseigne devrait-elle élargir sa gamme de MDD concernant les céréales ?

Oui et de façon significative	16,9 %
Oui un peu	27,1 %
Non	55,9 %

L'ensemble de ces études informe les distributeurs sur les marchés les plus attractifs pour le lancement de nouveaux produits ou l'élargissement de la gamme. Ils peuvent ainsi identifier les segments de marché présentant de réelles opportunités (cf. tableau 6.26) pour développer leurs produits. Dans les étapes suivantes, il est indispensable, avant le lancement, d'effectuer des tests concepts, produits, packaging et de prix auprès des consommateurs. Ces tests vont valider la pertinence du concept produit et déterminer le plan de marchéage. Les distributeurs, dans une dernière étape, testent le nouveau produit dans des magasins, afin de mesurer la réaction de ce dernier en situation réelle.

Tableau 6.26 – *Typologie des différents marchés des marques distributeurs*
(Adapté de Secodip)

Domination des marques nationales	Domination des marques distributeurs
Différenciation avec les MDD : Les MN sont de qualité reconnue par les consommateurs (Plats cuisinés surgelés).	Savoir faire du distributeur reconnu par le consommateur : Les MDD ont une part de marché importante et le nombre de références est élevé. (charcuterie LS)
Marché atomisé : La pénétration des MDD est difficile (Shampooing)	Le consommateur devient expert : Marchés de produits fréquemment achetés par les consommateurs où les MDD sont leader

2.3 Études sur la fidélité

Même si nous ne présentons pas une analyse détaillée des différents axes d'étude sur la fidélité (*cf.* chapitre 3), il nous semble important de rappeler que l'étude sur la fidélité est devenue l'une des principales préoccupations des distributeurs. Comme nous l'avons expliqué précédemment, elle constitue le second véhicule de croissance pour les distributeurs. Depuis ces dernières années, nous assistons à une multiplication des études afin d'améliorer la fidélisation client (voir Repères ci-après).

REPÈRES : Différents thèmes d'étude sur la fidélisation

Baromètres et enquêtes de satisfaction des clients.

Évaluation de programmes de fidélisation.

Calcul d'indice et estimation de la fidélité.

Profil des titulaires de cartes privatives.

Comportement des clients les plus fidèles.

Mesure de l'efficacité des cartes.

Analyse des produits de fidélisation concurrents.

Mesure de la durée de vie d'un client.

L'essentiel

Ces dernières années, les distributeurs ont accéléré le développement de leurs services études afin de répondre à un environnement devenu beaucoup plus concurrentiel. Cela a été beaucoup plus simple grâce à la multiplication des sources d'information et le développement d'outils informatiques plus performants. De nombreuses sources d'informations externes sont proposées aux distributeurs par des sociétés d'études (Iri-Secodip, Nielsen, GFK, Claritas, Consodata...). Ces sources, complémentaires aux données internes, permettent aux distributeurs de mieux comprendre les attentes des consommateurs notamment sur le plan local. Les panels de consommateurs informent régulièrement les enseignes sur le comportement des consommateurs en magasin (fidélité, profil des acheteurs, univers concurrentiel des marques). Les panels de distributeurs mesurent les performances des enseignes et des points de ventes en identifiant leurs forces et leurs faiblesses. Par ailleurs, en France, ces dix dernières années ont vu apparaître le développement des mégabases dont les sources sur les ménages sont relativement importantes. Elles permettent de compléter les fichiers clients des distributeurs et d'effectuer des analyses sur la fidélité.



Cette croissance rapide et précise de l'information (interne et externe) constitue une véritable opportunité pour les distributeurs afin de répondre à de nombreuses interrogations. Trois axes d'études semblent être actuellement observés. Un premier domaine concerne l'ensemble des études sur les produits vendus par les distributeurs. Il intéresse aussi bien les marques nationales que les MDD. Un deuxième domaine est orienté sur le comportement des clients. Il consiste en l'étude de la fidélité des clients et en la mesure de la perception et du positionnement de l'enseigne par rapport à la concurrence. Un dernier domaine est relatif aux points de ventes avec l'évaluation des zones de chalandise, les études de merchandising et leurs performances.

Il est intéressant de constater que ces trois axes d'études engendrent actuellement chez les distributeurs le développement de systèmes d'aide à la décision (datamining) qui intègrent leurs différentes sources d'information. Le géomarketing permet de répondre aux questions concernant les points de ventes. Le *Customer Relationship Management* (CRM) correspond à l'ensemble des outils et méthodes qui permettent de gérer la relation client et plus particulièrement la fidélité. Enfin l'*Efficient Consumer Response* (ECR) est un outil de gestion de l'offre produit en magasin dont l'objectif est d'optimiser la logistique, l'assortiment, les promotions.

7

LA LOCALISATION
DES POINTS DE VENTE

Michel Bon me disait l'autre jour que lorsqu'il était patron de Carrefour, les études d'implantation d'un nouveau magasin étaient faites en une « après-midi... Le staff se baladait dans la zone d'implantation prévue. Il regardait les voitures en stationnement (année, cylindrée pour apprécier la qualité du parc automobile...). Et faisait quelques poubelles pour voir ce que les locaux consommaient... »¹ Il semble qu'on ait fait quelques progrès depuis, d'autant que les Anglo-saxons, Américains ou Britanniques, pratiquent les études de localisation de manière bien plus sophistiquée et ce depuis au moins les années 1920. Les Français sont en train de rattraper leur retard grâce à la mise au point de logiciels de cartographie et surtout au développement d'applications très sophistiquées en matière de géomarketing. Mais replaçons la localisation dans le contexte du *retailing-mix* (cf. chapitre 5).

Parmi les éléments du mix, se trouvent les aspects liés à la localisation qui constituent une grande originalité du marketing de la distribution et du commerce de détail. Mais si les stratégies liées aux éléments du *retailing-mix* ont déjà été exposées au chapitre 5, il est indispensable de développer les techniques et méthodes qui visent à faciliter la localisation des points de vente. Celles-ci sont très variées et reposent, pour certaines d'entre elles, sur des considérations purement empiriques, alors que d'autres reposent sur des théories issues de la géographie, comme la théorie des places centrales ou de l'économie comme le principe de différenciation

1. propos récupérés sur le blog de Jean-Michel Billaut : http://billaut.typepad.com/jm/2006/01/connaisssezvous_1.html.

minimale de Hotelling, ou sur des modèles mathématiques parfois très sophistiqués qui sont, certes, souvent lourds à mettre en œuvre, mais qui présentent l'avantage d'autoriser des simulations et donc de construire des scénarios en tenant compte d'éventuelles réactions de la concurrence¹.

L'entreprise de distribution, comme on l'a vu, offre à sa clientèle de consommateurs un produit particulier : le point de vente. Celui-ci présente la particularité d'être localisé géographiquement. On dit souvent que la réussite commerciale du point de vente tient à trois facteurs : « la localisation, la localisation et... la localisation ».

C'est dire à quel point il est nécessaire d'éviter des erreurs dans ce domaine. La décision de localisation est la première grande décision de la vie du point de vente (section 1). Ce processus de décision, appliqué à l'entreprise de commerce de détail qui veut développer son réseau de points de vente, se décompose en trois phases majeures : l'opportunité, le choix de l'aire de marché et le choix du site. Les deux dernières étapes font l'objet d'études particulières (section 2). Les techniques seront illustrées d'exemples tirés de situations simples, dans la mesure du possible, afin d'en faciliter la compréhension.

Section 1 ■ La décision de localisation commerciale

Section 2 ■ Les études de localisation commerciale

Section

1

LA DÉCISION DE LOCALISATION COMMERCIALE

Le cas réel décrit dans la rubrique Repères ci-après montre à quel point la décision de localisation peut avoir des conséquences dramatiques quand elle est prise à la légère. Cette décision dépend du comportement spatial du consommateur, du contexte de la décision de localisation, et suit un processus en plusieurs étapes selon ce contexte.

1. Un exemple d'une telle simulation est donné dans Cliquet (1992), *Le management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris.

REPÈRES : Localisation, du succès à la fermeture

Caen Meubles est un magasin d'ameublement situé en centre-ville et commercialisant des meubles de qualité justifiant, pour le commerçant qui l'exploite, l'appellation de négociant en meubles. Mais les rues piétonnes gênent l'activité de ce point de vente connu de tous les Caennais. La décision est prise de changer de site. Un hangar est trouvé près d'un hypermarché Leclerc. Ce site présente deux avantages : une surface de vente bien supérieure et la présence d'un vaste parking. Pour renforcer sa nouvelle image de grande surface du meuble, le nouveau magasin prend l'enseigne (nationale) Lévitan. Et pourtant, quelques mois après l'ouverture, c'est l'échec. Le magasin est fermé et la surface cédée au Leclerc voisin qui la transforme en Leclerc Vêtements. Pourquoi ? L'exploitant de l'enseigne Caen Meubles a cumulé les maladroites. Il est tout d'abord passé brutalement du « stade artisanal » à la « grosse industrie » ce qui suscite souvent méfiance et jalousie : cette opération nécessite donc une réflexion sérieuse en termes de communication. Il s'est ensuite trompé dans le choix du voisinage : la compatibilité, un des principes fondamentaux de la localisation, est plus que douteuse entre un magasin de négoce de meubles et un hypermarché très discompte. Enfin, une dernière erreur est le changement d'enseigne, perdant ainsi tout le capital confiance accumulé.

Une étude d'image pour le compte de concurrents discompteurs avait, à l'époque, montré les risques de cette politique.

1 Le comportement spatial du consommateur

Toute démarche marketing privilégiant l'orientation-client dans le secteur du commerce et de la grande distribution se doit d'étudier en premier lieu le comportement spatial de l'acheteur. Or, l'introduction de l'espace complexifie considérablement l'analyse du comportement du consommateur. Il faut, pour cela, se pencher sur le concept d'attraction commerciale et sur ses conséquences.

1.1 L'attraction commerciale

La raison d'être du point de vente est d'attirer un maximum (quantitatif) ou un optimum (qualitatif) de clients correspondant à une cible plus ou moins précise selon le positionnement de l'enseigne. Ce phénomène d'attraction a intéressé très tôt les chercheurs en géographie économique et en marketing. La loi de gravitation du commerce de détail a été mise au point par William Reilly en 1931 par analogie avec la loi de la gravitation universelle de Newton :

« Deux villes attirent le commerce d'une troisième, située entre les deux premières et au voisinage du point de rupture (où 50 % de l'activité commerciale est attirée par chacune des deux premières villes) en proportion directe de leur popula-

tion et en proportion inverse du carré des distances de ces deux villes à la troisième »¹.

Cette loi sera illustrée plus loin, dans le paragraphe 2, consacré à l'étude de site.

La **gravitation** se fonde sur trois éléments : la **masse** de l'objet attirant, l'**inertie** de l'objet attiré et la **distance** qui sépare les deux objets. La masse de l'objet attirant, en l'occurrence la ville, peut être mesurée par sa population, comme indiqué dans la définition ci-dessus, éventuellement pondérée par son revenu. On peut aussi mesurer cette force d'attraction en fonction des **catégories de produits offerts** : une grande ville aura un éventail de produits beaucoup plus large qu'une petite ville, en vertu de la théorie des places centrales² (pour que la comparaison soit judicieuse, il faut que les deux villes en question soient isolées et non incluses dans une agglomération plus vaste encore). L'inertie de l'objet attiré, le consommateur, peut être représentée par ce que les psychologues nomment le **principe de moindre effort** sur lequel semblent reposer les stratégies de déplacement du consommateur. Enfin, la distance mesure l'effort à accomplir par le consommateur.

Cette conception du comportement spatial du consommateur est **déterministe**. L'application de la loi de Reilly aboutit à des résultats du type : un consommateur résidant à tel endroit fera ses achats dans telle ville. Cette vision est cependant assez proche de la réalité en ce qui concerne les achats de produits courants en milieu rural. Les professionnels américains utilisent aussi cette approche dans leurs études d'implantation de centres commerciaux³. En milieu urbain, le comportement spatial est jugé davantage **probabiliste**. On n'affirme plus le côté déterministe ou inéluctable d'un comportement, on préfère attribuer à un consommateur un certain pourcentage de chance de se rendre dans tel ou tel point de vente. Ces deux approches, déterministe et probabiliste, ont donné naissance à des modèles (Reilly, Converse, Huff, MCI, voir plus loin) qui sont encore à la base d'études de localisation, lesquelles seront examinées dans la section 2.

En matière de comportement spatial, un point important et délicat concerne la **distance** et sa mesure. Lorsque le comportement est considéré comme probabiliste, cette mesure de la distance s'effectue, non plus en termes métriques, mais sur le plan temporel : on parle alors d'une durée de trajet entre le domicile et le point de vente. Mais cette durée n'est pas toujours évaluée de la même manière, loin s'en faut, par les consommateurs selon, soit leur période habituelle de magasinage (en journée ou le soir, en semaine ou durant le week-end), soit leur capacité personnelle à évaluer le temps, ce qui peut varier considérablement d'une personne à l'autre. Concrètement, il suffit de tracer autour d'un magasin des **courbes** dites

1. Reilly W. J. (1931), *The Law of Retail Gravitation*, Reilly, NY.

2. Christaller W. (1933), *Die Zentral Orte in Süd Deutschland*, Iena, traduit en anglais (1966) sous le titre *Central Places in Southern Germany*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

3. McKenzie B. S. (1989), « Retail gravity model », *The Appraisal Journal*, 57, 2, 166-72.

isochrones (figure 7.1), c'est-à-dire représentant les zones correspondant à différentes durées de trajet (5, 10, 15 minutes) entre les lieux de résidence de ces zones et le point de vente.

Le magasin est représenté par un petit cercle noir ; les courbes isochrones délimitent les zones de population située à 5, 10 ou 15 minutes

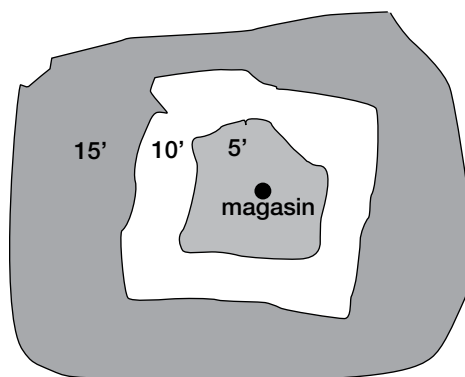


Figure 7.1 – Courbes isochrones

La gravitation se fonde sur une **conception polaire de l'attraction** au sens où la ville, le centre commercial ou le point de vente constituent des pôles d'attraction inévitables qui gèrent ainsi des « stocks » de clientèle. Ce côté systématique de l'attraction commerciale, même lorsqu'il est nuancé par des probabilités, doit être relativisé sous l'influence de plusieurs phénomènes :

- la **mobilité** croissante des consommateurs en distance parcourue et non en nombre de déplacements (voir plus loin l'enquête du Crédoc) ;
- un **temps de loisirs plus large**, en même temps qu'un désir évident de ne pas perdre ce capital-temps inutilement, surtout en ce qui concerne les achats récurrents de produits courants ;
- un **accès facilité à une très grande quantité d'informations commerciales** qui tend à rééquilibrer en partie la fameuse asymétrie informationnelle des économistes.

Il faut ajouter à ces trois phénomènes le fait que l'achat pratique (ou à but pratique) a tendance à devenir l'achat corvée pour une proportion grandissante des consommateurs. À cela il convient d'opposer l'achat plaisir auquel le commerce cherche à répondre à l'aide de techniques que les Anglo-saxons désignent sous le vocable de *retailtainment*¹. Michaud-Trévinat² montre dans sa recherche que les

1. Adams D. (1999), « Voices from the streets », *Progressive Grocer*, 78, 2, 23; Cuneo A. Z. (1999), « « Retailtainment », *Advertising Age* », 70, 39, 68-69.

2. Michaud-Trévinat A. (2004) *Le comportement spatial du consommateur : conceptualisation et exploration des parcours piétonniers de magasinage. Le cas de l'équipement de la personne*, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion de l'Université de Rennes 1.

problèmes de localisation commerciale sont alors plus complexes à cerner en développant une typologie des parcours piétonniers des consommatrices de vêtements.

Ces nouvelles libertés concernant l'espace, le temps et l'information ont deux conséquences :

- les **stocks** de clientèle se changent partiellement en **flux**, autrement dit un nombre croissant de consommateurs désertent leur zone de chalandise habituelle pour en fréquenter une autre, ce qui signifie que l'**attraction polaire** se transforme en partie en **attraction passagère** (cf. chapitre 5), phénomène renforcé d'une part, par les trajets domicile-travail et d'autre part, par le morcellement et la multiplication des séjours de vacances ;
- une **moindre fidélité** aux enseignes et aux marques, du fait du développement d'un fort **désir de variété**, aussi bien en matière de produits que de points de vente, mais aussi à cause de la mise en œuvre de campagnes promotionnelles toujours plus attractives.

Concernant les **produits à fort degré d'implication** comme l'ameublement, les vêtements et la chaussure, les produits dits culturels comme les livres ou les disques, les produits blancs (électro-ménager) ou bruns (chaînes Hi-Fi, téléviseurs, magnétoscopes...) ou encore les véhicules automobiles, le comportement spatial du consommateur est très différent de ce qu'il est pour les produits à fort taux de rotation. La célèbre (et très ancienne) classification de Copeland¹ distinguait les **produits de commodité**, ou produits d'achat courants, les **produits de comparaison** qui nécessitent une recherche dans divers points de vente, et les **produits de conviction** comme les produits de luxe dont l'achat exige aussi des efforts. Les produits à forte implication concernent de nombreux produits des deux dernières catégories. Étant donné la disposition du consommateur à accomplir des efforts de recherche pour ces produits, le problème de la distance se pose de manière spécifique. L'attraction du point de vente n'est plus, dans ce cas, une fonction continue et décroissante de la distance. La distance est considérée selon des seuils : les consommateurs vont accepter, par exemple, de parcourir plusieurs dizaines de kilomètres pour trouver le meuble ou le magnétoscope qui leur convient. Au-delà d'un certain **seuil de distance**, les consommateurs ne feront plus l'effort.

L'enquête « Transport » réalisée par l'Insee² en 1994 a pu mettre en avant un certain nombre d'informations concernant le comportement spatial des consommateurs encore trop peu étudié. Les déplacements pour raisons de magasinage ont été dissociés en fonction de la nature des points de vente selon que les consommateurs se rendent dans les grandes surfaces et dans les centres commerciaux ou dans les magasins de proximité. Cette enquête effectuée à partir d'un gros échantillon de plus

1. Copeland M. T. (1923), The Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods, *Harvard Business Review*, 1, 282-289.

2. Insee, Enquête Transport, 1994.

de 14 000 individus de 6 ans et plus révèle que le magasinage est un des motifs les plus importants de déplacement pour les consommateurs, que la distance parcourue est plus grande le week-end mais que les habitants de centre-ville vont moins loin si l'on les compare aux banlieusards qui eux font davantage leurs courses le week-end. Il est constaté aussi que plus les consommateurs vieillissent et plus le magasinage constitue un motif important de déplacement, en ajoutant que la fréquentation du commerce de proximité est croissante avec l'âge.

Mais l'enquête du Crédoc¹ publiée en 1998 indique que la fréquence de déplacement pour magasinage des consommateurs diminue rapidement passant de 4,4 en 1988 à 3,2 en 1995 et que le temps consacré aux courses alimentaires va en se réduisant : 2 h 29 en moyenne en 1995 contre 2 h 40 en 1988. En revanche, le nombre de canaux de distribution utilisés (marché traditionnel, supérette, supermarché, hypermarché, magasin maxi-discompte, magasin de surgelés, ou livraison à domicile) augmente : de 2,8 en 1988, il passe à 3,3 en 1995. Les stratégies multi-canaux des distributeurs y trouvent leurs fondements².

Ces informations sur le comportement spatial des consommateurs ont une influence sur la localisation des points de vente de même d'ailleurs que la localisation influe sur le comportement spatial des consommateurs.

1.2 Les conséquences sur la localisation des points de vente

Les conséquences du comportement spatial du consommateur ne sont pas les mêmes selon le type de commerce à planter et en particulier si l'on distingue parmi les grandes surfaces : les généralistes et les spécialistes.

La localisation des grandes surfaces, centres commerciaux, hypermarchés ou supermarchés, ou même certaines grandes surfaces spécialisées, repose traditionnellement sur une attraction polaire, à savoir la supposition selon laquelle l'implantation d'une telle surface de vente suffit à capter la clientèle située dans un rayon par exemple de 20 minutes aux alentours et qui constitue ce qu'on appelle **la zone de chalandise**. Les taux d'emprise ne sont pas les mêmes selon que la durée de trajet est de 5, 10 ou 20 minutes. Le **taux d'emprise** se définit comme la part de marché du magasin dans une zone géographique particulière. Applebaum³ a déterminé ainsi, au sein de la zone de chalandise, une zone primaire avec un taux d'emprise

1. Babayou P., Volatier J.-L. (1998), *Prospective de la mobilité locale des personnes âgées*, Collection des Rapports, Crédoc, n° 186.

2. Noble S. M.; Griffith D. A.; Weinberger M. G. (2005), « Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context », *Journal of Business Research*, 58, 12, 1643-1651.

3. Applebaum W. (1966), Methods for Determining Store Trade Areas, Market Penetration and Potential Sales, *Journal of Marketing Research*, 3, 127-41.

d'environ 60 à 70 % de la clientèle potentielle, une zone secondaire avec 15 à 25 % d'emprise et une zone tertiaire ou marginale comprenant les clients restants.

Pour ce qui est des commerces spécialisés dans la vente de produits à forte implication, étant donné l'existence de seuils de distance, certaines contraintes de localisation se trouvent desserrées. La problématique de localisation ne se pose plus en termes de minimisation des distances domicile-magasin d'une zone de chalandise. Le pouvoir d'attraction d'une enseigne, connue et clairement positionnée, est alors essentiel. L'emplacement est de moindre importance jusqu'à un certain point. Tout d'abord, très peu d'enseignes ont un pouvoir d'attraction qui leur permet de choisir le site en toute quiétude et beaucoup d'entre elles s'implantent près de locomotives comme les hypermarchés. Mais certaines stratégies de localisation peuvent aussi surprendre. Comment expliquer l'existence de routes du meuble : un grand économiste, Harold Hotelling¹, avait défini dès 1929 le principe de différenciation minimale pour expliquer, entre autres choses, le phénomène d'agglomération en un même lieu de commerces concurrents. C'est une situation courante dans le commerce de l'ameublement, par exemple, dans de nombreuses villes de France et des Pays-Bas. On peut aussi ajouter les magasins de luminaires à Athènes, les magasins de chaussures de sport à Hongkong, ou les bijoutiers à Beyrouth. Le principe d'Hotelling stipule, dans le cas d'un duopole, que lorsque la demande est élastique, les vendeurs se regroupent au centre du marché pour maximiser leurs revenus. Ce principe fait toujours actuellement l'objet d'études approfondies et de recherches en économie spatiale et en localisation².

Par ailleurs, la mobilité croissante des consommateurs a parfois des conséquences inattendues en matière de localisation commerciale. En voici deux :

- certains hypermarchés ont des taux d'emprise supérieurs à la normale dans leur zone secondaire au détriment de leur zone primaire ;
- de nouvelles stratégies d'implantation apparaissent, avec, pour objectif, de capter ces flux quotidiens de clientèle migrante.

La première évolution se traduit par des zones de chalandise éclatées. Les données géographiques liées à certains hypermarchés aboutissent à des situations comme celle de droite dans la figure 7.2. La deuxième évolution peut être illustrée par les enseignes suédoise H&M, espagnole Zara ou américaine Gap qui ouvrent parfois jusqu'à quatre magasins dans la même rue pour être sûres de capter la clientèle, si ce n'est lors du passage devant le premier magasin, peut-être le second verra-t-il le consommateur s'arrêter ou le troisième, voire le quatrième. C'est un moyen,

1. Hotelling H. (1929), Stability in Competition, *The Economic Journal*, 39, 1, 41-57.

2. Brenner, Steffen (2005), « Hotelling Games with Three, Four, and More Players », *Journal of Regional Science*, 45, 4, 851-864; Janssen M. C. W., Karamychev V. A., van Reeve, P. (2005,) « Multi-store competition: Market segmentation or interlacing ? », *Regional Science & Urban Economics*, 35, 6, 700-714.

coûteux dans le cadre du succursalisme et difficile à gérer dans un réseau contractuel, en franchise ou autre (cas de Benetton), d'augmenter les chances de capter la clientèle et surtout de le faire au détriment des concurrents et donc ainsi de s'imposer sur le marché.

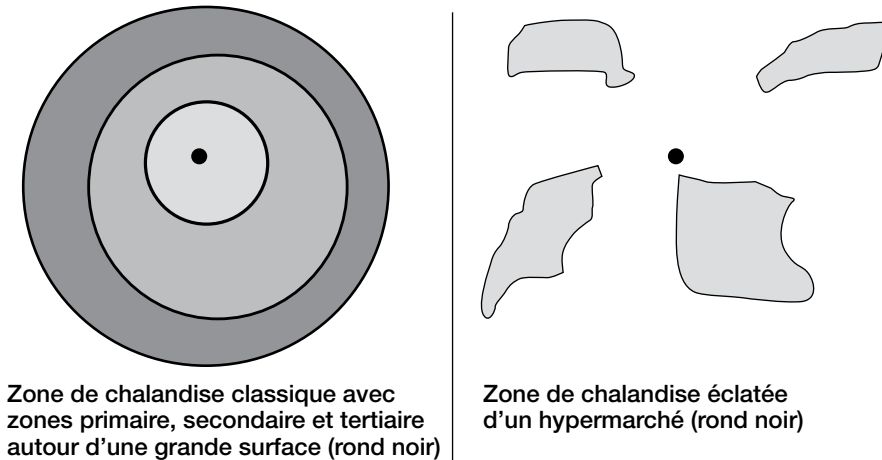


Figure 7.2 – Évolution des zones de chalandise d'hypermarchés

2 Le contexte de la décision de localisation commerciale

La décision de localisation est très dépendante, d'une part, de l'environnement, autrement dit de la topographie du terrain, de la conjoncture économique, du climat politique et de la réglementation. D'autre part, cette décision peut être affectée par la stratégie et l'organisation interne de l'entreprise de commerce de détail.

2.1 L'influence de l'environnement

L'environnement, qu'il soit économique, concurrentiel, géographique, politique ou juridique, peut parfois influencer fortement la prise de décision en matière de localisation.

L'environnement économique a une incidence directe sur la prise de décision de localisation même si le sens de cette décision est toujours difficile à prévoir. Parfois, la localisation est préférable en période d'expansion, car un rapide accroissement du chiffre d'affaires permet de rétablir plus vite l'équilibre financier, mais à condition que le prix des terrains en particulier reste raisonnable. Certaines entreprises de commerce de détail ou des services investissent davantage en période de récession, car les prix de l'immobilier sont plus sages. Tout n'est qu'une question de gestion des ressources financières de l'entreprise : c'est là un point clé pour une stratégie de localisation efficace.

L'environnement **concurrentiel** doit être considéré comme une donnée primordiale. Selon le comportement stratégique de l'organisation qui veut ouvrir un nouveau point de vente, on choisira la confrontation avec la concurrence comme ce fut le cas d'une manière quasi systématique de la politique de localisation d'Intermarché face à Leclerc (n'oublions pas que Intermarché a été créé en 1969 par Jean-Pierre Le Roch et ses amis en dissidence du groupement Leclerc). Ou bien, on évitera la concurrence en choisissant des aires de marché encore peu équipées (villes nouvelles, quartiers récents...) ou délaissées (zones rurales...). Ou bien encore, on coopère avec des activités considérées comme complémentaires selon le principe de compatibilité (cf. section 2.2). Par ailleurs, ne pas saisir les occasions d'implantations nouvelles qui se présentent risque d'offrir aux concurrents de belles ouvertures sur le marché convoité !

Les conditions économiques ne font pas tout et **les contraintes ou les avantages géographiques** de certaines régions ou de certains sites peuvent jouer favorablement ou non dans la décision de localisation. La présence de sites touristiques, qu'ils soient naturels ou historiques, peut créer une attractivité supplémentaire, certes saisonnière mais non négligeable, et compenser certaines déficiences économiques dans une région. En revanche, l'enclavement d'une région, son manque d'infrastructures en matière de communications, la présence d'activités polluantes... sont autant de contraintes qui peuvent desservir des projets d'implantations.

Le climat politique constitue aussi un élément important. La présence dans la ville et, ou dans la région de responsables dynamiques représente souvent un atout majeur, car ils savent mettre en œuvre des politiques culturelles, touristiques et/ou sportives compatibles avec les objectifs d'une entreprise de commerce de détail. En revanche, ce climat peut être défavorable aux implantations commerciales quand les commerçants traditionnels ont du mal à survivre.

Dans ces conditions, **l'environnement juridique** joue un rôle primordial en matière de localisation. Les petits commerçants ont souvent fait pression sur les gouvernements pour obtenir l'arrêt des implantations de grandes surfaces en France : on retrouve le même combat mené en Belgique ou en Espagne pour ne citer que deux pays voisins. En France, les poussées de fièvre de ce type se rencontrent d'une manière générale tous les vingt ans :

- Au milieu des années trente, la pression des petits commerçants leur permet d'obtenir le décret-loi Laval (1935) contre le développement des magasins à prix uniques.
- En 1956, le mouvement de Pierre Poujade envoie des députés à l'Assemblée nationale.
- Au début des années soixante-dix, les actions parfois très violentes du CID-UNATI de Gérard Nicoud aboutissent au vote de la loi Royer (1973), du nom du ministre du Commerce de l'époque.
- Fin 1995, l'incendie de l'Hôtel des impôts de Bordeaux par des manifestants adhérents de la CDCAE (confédération de défense des commerçants et artisans euro-

péens) provoque la réaction du Premier ministre de l'époque (également maire de la ville) : ils obtiennent ainsi le vote de la loi Raffarin (1996), alors ministre du Commerce.

La loi Royer avait pour objet de soumettre à autorisation toute ouverture (ou agrandissement) de surface de vente supérieure à 1 000 m² dans les agglomérations de moins de 40 000 habitants et supérieure à 1 500 m² dans les agglomérations de plus de 40 000 habitants¹. Cette autorisation était obtenue auprès d'une Commission départementale d'urbanisme commerciale (CDUC) avec appel possible devant une Commission nationale d'urbanisme commerciale (CNUC) présidée par le ministre du Commerce. Elle eut aussi malheureusement pour conséquences le développement d'une corruption liée en particulier au financement des partis politiques et certaines décisions qu'on qualifiera de bizarres (voir Repères ci-après)².

REPÈRES : Une décision contestable du président de la CNUC en 1986

Lors d'un changement de gouvernement, le ministre du Commerce, président de la CNUC, signe 35 autorisations d'ouvertures de grandes surfaces : beau cadeau pour son successeur. L'une de ces autorisations concerne un hypermarché Leclerc au sud de Caen. La construction de ce magasin est entreprise dès que possible. Mais le tribunal administratif annule l'autorisation d'ouverture en 1991. Fallait-il alors fermer et détruire le magasin près de cinq ans après son ouverture, mettant ainsi 140 personnes au chômage : finalement, un compromis est trouvé. Une telle illustration montre à quel point les décisions de localisation commerciale peuvent avoir un impact sociétal fort sur les plans économique, politique et juridique. La population proche est touchée dans son ensemble et les débats sont rapidement passionnés.

Un gel des implantations fut décidé par le gouvernement fin 1993. Diverses mesures sont prises pour enrayer le phénomène et finalement **la loi Raffarin** est votée le 5 juillet 1996. Elle impose elle aussi une autorisation pour toute ouverture (ou agrandissement) de surface commerciale supérieure à 300 m² pour les magasins à dominante alimentaire (en clair les super- et hypermarchés), les magasins spécialisés d'une surface supérieure à 1 000 m², les multiplex de cinéma, les hôtels de plus de 50 chambres en région parisienne et de plus de 30 chambres hors région parisienne. Outre des restrictions nouvelles en matière de seuil de surface, c'est surtout

1. En fait, la genèse de cette loi est plus complexe et plusieurs mesures ont été prises préventivement dès la fin des années 60 avant d'aboutir au vote de la loi. Pour en savoir plus, lire l'article de Marchand M. (1979), Les effets pervers de la loi Royer, *Revue Française de Gestion* 23, novembre-décembre, 27-39.

2. LSA (1992), Ubu au pouvoir, 5 mars, 116-117.

la composition des commissions qui est censée changer la donne. On peut se poser la question de l'efficacité de ces lois face au développement des grandes surfaces, car la France est en Europe le pays qui possède le plus de mètres carrés d'hypermarchés par habitant.

Le problème sera donc de moins en moins celui de la taille, à quelques exceptions près, car un autre élément important en matière de réglementation concerne également l'urbanisme et est issu de la **loi SRU** (Solidarité et Renouvellement Urbain). Il s'agit en particulier du **Plan Local d'Urbanisme** (PLU qui a remplacé le POS, Plan d'Occupation des Sols) décrivant les règles d'urbanisme devant s'appliquer au territoire communal et du **Projet d'Aménagement et de Développement Durable** (PADD) de la commune. Le concept de développement durable est désormais à prendre en compte dans la définition d'un projet d'implantation commerciale.

Un autre problème sera aussi à considérer : celui de « l'oligopolisation » et son corollaire, la réduction de la concurrence. La concentration qui se traduit concrètement par la diminution du nombre de grands distributeurs en France et donc par le renforcement des acteurs en présence. Ceux-ci gèrent de très grandes surfaces et ont tendance à laisser s'installer un « *slack* » organisationnel qui augmente les coûts fixes – on laisse alors filer les prix – et contre lequel des entreprises comme Carrefour s'efforcent de lutter actuellement. La montée en puissance des hard discounters allemands a constitué un bon stimulant. Sur d'autres marchés, comme celui du cinéma, les multiplexes ont littéralement écrasé les petites structures malgré la loi Raffarin et l'on observe en France une hausse spectaculaire du prix des places de cinéma. L'évolution technologique pourrait bien rappeler les acteurs à l'ordre.

Les États-Unis n'échappent pas à ces problèmes d'implantation de grandes surfaces et particulièrement Wal-Mart qui se trouve actuellement pris dans un débat qui secoue de nombreuses communautés¹ en Amérique du Nord (le Canada n'est en effet pas épargné). Déjà attaqué pour son management *a minima* en termes de salaires, pour la discrimination à la fois raciale et sexiste dont on l'accuse, nombre d'associations de riverains refusent de voir dans l'ouverture d'un nouveau magasin Wal-Mart dans leur voisinage un événement positif. La rubrique Repères suivante décrit une situation près de Salt Lake City dans l'Utah.

1. Beaver, W. (2005), « Batling Wal-Mart: How Communities Can Respond », *Business & Society Review*, 110, 2, 159-169.

REPÈRES : Les problèmes d'implantation des magasins Wal-Mart

Centerville est une banlieue de Salt Lake City d'environ 16 000 habitants. Certains d'entre eux tentent depuis 2000 de faire de leur « village urbain » la première communauté de l'Utah où il fait bon marcher. Et bien évidemment, l'arrivée d'un *supercenter* Wal-Mart de plus de 20 000 m² approuvée par les autorités locales de l'urbanisme pourrait remettre ce projet en question. Le comité de défense (*Watchdog committee : Centerville Citizens First*) qui veut conserver le concept de village, est déterminé à empêcher le leader mondial du *retailing* de poser là sa nouvelle boîte à chaussures (*big box*). Finalement, le projet a été refusé en commission à une courte majorité.

On a pu assister à d'autres refus en Californie ou dans le Maine. Même pour Wal-Mart, s'implanter au pays du libéralisme est un sport difficile !

1. Buttars L. (2004), « Big Box ? Urban Village ? Decisions Rile Utah Suburb », *Planning*, 70, 10, 40.

2.2 La situation managériale et stratégique de l'entreprise

Le management interne et la stratégie suivie ont un impact fort sur le processus de décision de localisation. À ce stade, il faut distinguer au moins deux situations. La décision de localisation peut être le fait, soit d'un commerçant créateur, soit d'un groupe de distribution multinational. Cette dissociation sera faite lors de l'étude du processus de décision dans le paragraphe suivant. Nous considérons ici le cas d'une entreprise qui veut développer une chaîne de points de vente.

La réticulation du commerce de détail, développée dans le chapitre 8, constitue un phénomène essentiel et irréversible dans l'évolution de ce secteur d'activité. On rencontre différentes situations juridiques dans les chaînes de points de vente dont les deux principales sont :

- le succursalisme : les points de vente appartiennent à l'entreprise appelée tête de réseau, soit sous la forme de simples établissements, soit sous la forme de filiales ;
- la franchise : un contrat est passé entre la tête de réseau, ici le franchiseur, et des commerçants indépendants, les franchisés, intéressés par le concept, la marque et le savoir-faire développés par le franchiseur.

Concession, partenariat, affiliation, commission-affiliation sont d'autres types de contrats moins fréquents, parfois moins clairs juridiquement, ou spécifiques à certains secteurs : la concession dans l'automobile, la commission-affiliation dans le commerce des vêtements (le franchiseur reste propriétaire du stock et soulage la gestion des franchisés en cas de mévente car il peut éventuellement mieux écouler ces stocks dans d'autres magasins du réseau).

Le choix entre franchise et succursalisme a des conséquences en matière de localisation. La franchise permet d'accélérer le processus d'implantation car la tête de réseau n'a pas à investir dans l'achat de magasins. La vitesse de localisation peut

donc être supérieure. En revanche, il faut tenir compte de trois autres défis¹ que le réseau de points de vente doit relever :

- la nécessité de maintenir l'uniformité du concept mieux assurée par le succursalisme ;
- la réactivité locale face aux attaques de la concurrence plus forte avec des franchisés ;
- l'adaptation globale du réseau, c'est-à-dire sa mise à niveau pour faire évoluer le concept et, là, le succursalisme permet une plus grande efficacité (voir Repères ci-après).

REPÈRES : L'adaptation globale des magasins Yves Rocher

La société Yves Rocher basée à La Gacilly en Bretagne a commencé à commercialiser par correspondance ses produits cosmétiques à base de plantes dès la fin des années 1950. Une grande grève des postes en 1974 l'a obligée à développer une chaîne de points de vente. Au début, des plantes vertes cachaient l'insuffisance du nombre de produits proposés dans les magasins de première génération. Puis, peu à peu, la gamme s'est étoffée, on a changé les couleurs des magasins et on a accru de 50 à 100 m² la taille des magasins de la quatrième génération, nés à la fin des années 1990. Mais cette adaptation s'est révélée difficile. En effet, le réseau Yves Rocher, c'est près de 600 points de vente en France et presque autant à l'étranger dans 15 pays différents en Europe, au Maghreb et en Amérique du Nord. Or, en France, 85 % des magasins sont des franchises tenues par des femmes qui n'ont pas les moyens d'investir dans l'agrandissement du magasin. Et dans un système de franchise, le point de vente n'appartenant pas au franchiseur, il ne peut pas juridiquement financer des m².

On se rend compte alors de la difficulté de gestion des réseaux. Alors que les franchises ont permis l'expansion du réseau, trop de franchises peuvent conduire en phase de maturité à un blocage dans l'évolution du concept. En revanche, en phase de développement, le succursalisme ralentit l'expansion et une bonne dose de franchise permet de localiser plus vite les magasins et de profiter des meilleurs emplacements avant les concurrents. D'où l'intérêt des réseaux mixtes avec un dosage savamment étudié de franchisés et de succursales.

Aujourd'hui, on trouve franchisés et succursales au sein d'un même réseau qualifié de mixte². Les réseaux peuvent ainsi se renforcer face à ces défis. La difficulté consiste alors à gérer des réseaux où il faut être capable à la fois de

1. Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.

2. Cliquet G. (2002), « Les réseaux mixtes franchises/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.

donner des directives aux managers salariés de succursales et de persuader des franchisés qui ne sont pas censés recevoir d'ordre car ce sont des commerçants indépendants.

Le concept de réseau mérite une explication. On a pu jusqu'ici utiliser les termes de chaînes et de réseaux indifféremment. En fait, il existe une différence fondamentale entre les deux notions. Une chaîne est une collection de maillons, en l'occurrence ici de magasins, dont on sait que la force tient au maillon le plus faible. L'idée de réseau, renforcée par la théorie des systèmes, indique l'existence d'interactions entre les magasins pour un management plus efficace car, l'informatique répartie aidant, les responsables de points de vente peuvent échanger leurs idées, organiser des promotions en commun, mieux gérer leurs stocks et leur personnel..., et ce quel que soit le statut des points de vente. Le réseau mixte constitue alors une forme très aboutie de ce type d'organisation.

Sans dévoiler les stratégies spatiales de réseau développées au chapitre 8, on distingue habituellement plusieurs typologies de **stratégies de localisation de points de vente** en fonction :

- de la **taille de la ville** : grandes pour les produits de conviction ;
- de la **hiérarchie des villes**, selon le principe de la **théorie des places centrales**¹ : les grandes villes d'abord, puis on s'implante dans des villes de plus en plus petites, en adaptant si nécessaire le concept, comme le font La Brioche Dorée du groupe Le Duff et Ikéa. Sam Walton, créateur de Wal-Mart, prit le contre-pied de cette théorie en s'installant en priorité dans les villes petites et moyennes avec le succès que l'on sait, prouvant que la bonne stratégie consiste parfois à faire ce que les autres n'osent pas faire ;
- de la **position dans la ville** : en centre-ville, grands magasins et magasins populaires malgré quelques tentatives infructueuses en banlieue, ou en périphérie comme les supermarchés et surtout les hypermarchés ;
- de l'**appartenance à un ensemble commercial planifié** : en centre commercial ou en dehors des centres planifiés surtout pour des commerces visant les clients de passage ;
- de la **capacité à attirer** : situation isolée comme certains Ikéa ou en complément d'autres commerces pour ceux qui n'ont pas cette capacité. Le choix dépend de la taille prévue pour le magasin, de son positionnement et bien sûr de la nature de son activité.

1. Christaller W. (1933), *Die Zentral Orte in Süd Deutschland*, Iena, traduit en 1966 *Central Places in Southern Germany*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY.

Ces stratégies visent à vérifier les principes suivants¹ :

- **principe d'interception** ou comment accrocher le client ;
- **principe d'attraction cumulative** ou faut-il regrouper des commerces de même type : selon le principe d'Hotelling (1929) déjà évoqué, il existe une tendance à se grouper et, de plus, on constate des effets de synergie entre commerces concurrents ;
- **principe de compatibilité** ou quelle complémentarité entre les commerces : certains vendant des produits très différents sont plus efficaces regroupés qu'isolés ;
- **principe d'accessibilité** ou comment rendre l'approche, la circulation et la sortie plus faciles pour le consommateur : la signalisation, le parking, bref toutes les formes d'accès physique, sont primordiaux dès la première visite ;
- **principe de suréquipement** ou comment éviter la « sur-attraction » : « Trop de commerces tuent le commerce » avec la congestion du trafic routier ou piétonnier.

Après avoir décrit les éléments susceptibles d'influer sur la décision de localisation, voyons, à présent, le processus de décision lui-même.

3 Le processus de décision en matière de localisation commerciale

La décision de localisation commerciale intéresse aussi bien le créateur d'un nouveau commerce que celui de grands groupes internationaux. L'orientation est ici clairement d'inscrire la réflexion dans le cadre d'une organisation complexe. Cette complexité, propre à l'entreprise moderne de commerce de détail, se retrouve également dans l'ensemble des acteurs externes à l'organisation, mais qui participent au déroulement du processus de décision.

3.1 Les étapes du processus de décision

L'objectif n'est pas de détailler le processus mais de le clarifier en le schématisant, sachant que tout modèle n'est qu'une représentation simplifiée de la réalité, et de le relier à d'autres chapitres et sections de cet ouvrage. Le processus de localisation commerciale (cf. figure 7-3) est d'autant plus complexe qu'il se développe dans une organisation de type réticulaire (organisation mise en réseau), comme le sont actuellement un nombre croissant d'entreprises du secteur du commerce de détail.

1. Lewison D. M., DeLozier M. W. (1986), *Retailing*, 2nd ed., Merrill, Columbus (Ohio).

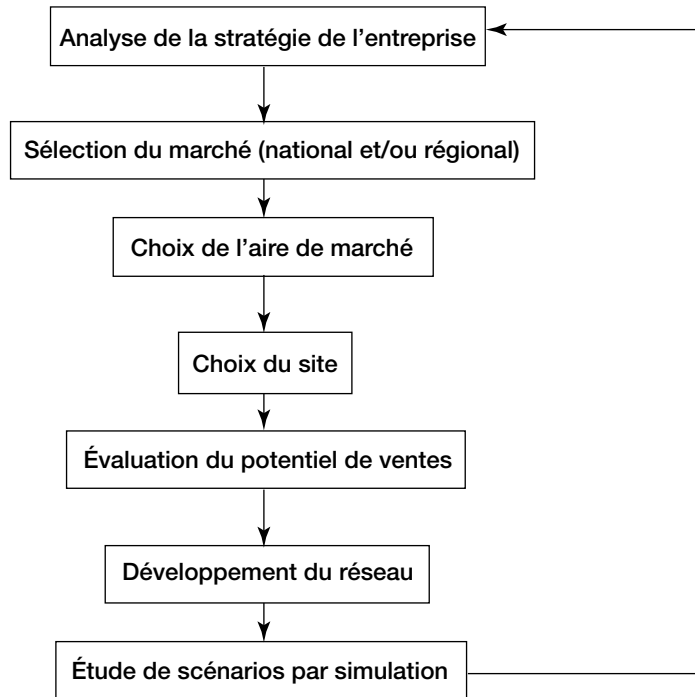


Figure 7.3 – Le processus de décision en matière de localisation commerciale¹

La première étape du processus concerne l'analyse de la stratégie de l'entreprise telle qu'elle est présentée dans le chapitre 8. Les analyses et les procédures de sélection des marchés, aires de marché et sites, seront traitées dans la section 2 de ce chapitre, ainsi que les aspects liés à l'évaluation du potentiel de ventes. Le développement du réseau renvoie à nouveau au chapitre 8, tandis que l'étude des scénarios sera faite à la fin de la section 2.

Mais un point particulièrement important dans ce domaine concerne les acteurs de ce processus de décision : qui participe à la préparation puis à la prise de décision de localisation ?

3.2 Les acteurs de la localisation commerciale

Il convient de distinguer les acteurs internes à l'entreprise de distribution, et les acteurs externes dont le poids est grandissant. Les **acteurs internes** constituent, dans les grands groupes, la **direction du développement**. C'est une composante

1. Adapté de Gosh A. et McLafferty S. L. (1987), *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, p. 7.

discrète étant donné le degré de confidentialité et le côté éminemment stratégique des données manipulées et surtout des projets envisagés. Les plus grands groupes disposent de services – voire de filiales – très compétents dans les domaines juridique et de l'immobilier, compte tenu de la complexité croissante des règlements et de la difficulté à trouver des sites. De nombreux **acteurs externes** à l'organisation sont susceptibles d'intervenir. Il existe des entreprises spécialisées dans le domaine de la localisation commerciale. Cette décision est suffisamment fréquente pour justifier la présence de telles **sociétés de conseil**. Aux États-Unis, on trouve d'ailleurs des cabinets spécialisés dans la mise en œuvre de certains modèles gravitaires, ou modèles d'attraction étudiés en section 2 ci-après. L'aspect réglementaire étant aujourd'hui très développé, particulièrement en France, il est une catégorie qui compte de plus en plus dans le processus de décision de localisation : ce sont, en ce qui concerne la France, les membres de la **Commission Départementale d'Équipement Commercial** (CDEC). Ces commissions ont remplacé, dès 1993, les anciennes CDUC, commissions d'urbanisme, de la loi Royer. Les CDEC sont composées depuis la loi du 5 juillet 1996, dite loi Raffarin, de 7 membres dans les régions autres que l'agglomération parisienne (au lieu de 20 dans les CDUC)¹ :

- le préfet, président de la commission, mais sans droit de vote ;
- le maire de la commune d'implantation ;
- le maire de la commune la plus peuplée de l'arrondissement, autre que la commune d'implantation ;
- le président de l'établissement public de coopération intercommunale compétent en matière d'aménagement de l'espace et de développement dont est membre la commune d'implantation ou, à défaut, le conseiller général du canton ;
- le président de la Chambre de commerce et d'industrie ;
- le président de la Chambre des métiers ;
- un représentant des associations de consommateurs du département.

Chaque préfecture de département doit, par ailleurs, animer un **Observatoire Départemental d'Équipement Commercial** (ODEC) censé fixer les orientations futures de l'urbanisme commercial dans le département. Enfin, il faut savoir que la loi Raffarin s'applique non seulement aux grandes surfaces à dominante alimentaire d'au moins 300 m², mais aussi aux hôtels d'au moins 30 chambres hors région parisienne, 50 chambres en région parisienne, ainsi qu'aux multiplex de cinéma.

1. Cas G., Bout R. (1999), *Lamy droit économique 2000 : Concurrence, Distribution, Consommation*, Lamy éd.

LES ÉTUDES DE LOCALISATION

On peut simplifier le processus de décision de la figure 7-3 en le limitant à trois grandes décisions :

- 1) ouvrir ou pas ;
- 2) choisir l'aire de marché ;
- 3) sélectionner le site.

► La première étape d'analyse de la stratégie de l'entreprise doit permettre de déterminer si celle-ci doit saisir ou non l'opportunité d'une nouvelle implantation. La situation de l'entreprise face à la concurrence, son stade de développement spatial, le positionnement de son enseigne sont autant de critères de décision. Il convient aussi de justifier l'utilité de cette nouvelle implantation. On réalise, pour conforter cette phase du processus de décision, une étude d'opportunité qui doit fournir les aires de marché à cibler. Cette étude stratégique, moins formelle que l'étude de marché ou l'étude de site, doit être capable de répondre à la question : faut-il ou non ouvrir un (voire plusieurs) nouveaux points de vente ? Un élément essentiel à considérer dans l'expansion d'un réseau est sa couverture territoriale. Une bonne couverture du territoire national permet d'avoir accès aux grands médias, leviers incomparables de développement. La comparaison avec les concurrents permet de dégager les zones où le réseau est sous-représenté. La section 2 du chapitre 8 décrit les stratégies spatiales et montre une méthode de calcul de la couverture territoriale. On peut aisément en tirer un processus de réflexion afin de dégager les opportunités.

► La deuxième étape consiste à approfondir la connaissance des aires de marché retenues et à aider au choix de la meilleure. Ces deux premières étapes constituent la trame de l'étude de marché qui devra révéler le potentiel de chaque aire.

► La troisième étape concerne le choix de l'emplacement et fait l'objet de ce qu'on appelle une étude de site. Elle doit permettre, pour chaque site, d'évaluer le potentiel de vente de la zone de chalandise, de mesurer ce qu'apportera ce nouveau magasin dans le réseau et d'aboutir éventuellement à des simulations afin d'affiner les choix, non seulement quant au site, mais aussi en matière de surface, voire de prédire les réactions des concurrents.

Nous examinerons donc successivement l'étude de marché, puis l'étude de site, avant d'examiner les conséquences sur les problèmes de localisation de points de vente du développement des sites marchands sur Internet.

1 L'étude de marché

C'est évidemment une phase très classique en marketing et qui aujourd'hui revêt un intérêt accru grâce au développement du géomarketing. Mais, avant d'aborder les avantages procurés par ces techniques, il est bon de rappeler, d'une part, la démarche méthodologique d'une étude de marché destinée à une opération de localisation commerciale et, d'autre part, les données et méthodes à la disposition de l'analyste en localisation commerciale.

1.1 La démarche de l'étude et la collecte des données

La démarche d'une étude de marché en vue d'une implantation peut se résumer en 4 phases :

- délimitation des aires de marché retenues lors de l'étude d'opportunité ;
- collecte de données dans chacune des aires ;
- traitement et analyse des données ;
- choix final de l'aire de marché.

Ces études sont réalisées par l'entreprise elle-même, si elle en a les moyens, ou par des sociétés ou cabinets spécialisés dans les opérations de localisation commerciale.

L'objectif final de cette étude, après comparaison du potentiel de plusieurs marchés, est de choisir l'aire de marché dans laquelle s'effectuera le choix du site. L'expression aire de marché montre l'importance des aspects spatiaux. Le premier d'entre eux concerne la délimitation de cette aire. On peut choisir la ville de Nantes ou de Strasbourg, ou l'agglomération parisienne. Or celle-ci, avec environ 11 millions d'habitants et un fort pouvoir d'achat ne constitue pas une aire de marché mais de nombreuses aires. La question est alors : comment découper ces aires : ce découpage, tout comme la délimitation des marchés en général, constitue une difficulté majeure des études de marché. L'exemple de la rubrique Repères ci-après repose sur le choix de la ville de Château-du-Loir pour illustrer l'utilisation de données à la disposition des analystes.

REPÈRES : Évaluation du marché théorique de la chaussure à Château-du-Loir

Un réseau de magasins de chaussures cherche à implanter un nouveau magasin. La ville de Château-du-Loir est ciblée par l'étude d'opportunité. Le Cécod fournit un IDC de 73. Sachant que la dépense par ménage en chaussures au niveau national s'élève à 200,55 € et que le nombre de ménages de l'unité urbaine de Château-du-Loir est de 9 371, le marché théorique est de :

$$9371 \times 0,73 \times 200,55 = 1,372 \text{ M€}$$

Le taux d'emprise (part de marché des magasins actuels) sur l'aire de marché étant de 25 % et l'évolution de la population entre 1999 et 2004 étant estimée à 5,52 %, le marché potentiel 2004 est évalué à :

$$1,372 \times 0,25 \times 1,0552 = 0,362 \text{ M€}$$

On peut alors tenter d'estimer les ventes des concurrents déjà en place, élaborer une stratégie et procéder à une prévision des ventes du futur magasin. Il conviendra ensuite de comparer ce résultat avec celui des autres aires de marché retenues.

Source : ACFCI-CECOD – Les IDC – 2005 (avec l'aimable autorisation de CECODIF).

La collecte des données peut faire l'objet d'une enquête afin de recueillir des données brutes, ou reposer sur des données secondaires. Les entreprises ont intérêt à user de ces deux méthodes dans le but de chercher des convergences. Les enquêtes visent par exemple à comprendre le comportement spatial des consommateurs en les interrogeant à domicile (et non en sortie de caisse pour éviter les effets bien connus de la justification *a posteriori* de ces actions, expliqués par la dissonance cognitive et la théorie de l'attribution) pour savoir où le consommateur fait habituellement ses courses.

1.2 Les données secondaires disponibles

Concernant les données secondaires, des organisations spécialisées fournissent à intervalle régulier des données sur le revenu ou les dépenses dans la zone géographique considérée. Proscop vend depuis 35 ans des indices de richesses vives. L'indice de richesses vives (IRV) fait ressortir le niveau du pouvoir d'achat d'une entité comme le département comparé à la moyenne nationale dont l'indice est, par convention, fixé à 1. Ces IRV sont disponibles pour les 95 départements, 327 arrondissements, 715 zones de chalandise des villes, 2 755 unités urbaines, 3 666 cantons, 36 565 communes et également pour des découpages sur mesure. C'est ainsi qu'en 1995, l'indice de richesses vives de Paris s'établissait à 177 quand celui du Maine-et-Loire se situait à 78. Proscop propose également des études d'implantation de points de vente.

Le CECOD (Centre d'étude de la commercialisation et de la distribution) de l'ACFCI (Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie) commercialise les IDC (indices de disparité des dépenses de consommation). La rubrique Repères de la page précédente montre une application des IDC calculés à partir des résultats des enquêtes « budget des ménages » et « consommation et lieux d'achat des produits alimentaires » et des données de comptabilité nationale « consommation des ménages » publiées par l'Insee.

Le traitement des données est aujourd'hui assuré par les logiciels de géomarketing, comme MapInfo™, GéoConcept™, ArcView™ ou Artique™, qui permettent une

représentation cartographique des données. On peut ainsi faire ressortir les zones correspondant aux PCS (professions et catégories socio-professionnelles) ou à l'âge, ciblées par le magasin à implanter, ainsi que la présence des concurrents. L'analyse stratégique en est facilitée.

Experian, filiale de la société britannique GUS-plc qui avait racheté la Coref, propose à travers son produit GéoBase un outil de cartographie fondé sur les trois derniers recensements de l'Insee.

Des entreprises comme Astérop proposent aussi des applications géomarketing très élaborées, avec des possibilités de simulation, fondées sur la mise en œuvre de modèles gravitaires (voir plus loin) sur de vastes territoires. L'avantage de ce type d'application réside dans leur globalité car une décision de localisation, qui peut affecter l'ensemble ou une partie du réseau, peut être envisagée dans le cadre du territoire national.

L'analyse des données peut reposer sur toutes sortes de techniques permettant d'aboutir à un choix d'aire de marché après comparaison. La rubrique Repères de la page précédente montre un calcul qui peut être répliqué entre différentes unités urbaines. On peut chercher aussi à déterminer l'attractivité d'un marché pour un nouveau point de vente. On utilise, pour cela, l'indice de saturation du commerce de détail¹ qui compare le niveau de dépenses captées par le commerce de détail dans l'aire de marché considérée et qui se détermine ainsi :

$$ISCD_i = \frac{POP_i \times DCD_i}{SVCD_i}$$

où : – $ISCD_i$ = indice de saturation du commerce de détail pour l'aire de marché i ;

– POP_i = population de l'aire de marché i ;

– DCD_i = dépenses par habitant captées par le commerce dans l'aire de marché i ;

– $SVCD_i$ = surface de vente des magasins de détail dans l'aire de marché i .

Ces informations sont disponibles et vendues, par exemple, par le CECOD, déjà évoqué en ce qui concerne la population et les dépenses par habitant. Quant aux surfaces de vente, on peut se les procurer auprès de la DRCCRF (direction régionale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) ou grâce à l'annuaire du commerce Panorama Points de Vente. Plus l'indice de saturation est élevé, plus l'attractivité de l'aire de marché est forte. La mesure de cet indice suppose une demande sensible exclusivement à la population et à son revenu, ce qui est vrai pour de nombreux marchés. Quand cela n'est pas le cas, deux situations peuvent se présenter :

1. Ghosh A., McLafferty S. L. (1987), *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, MA.

- L'indice est inférieur aux normes habituelles, autrement dit, les dépenses au mètre carré de surface de vente sont insuffisantes compte tenu de l'équipement commercial de la zone : on est alors en présence, soit d'une trop forte densité de commerces, soit d'une forte évasion commerciale vers d'autres zones à cause d'un manque de dynamisme du commerce local : cette évasion est mesurable à l'aide d'enquêtes destinées à connaître les lieux habituels d'achat des consommateurs de la zone ciblée.
- L'indice est supérieur aux normes habituelles et l'on est donc en présence d'un sous-équipement commercial dont les commerces actuels tirent remarquablement profit : il existe un fort potentiel de développement pour un nouveau point de vente.

Dans les deux cas, il y a place pour un nouveau commerce, soit pour dynamiser la zone dans le premier cas, soit pour rendre un meilleur service aux consommateurs dans le deuxième cas car, faute d'une concurrence suffisante, ceux-ci subissent actuellement et souvent une longue attente et/ou un accueil médiocre.

Le potentiel d'expansion du marché est également un indice important dans le choix de l'aire de marché. En effet, il ne suffit pas de constater une situation à un temps t , il convient aussi de prévoir quel sera l'avenir de cette aire de marché. Sans développer des techniques de prévision très sophistiquées, il est possible d'estimer les dépenses futures par consommateur ou par ménage, d'une part, et l'évolution de la population de la zone étudiée, d'autre part : le tout à l'aide de taux de croissance appropriés. Enfin, le choix de l'aire de marché peut se faire en comparant l'indice de saturation et le potentiel de marché de chaque aire et en retenant la situation la plus favorable.

2 L'étude de site

C'est l'étude spécifique au problème de localisation et aussi la partie la plus technique du travail. De nombreuses méthodes et modèles ont été mis au point dans le but de mieux cerner la problématique du choix du site. Il convient de distinguer les techniques suivant leurs objectifs : délimitation des zones de chalandise, prévision des ventes ou choix du site proprement dit. Certaines méthodes ou modèles peuvent être utilisés pour chacun de ces objectifs. Il serait fastidieux de reprendre toutes les méthodes mises au point par les chercheurs et spécialistes du domaine¹. Seules les méthodes les plus connues seront exposées.

1. Pour une revue de ces méthodes et modèles, lire Cliquet G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris.

2.1 La délimitation de la zone de chalandise

La **délimitation de la zone de chalandise** est la première étape indispensable à la prévision des ventes. En fait, il s'agit d'abord de délimiter les zones de chalandise des concurrents potentiels. En théorie, cette opération de repérage des clients (*customer spotting*) qui donne lieu ensuite à un codage et à une cartographie de la population, permettant ainsi de délimiter la zone de chalandise autour des clients les plus éloignés, peut s'effectuer à partir de différentes sources d'information :

- par comptage des codes postaux pour les magasins pouvant demander cette information à leurs clients à l'occasion d'une opération de facturation (ameublement, bricolage, appareils ménagers, produits électroniques...) ;
- par traitement des bases de données constituées à partir des cartes de fidélité ;
- par enquête, méthode d'autant plus coûteuse qu'elle nécessite un gros échantillon pour bien cerner toutes les variables ;
- en recourant à une entreprise spécialisée qui procédera elle-même par enquête.

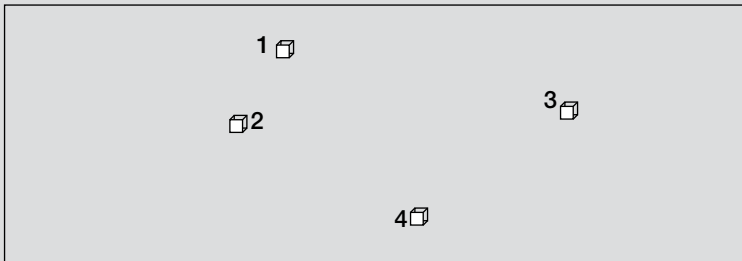
En pratique, on ne peut avoir accès ni aux factures des concurrents, ni à leur base de données. On a donc souvent recours aux enquêtes. Des méthodes et modèles ont été développés, afin de contourner la difficulté et surtout le coût de l'opération. On s'en sert en fait davantage pour obtenir des résultats théoriques qui seront ensuite comparés aux résultats de l'enquête. C'est le cas de la méthode de la zone proximale et de celle des courbes isochrones.

La **méthode de la zone proximale** vise à faire ressortir la zone géographique où le futur point de vente aura un avantage sur les concurrents. La délimitation des aires proximales repose sur la construction de polygones dits de Thiessen (voir Repères ci-après). La taille des polygones de Thiessen est, en général, inversement proportionnelle à l'intensité concurrentielle, car un nombre plus élevé de magasins réduit la taille de ces polygones. À densité de population égale, de grands polygones offrent *a priori* des possibilités d'implantation supérieures. Les intersections de médiatrices peuvent constituer des lieux d'emplacement intéressants car situés à une distance maximale des concurrents existants. Cette méthode, appliquée aux agences bancaires et aux magasins de proximité, est fondée sur deux hypothèses simplificatrices :

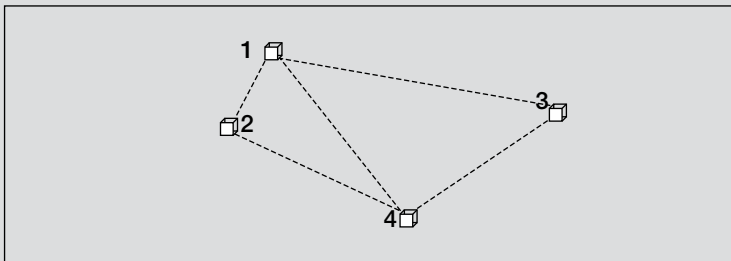
- les points de vente sont de taille similaire. La méthode des zones proximales est donc à réserver aux catégories de commerces de détail ayant une surface de vente et une attraction comparables, proposant des produits peu différenciés et pour lesquels l'accessibilité géographique constitue un argument important. Cette méthode doit tenir compte également des obstacles géographiques ;
- la population doit être bien répartie sur la zone géographique étudiée.

REPÈRES : Délimitation des zones de chalandise par les polygones de Thiessen

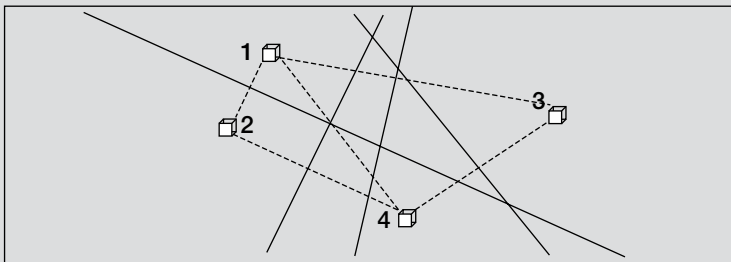
1^{re} étape : repérage des points de vente concurrents (symbolisés par des cubes)



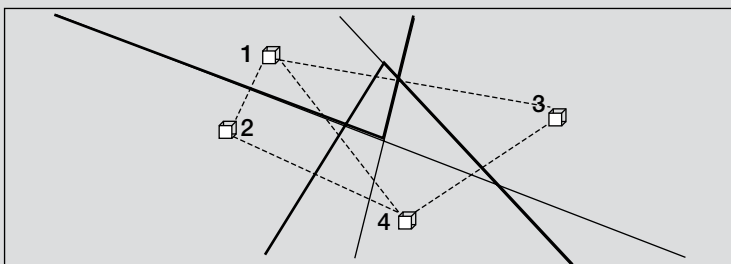
2^e étape : jonction des points de vente concurrents (ligne pointillée)



3^e étape : tracé des médiatrices de chacun des segments reliant les points de vente



4^e étape : les polygones de Thiessen sont déterminés par les médiatrices et leurs intersections, formant ainsi la zone de chalandise de chaque point de vente



Les zones de chalandise des points de vente 1 et 4 ont donc une zone d'intersection commune. Ce découpage reste très théorique et il est intéressant de le comparer avec les résultats d'une enquête pour mesurer ainsi l'évasion commerciale et ses causes.

Une méthode très empirique consiste à construire des **courbes de fréquentation** à partir d'une enquête au cours de laquelle on demande au consommateur de citer le ou les points de vente qu'il visite habituellement et/ou dans le(s)quel(s) il fait ses achats. La comparaison avec les **courbes isochrones**, comme celles présentées en figure 7.1 de ce chapitre, permet d'associer un pourcentage correspondant au taux de fréquentation à chaque temps d'accès au magasin. Par exemple, 65 % de la clientèle peut ainsi se trouver à 5 minutes du magasin, 25 % à 10 minutes et 10 % à 15 minutes. On peut aussi s'apercevoir que ces zones primaires, secondaires et tertiaires ne sont pas respectées, comme on l'a déjà vu.

La politique, surtout promotionnelle, du point de vente doit tenir compte de cet état de fait. Le lieu d'implantation peut en être remis en cause. Concernant une grande surface spécialisée, on considère que, pour une surface de vente de 8 000 m², il faut une population d'au moins 200 000 habitants située à l'intérieur d'une courbe isochrone de 20 minutes avec au moins 50 % de cette population située au maximum à 10 minutes. Ainsi, Boulanger, spécialiste de l'électroménager dans le groupe Auchan-Mulliez, exige, pour ces magasins de 2 000 à 2 500 m², une population d'au moins 100 000 habitants située au maximum à 30 minutes¹.

Dans un pays comme la France, qui passe pour être le mieux doté en Europe en matière de grandes surfaces, la saturation du marché, surtout pour ce qui est des grandes surfaces à dominante alimentaire, est proche, bien que relative. En effet, il existe encore des zones où la densité commerciale moyenne est assez faible. L'enquête LSA-IFLS² révèle que cette densité, exprimée en m² de surface de vente pour 1 000 habitants, va de 2 011 à La Roche-sur-Yon à 326 à Saint-Chamond et que la croissance peut aller de + 17,3 % à Montargis à - 12,5 % au Creusot en 1997. Mais cette saturation est tout de même proche dans de nombreuses zones où il vaut mieux parler de restructuration par déplacement de magasin, agrandissement, ou modernisation. Seule, l'opération de déplacement concerne la localisation commerciale. Cette opération très coûteuse peut entraîner des résultats très incertains. C'est pourquoi les entreprises du commerce de détail commencent à avoir recours aux modèles mathématiques.

2.2 Les modèles de localisation

Certains modèles sont couramment utilisés pour la localisation commerciale aux États-Unis depuis plus de 30 ans. Ils sont pratiqués aujourd'hui en France par des

1. Moati P., Pouquet L. (1998), *Stratégies de localisation de la grande distribution et impact sur la mobilité des consommateurs*, Collections des Rapports Crédoc n° 194.

2. LSA (1998), Enquête LSA-IFLS, n° 1567, 15 janvier, 26-39.

entreprises spécialisées dans l'implantation de points de vente. L'usage de modèles se révèle à la fois exigeante et riche. L'exigence naît de la quantité et de la qualité des données disponibles. La mise à disposition de grandes quantités de données localisées par l'Insee facilite le travail. Quant à la richesse procurée par les modèles, elle se mesure autant par l'éventail des possibilités en matière de résultats (prévisions de fréquentation, de ventes, détermination de zones de chalandise...) que par la souplesse que confèrent les possibilités de simulation des décisions.

On distingue au moins trois familles de modèles en matière de localisation commerciale :

- les modèles strictement gravitaires ;
- les modèles d'attraction ;
- les modèles de localisation-allocation...

Les **modèles gravitaires** sont issus de l'analogie entre les phénomènes d'attraction commerciale et la loi de Newton concernant l'attraction universelle. **La loi de Reilly**¹, ou loi de la gravitation du commerce de détail, déjà évoquée au début de ce chapitre, en est le prototype (voir Repères ci-après). C'est un modèle déterministe, autrement dit, les résultats du modèle sont du type : un consommateur habite dans une ville C, donc il va faire ses courses dans la ville A ou dans le centre commercial X. C'est un modèle qui donne des résultats intéressants en milieu rural et pour les centres commerciaux à partir de la formule de Converse².

REPÈRES : La loi de gravitation du commerce de détail de Reilly

La loi de Reilly s'énonce ainsi :

« Deux villes attirent le commerce de détail d'une troisième, située entre les deux premières et au voisinage du point de rupture (où 50 % de l'activité commerciale est attirée par chacune des deux premières villes) en proportion directe de leur population et en proportion inverse du carré des distances de ces deux villes à la troisième. »

Converse a donné une formulation mathématique à cette loi en simplifiant le coefficient affecté à la distance. Soit, si C est une ville située entre les villes A et B :

$$C_A/C_B = (P_A/P_B) \times (D_B/D_A)^2$$

Où : C_A et C_B sont les proportions d'activité commerciale de la ville C attirée respectivement par la ville A ou la ville B. P_A et P_B sont les populations respectives des villes A et B. D_B et D_A sont les distances respectives entre C et B ou entre C et A.

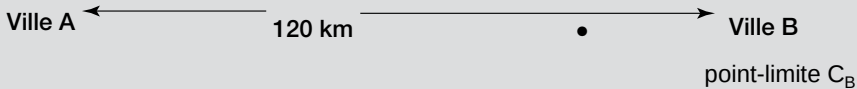
1. Reilly W. J. (1931), *The Law of Retail Gravitation*.

2. Converse P. D. (1949), New Laws on Retail Gravitation, *Journal of Marketing*, 14, 4, 379-384.

On en tire ainsi le point de rupture ou point-limite entre deux villes ou deux centres commerciaux. Soit, par exemple, deux villes situées à 120 km et de population respective 250 000 et 10 000 habitants, ce point-limite C se situera à :

$$C_B = 120 / (1 + \sqrt{250\,000/10\,000}) = 20 \text{ km}$$

En d'autres termes, cela signifie que tous les consommateurs situés à moins de 20 km de B iront faire leurs courses en B, les autres iront en A.



Le modèle de Huff¹ (voir Repères ci-après) est un modèle probabiliste fondé à la fois sur la loi de Reilly et sur l'axiome de choix de Luce² qui stipule que la probabilité qu'un individu opte pour un choix X est égale au rapport entre l'utilité du choix et la somme des utilités de tous les choix possibles. Le modèle de Huff, compte tenu du faible nombre de variables impliquées – la distance et la surface de vente – est surtout utile pour des points de vente peu complexes où la notion de service est minimale, type supermarché ou magasin de proximité.

REPÈRES : Le modèle de Huff

La loi de Reilly, de par son déterminisme interdit toute superposition de zones de chalandise ce qui n'est pas réaliste dans la plupart des cas. La conception d'un modèle probabiliste, le modèle de Huff, va permettre d'envisager cette situation très fréquente aujourd'hui :

$$P_{ij} = \frac{S_j / (T_{ij})^\beta}{\sum_{j=1}^m S_j / (T_{ij})^\beta}$$

où : P_{ij} = probabilité qu'un consommateur situé en i se rende dans le magasin j ;

T_{ij} = temps de trajet entre le domicile du consommateur et le magasin J ;

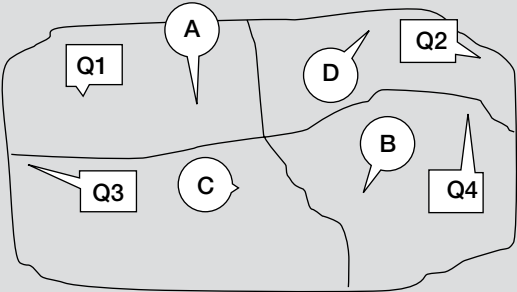
S_j = surface de vente du magasin J ;

β = paramètre estimé empiriquement reflétant l'effet de la durée du trajet sur les types d'achats effectués par le consommateur (souvent considéré comme étant égal à 2).

Considérons une ville, découpée en 4 quartiers, possède 4 supermarchés (A, B, C et D) :

1. Huff D. L. (1964), Defining and Estimating a Trading Area, *Journal of Marketing*, 28, 3, 34-38.

2. Luce R. D. (1959), *Individual Choice Behavior*, Wiley, NY.



Le découpage géographique est indispensable à la mise en œuvre du modèle. On considère chaque cellule de ce découpage, ici des quartiers, parfois des cantons, souvent aujourd'hui des îlots grâce aux données Insee, comme une unité spatiale et tous les consommateurs y résidant sont censés être localisés au barycentre de cette cellule ce qui facilite le travail d'évaluation du temps de trajet.

Dans notre exemple, la probabilité qu'un consommateur demeurant dans le quartier Q1 fasse ses courses dans chacun des supermarchés A, B, C ou D est donnée par le tableau 7.1 :

Tableau 7.1 – Probabilités de fréquentation de supermarchés calculées par le modèle de Huff

Supermarchés	Durée du trajet	Surface de vente	Probabilité
A	5	1 200	64 %
B	10	1 500	20 %
C	10	800	11 %
D	15	1 000	6 %

Le calcul concernant le supermarché A est le suivant :

$$P_{ij} = \frac{1200/(5)^2}{1200/(5)^2 + 1500/(10)^2 + 800/(10)^2 + 1000/(15)^2} = 64 \%$$

NB : le découpage géographique toujours délicat, peut être fait empiriquement. Bien souvent, il reprend des divisions territoriales connues comme les quartiers, les cantons, les îlots ou tout autre découpage administratif permettant d'utiliser des données secondaires.

Le modèle MCI¹ ou MICS (voir Repères ci-après) est en fait une combinaison du modèle de Huff et des modèles d'attraction sans considérations spatiales. C'est une forme de généralisation du modèle de Huff qui peut intégrer un nombre théoriquement infini de variables avec un mode de résolution assez simple puisqu'on peut en ramener la résolution à une analyse de régression multiple. Le milieu professionnel a tendance aujourd'hui à développer ce type de modèle sans passer par l'estimation statistique des coefficients du modèle, tout simplement en affectant un poids à chaque variable, la structure générale du modèle restant la même. L'avantage de l'utilisation du modèle réside dans sa capacité à réaliser des simulations soit à un instant t en testant par exemple plusieurs localisations possibles, soit dans le temps afin d'établir des prévisions de ventes.

Plusieurs applications de ce modèle ont été faites en introduisant des données objectives ou subjectives pour éviter la cannibalisation dans les réseaux de franchise² ou pour tenir compte des délais d'ouverture³.

REPÈRES : Le modèle MCI ou MICS

La formule du modèle MCI (Multiplicative Competitive Interaction) ou MICS (Modèle d'Interaction Concurrentielle Spatiale) repose sur le rapport simple entre l'attraction d'un point de vente (mesurée par le produit des variables pondérées d'attraction) et la somme des attractions de tous les points de vente du même type dans l'aire de marché considérée :

$$P_{ij} = \frac{\prod_{k=1}^q X_{ijk} \beta_k}{\sum_{j=1}^m \left(\prod_{k=1}^q X_{ijk} \beta_k \right)}$$

1. Pour en savoir plus sur ce modèle : Nakanishi M., Cooper L. G. (1974), Parameter Estimation for a Multiplicative Competitive Interaction Model – Least Square Approach, *Journal of Marketing Research*, 11, 303-11 et Cliquet G. (1988), Les modèles gravitaires et leur évolution, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 3, 39-52.

2. Ghosh A., Craig C. S. (1991), « FRANSYS : A Franchise Distribution System Location Model », *Journal of Retailing*, 67,4, 466-95.

3. Kaufmann P. J., Donthu N., Brooks C. M. (2000), « Multi-Unit Retail Site Selection Processes : Incorporating Opening Delays and Unidentified Competition », *Journal of Retailing*, 76, 1, 113-27.

où : P_{ij} = probabilité qu'un consommateur située en i se rende dans le magasin j parmi m ;

X_{ijk} = variable k d'attraction parmi q variables du magasin j pour le consommateur i ;

β_k = paramètre estimé soit par régression multiple, soit empiriquement, et associé en propre à chaque variable k pour l'ensemble des consommateurs de la zone étudiée.

NB : Π signifie produit des variables X , et Σ somme

L'étude de l'implantation d'une grande surface de bricolage dans une ville de province fait apparaître 4 variables d'attraction : la distance domicile-magasin, la largeur de l'assortiment, le niveau moyen des prix et la qualité des conseils fournis par les vendeurs.

Les deux premières variables pourraient être évaluées de manière objective. Concernant la distance, on peut considérer le temps de trajet entre le point de vente et le barycentre de chaque cellule géographique issue du découpage de l'aire de marché étudiée : ce découpage peut être fondé sur le découpage cantonal, en arrondissements, ou réalisé de manière *ad hoc*. La largeur de l'assortiment peut être approchée par la surface de vente. Mais alors comment évaluer les deux autres variables ? Une approche subjective permet cette évaluation. Sur une échelle d'intervalles à supports sémantiques par exemple en 5 points construite pour la circonstance, on demande par enquête auprès d'un échantillon de consommateurs de donner un score à chacune des 4 variables et ce pour chaque magasin de l'aire de marché. On obtient ainsi une matrice (voir tableau 7.2) croisant les variables en colonnes et les magasins en lignes qu'il est possible d'analyser à l'aide d'une régression multiple. On obtient alors les coefficients de régression autrement dit les pondérations attachées à chaque variable.

Tableau 7.2 – Scores moyens arrondis après enquête auprès d'un échantillon interrogé dans une cellule du découpage (les fréquentations sont fondées sur les six derniers mois)

Magasins/Variables	Trajet	Assortiment	Prix	Conseil	Fréquentation (%)
1. BHV	2	3	2	3	8 %
2. Big Mat	2	2	3	2	6 %
3. Bricomat	1	3	3	3	5 %
4. Bricorama	2	3	3	2	8 %
5. Castorama	3	5	2	4	26 %
6. Caténa	3	1	1	3	4 %
7. Gédimat	2	2	2	2	5 %
8. Leroy-Merlin	4	4	4	3	16 %
9. Mr Bricolage	3	3	3	3	12 %
10. Weldom	3	3	2	2	10 %

On obtient autant de matrices qu'il y a de cellules dans le découpage. Une typologie de ces cellules permet de constituer des groupes de cellules et ainsi de ne réaliser les enquêtes que dans une cellule de chaque groupe. Il suffit ensuite d'extrapoler les résultats à l'ensemble.

REPÈRES : Le modèle MCI ou MICS (suite)

Deux méthodes peuvent ensuite être mises en œuvre pour la conception du modèle. L'une est empirique et nécessite une pondération de chacune des variables.

Temps de trajet : 1 Niveau moyen des prix : 2

Largeur de l'assortiment : 3 Qualité de conseil : 2

On n'a pas besoin dans ce cas d'une évaluation des fréquentations, pas toujours facile à obtenir. L'application du MICS est alors simple : il suffit de multiplier chaque score sur chaque variable élevé à la puissance correspondant au poids respectif des variables et ce pour chaque magasin. Ainsi pour le BHV, on aura :

$$2^1 \times 3^3 \times 2^3 \times 3^2 / \text{somme des attractions pour tous les magasins} = 3\,888 / 236\,279 = 2 \%$$

Somme des attractions de tous les magasins = $\Sigma(\text{trajet}^1 \times \text{assortiment}^3 \times \text{prix}^3 \times \text{conseil}^2)$

Les prévisions de fréquentation évaluées de manière empirique sont ainsi les suivantes :

BHV :	2 %	Caténa :	0 %
Big mat :	1 %	Gédimat :	0 %
Bricomat :	3 %	Leroy-Merlin :	62 %
Bricorama :	2 %	Mr Bricolage :	8 %
Castorama :	20 %	Weldom :	1 %

Comparées aux fréquentations du tableau 9.3, on s'aperçoit que, soit l'empirisme, soit le recueil des données de fréquentation ont leurs limites !

L'approche statistique est plus rigoureuse à deux conditions : 1) avoir un nombre suffisant de magasins (au moins une quinzaine à condition que le nombre de variables reste raisonnable) ; 2) disposer d'une estimation fiable des taux de fréquentation.

En posant l'hypothèse que les scores obtenus sur échelle d'intervalles à supports sémantiques sont considérés comme des mesures quasi-métriques, il est ensuite nécessaire de transformer ces données d'intervalles en données de proportion dans la mesure où ce modèle est multiplicatif. Cette transformation, appelée zéta carré, qui permet de passer d'une origine égale à 0 à une origine égale à 1, doit être appliquée à chaque score afin que toutes les valeurs soient positives. Sa formule est la suivante :

$$\text{si } \left[(x_{ijk} - \bar{x}) / \left(1/k \sum_{j=1}^m x_{ijk} \right)^{1/2} \right] > 0, x_{ijk} \text{ s'écrit : } 1 + \left[(x_{ijk} - \bar{x}) / \left(1/k \sum_{j=1}^m x_{ijk} \right)^{1/2} \right]^2$$

$$\text{Sinon : } x_{ijk} \text{ s'écrit : } 1 / \left\{ 1 + \left[(x_{ijk} - \bar{x}) / \left(1/k \sum_{j=1}^m x_{ijk} \right)^{1/2} \right]^2 \right\}$$

On procède alors à un calcul des moyennes géométriques et à une transformation logarithmique¹. Enfin, les valeurs obtenues sont analysées à l'aide d'une régression

1. Cliquet G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris.

multiple pas à pas progressive. En l'occurrence, dans notre exemple, les coefficients de régression significatifs nous permettent d'écrire le modèle suivant :

$$\text{Fréquentation} = 2,9219 \text{ Trajet} + 7,841 \text{ Assortiment} - 2,4584 \text{ Prix}$$

La variable Qualité du Conseil n'est pas statistiquement significative.

Ce modèle est valable pour une des cellules du découpage géographique. Il faut donc recommencer le même travail pour chaque cellule. On peut ensuite déterminer la part de marché en termes de fréquentation d'un magasin en additionnant les produits des taux de fréquentation par le nombre d'habitants de chaque cellule pour ce magasin, somme qu'on divise par la somme des produits des taux de fréquentation par le nombre d'habitants de chaque cellule pour l'ensemble des magasins.

Cette démarche est lourde, mais c'est le prix à payer pour l'introduction de l'espace dans les décisions des entreprises.

La prévision des ventes, comme on vient de le voir, peut s'effectuer à l'aide de modèles. Des méthodes plus simples peuvent aussi fournir des résultats évidemment plus sommaires et beaucoup moins précis, mais qui peuvent constituer une base de comparaison dans un but de convergence des résultats. Le **rapport ventes/surface** est une méthode empirique fondée sur la proportionnalité entre le chiffre d'affaires d'un magasin et sa surface de vente. Trois étapes constituent la mise en œuvre de la méthode (voir Repères ci-après).

REPÈRES : Le rapport ventes/surface

La mise en œuvre de la méthode du rapport ventes/surface s'effectue en trois étapes :

- délimitation de la zone de chalandise du point de vente, compte tenu des barrières naturelles et des concurrents ;
- collecte de données concernant les ventes de chaque magasin obtenues soit à partir de données officielles, pas toujours disponibles dans le cas de magasins succursales d'un groupe intégré, ou de données obtenues auprès de sociétés spécialisées ;
- collecte de données concernant la surface de vente des magasins en m².

L'ouverture d'un magasin de surgelés de 500 m² dans une aire de marché où sont déjà présents 4 000 m² de surface de vente de ce type fait apparaître une part de surface de 12,5 % qui, appliquée à un marché annuel potentiel de 20 millions, permettra d'espérer un chiffre d'affaires de 2,5 millions.

Mais cette méthode, un peu simpliste, ne donne des résultats que dans des zones de chalandise faciles à délimiter et ne tient pas compte des effets d'image des enseignes.

Une autre méthode empirique, la **méthode analogique**¹, consiste, après avoir délimité les zones de chalandise des magasins de l'aire de marché étudiée, à estimer le pouvoir d'attraction ou **taux d'emprise** de chaque point de vente dans chacune des zones : cela compte tenu des chevauchements entre zones. L'idéal est de pouvoir réaliser ce travail à partir des factures, dans le cas d'achats importants dans les magasins spécialisés, ou des tickets de caisse associés aux cartes de fidélité pour connaître les adresses des consommateurs. On peut aussi procéder à une enquête rapide en sortie de caisse sur le lieu d'habitation des consommateurs. On peut ainsi distinguer la zone primaire (60 à 70 % de taux d'emprise) qui constitue le cœur de cible du magasin, la zone secondaire (15 à 25 %) dans laquelle la compétition est âpre avec les concurrents, et enfin la zone tertiaire ou marginale très difficile à maîtriser. Fort de ce découpage en trois zones, il est alors tentant de répliquer cette structure dans d'autres aires de marché, d'où le nom de méthode analogique. Mais, comme on a déjà eu l'occasion de le dire, ces zones plus ou moins concentriques ne reflètent plus la réalité des zones de chalandise de beaucoup de magasins. L'analogie doit aujourd'hui faire face à des techniques de plus en plus sophistiquées reposant sur le géomarketing².

Le **choix du site** proprement dit peut se faire à partir uniquement des prévisions des ventes. Mais il faut savoir que celles-ci dépendent de facteurs aussi nombreux qu'incontrôlables. Il est donc prudent d'utiliser d'autres méthodes, par exemple fondées à la fois sur des techniques simples de scoring et l'utilisation de grilles d'évaluation. Plusieurs de ces grilles ont été proposées. Chaque critère est évalué sur une échelle de 1 à 10 avec un poids spécifique de 1 à 3. Le tableau 7.3 montre ce que peut donner une évaluation concernant un supermarché, sachant que, d'une part, le principe de suréquipement n'est pas retenu car son évaluation ne peut être que négative et, d'autre part, l'évaluation de l'attraction cumulative n'a pas de sens dans le cas de supermarchés. Le score obtenu doit ensuite être comparé à celui d'autres sites en compétition.

1. Applebaum W. (1966), Methods for Determining Store Trade Areas, Market Penetration and Potential Sales, *Journal of Marketing Research*, 3, 127-141.

2. Sur le géomarketing, voir le chapitre 5 de cet ouvrage, ainsi que l'ouvrage de Cliquet G., *Marketing et information géographique : du géomarketing au marketing spatial*, Hermès, 2002, et pour les aspects plus techniques et les applications, ceux de Latour P. et Le Floc'h (2001), *Géomarketing : principes, méthodes et applications*, Éditions d'Organisation et Douard J.-P. et Heitz M. (2004), *Le géomarketing*, Dunod.

Tableau 7.3 – Grille d'évaluation d'un site à usage commercial¹

Facteurs d'évaluation	Détail	Score	Poids	Totaux
Interception	• volume de trafic véhicules	8	3	24
	• qualité du trafic véhicules	8	3	24
	• volume du trafic piétonnier	3	1	3
	• qualité du trafic piétonnier	2	1	2
Attraction cumulative	• nombre de commerces de même type	SO	SO	SO
	• degré d'attraction	SO	SO	SO
Compatibilité	• type de compatibilité	6	2	12
	• degré de compatibilité	7	2	14
Accessibilité	• nombre d'artères de circulation	8	3	24
	• nombre de voies sur les artères	6	2	12
	• pour toutes direction du trafic	7	2	14
	• nombre d'intersections	4	2	8
	• configuration des intersections	2	1	2
	• type de lignes médianes	8	3	24
	• vitesse limite	5	2	10
	• type de signalisation	4	2	8
	• taille et forme du site	6	2	12
Score total pour le site :				193

1. D'après Lewinson D. M., DeLozier M. W. (1986).

Il existe, depuis plusieurs années, une évolution sensible dans la manière d'envisager la résolution des problèmes de localisation de points de vente. Cette nouvelle tendance se fonde davantage sur la **capacité de jugement du manager** en charge du dossier de localisation que sur des données de consommation. Elle prend en compte l'expérience du décideur dans ce type d'opération. Cette démarche repose sur le plan méthodologique soit sur l'analyse conjointe comme dans le cas du modèle STORELOC¹, soit sur l'élaboration d'un système expert², soit sur des cartes cognitives³.

Nous venons d'examiner différentes méthodes permettant de localiser un seul magasin. Il faut savoir que certaines entreprises du commerce de détail et des services tentent aujourd'hui d'implanter plusieurs points de vente à la fois. Pour ce

1. Voir Durvasula S., Sharma S., Andrews J. C. (1992), STORELOC : A Retail Store Location Model Based on Managerial Judgments, *Journal of Retailing*, 68, 4, 420-44.

2. Laparra L. (1995), L'implantation d'hypermarché : comparaison de deux méthodes d'évaluation du potentiel, *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 1, 69-79.

3. Clarke I., Horita M., Mackaness W. (2000), The spatial knowledge of retail decision-makers : capturing and interpreting group insight using a composite cognitive map, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 3, 265-85.

faire, il existe des modèles très sophistiqués fondés à la fois sur le MICS et sur les **modèles d'allocation-localisation** qui permettent de réaliser des opérations de **localisation multiple**¹. Il s'agit ici d'implanter plusieurs magasins en même temps dans une même ville, une même région ou un même pays. La complexité de ce type de modélisation dépasse le cadre de cet ouvrage. En revanche, on trouvera dans le chapitre 8 un développement sur ce type de stratégies.

Enfin, on ne saurait occulter un aspect tactique peu glorieux de la localisation, qui se développe actuellement de manière inquiétante : il s'agit des recours contre les décisions des CDEC en matière d'implantation². Ces recours sont plus moins masqués et montrent à quel point la concurrence est vive, non seulement dans la vente des produits et les campagnes publicitaires des enseignes, mais aussi en amont, dès la localisation du magasin.

3 L'e-commerce et la localisation des sites

De la **localisation du site d'e-commerce** dépend sa capacité de développement auprès de la clientèle. On retrouve là une problématique classique de la localisation du magasin, à ceci près que l'espace n'est plus réel mais virtuel : on parle de géographie du net³. Cette géographie présente l'originalité de s'affranchir de la notion de distance physique, pour la remplacer par celle de distance psychologique qui peut être mesurée sur le net par la fréquentation des sites. En effet, les sites les plus attractifs seront les plus visités, construisant ainsi une véritable hiérarchie des places centrales de marché par référence à la théorie des places centrales de Christaller⁴. Dans un tel contexte, une enseigne déjà connue physiquement sera plus à même d'attirer compte tenu de sa notoriété qu'une enseigne totalement nouvelle qui se veut un pur produit d'Internet. La confiance et la fidélité à l'enseigne, à condition qu'elles reposent sur un véritable attachement à cette enseigne, seront les facteurs clés de succès du site. Ce phénomène est également observé sur les sites de distribution industrielle où les places de marché les plus performantes sont généralement celles développées par des entreprises de distribution ayant pignon sur rue⁵. Volle

1. Pour en savoir plus, voir Achabal D., Gorr W. L., Mahajan V. (1982), MULTILOC : A Multiple Store Location Decision Model, *Journal of Retailing*, 58, 3, 5-25, Ghosh A., Craig C. S. (1991), FRANSYS : A Franchise Distribution System Location Model, *Journal of Retailing*, 67, 4, 466-495, Cliquet G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris.

2. Doiseau I. (2006), « CDEC, la flambée des recours », *Points de vente*, 977, 17/04/2006.

3. Volle P. (2000), Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche, *Revue Française du Marketing*, 177/178, 83-101.

4. Christaller W. (1933), *Die Zentral Orte in Süd Deutschland*, Iena, traduit en anglais sous le titre (1966) : *Central Places in Southern Germany*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.

5. Ante S., Weintraub A. (2000), Why B2B is a scary place to be, *Business Week*, September 11, 36-37.

rappelle, fort opportunément, que la construction de sites de commerce sur le net, donc sur le réseau mondial, ne signifie nullement globalisation automatique des échanges. Un site reste localisé souvent dans son pays de par sa notoriété locale et la crédibilité essentielle de son système logistique.

L'essentiel

La localisation des points de vente

Le commerce et la distribution évoluent fortement sous la pression conjointe de la technologie et de l'ouverture des frontières. La concurrence s'exacerbe. Ouvrir un nouveau point de vente est aujourd'hui chaque fois un défi, comme celui du producteur face au lancement d'un nouveau produit. De nombreuses méthodes plus ou moins empiriques et des modèles parfois très sophistiqués sont à la disposition des entreprises de distribution. Seulement, le consommateur étant plus mobile, les comportements d'achat sur le plan spatial tendent à ressembler au modèle d'économie d'archipel¹, loin de la conception des zones concentriques de chalandise. On a plus affaire, dans certains cas, à un « archipel » de zones au sein d'un territoire plus vaste qu'aux zones primaires, secondaires et tertiaires classiques. La compréhension du déplacement des populations à partir de ces nouvelles zones devient alors un enjeu crucial pour l'avenir des implantations commerciales.

Par ailleurs, les collectivités locales abordent les problèmes d'urbanisme commercial de manière plus professionnelle, même si des considérations politiques existent encore ça et là. Les avancées en matière de géomatique (utilisation de la cartographie informatisée) permettent une meilleure compréhension des aires de marché. Pouvoirs publics locaux, à travers les Observatoires Départementaux d'Équipement Commercial (ODEC), et entreprises (de distribution ou spécialisées en géomarketing) les utilisent souvent aujourd'hui. Face à ses contraintes, l'entreprise de distribution fait donc appel non seulement à des méthodes devenues techniquement très sophistiquées mais aussi à des stratégies de plus en plus élaborées. Certaines chaînes, à vocation internationale, implantent plusieurs magasins en même temps (dans la mesure du possible) dans la même rue (Zara, Gap, H & M) et ce dans un nombre grandissant de villes à travers le monde. D'autres, dans la grande distribution, localisent plusieurs magasins de proximité, ou plusieurs grandes surfaces, simultanément, comme l'ont fait Wal-Mart et Super Valu Stores aux États-Unis. La bataille ne fait que commencer...

1. Veltz P. (1996), Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel, PUF, Paris.

STRATÉGIE ET MANAGEMENT DANS LA DISTRIBUTION

8

LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION

Les stratégies des entreprises de distribution sont aujourd'hui observées à la loupe car, pour beaucoup d'observateurs et d'acteurs sur les marchés : « régner sur les hypers, c'est commander l'économie »¹ !

Face à un tel sujet, on pourrait être tenté de renvoyer le lecteur à un manuel de stratégie ou de politique générale d'entreprise. En effet, les modèles classiques ont été appliqués à ce secteur. Cependant, on commettrait peut-être une imprudence, risquant par-là de demeurer imprécis, dans la mesure où le secteur de la distribution et du commerce présente des spécificités qu'il convient de prendre en compte. L'importance de l'espace est sans doute la caractéristique la plus marquante. Nous allons maintenant aborder des problématiques impliquant les aspects spatiaux tels que nous les avons évoqués dans le chapitre 5 dans la section sur le géomarketing. Il s'agit ici de « stimuler des stratégies de distribution »².

En effet, l'une des principales préoccupations des entreprises de distribution concerne les problèmes de localisation. Les techniques et méthodes les plus connues dans ce domaine sont exposées au chapitre 7. Dans ce présent chapitre, ce sont les stratégies spatiales, entre autres, qui seront développées. Trop peu de travaux leur ont été consacrés ; pourtant les enjeux sont planétaires. La formidable bataille que se livrent aujourd'hui les géants de la distribution au niveau mondial en est une preuve flagrante :

1. Rivaud F. (1997), La France est à eux, *Challenges*, octobre, 6-12.

2. Vandercammen M., Jospin-Pernet (2002), *La distribution*, De Boeck Université, Bruxelles.

l'Américain Wal-Mart Stores, le Français Carrefour, l'Allemand Metro, le Hollandais Ahold et le Britannique Tesco en sont les principaux acteurs.

Les nationalités très diverses de ces différents protagonistes montrent à quel point les stratégies d'internationalisation sont importantes.

Nous ferons donc un tour d'horizon de l'application des stratégies classiques dans le secteur de la distribution, avant de développer les stratégies spatiales et l'internationalisation.

Section 1	■	Les différents types de stratégies dans la distribution
Section 2	■	Les stratégies spatiales dans la distribution
Section 3	■	Les stratégies d'internationalisation des distributeurs

LES DIFFÉRENTS TYPES DE STRATÉGIES DANS LA DISTRIBUTION

Il est toujours tentant de transposer, par analogie, les analyses stratégiques et leurs méthodes et modèles développés dans les secteurs industriels, au monde particulier du commerce et de la distribution. Cette opération n'est pas si simple et passe par l'énoncé d'un certain nombre de présupposés comme l'idée de produit-magasin, de concept de magasin, mais aussi la reconnaissance de particularismes tels que la gestion de l'espace tant par les consommateurs que par les points de vente, même si cette variable sera davantage étudiée dans la section 2.

1 L'analyse stratégique dans la distribution

Le comportement d'achat des consommateurs (*cf.* chapitre 3) subit de réels bouleversements. Les constats réalisés à partir de nombreuses études montrent que les concepts¹ de magasin actuels ne sont pas forcément tous plébiscités par les clients. La **mobilité** croissante des consommateurs^{2, 3}, la nécessité du passage d'une orien-

1. Le terme de concept peut choquer les puristes mais très utilisé dans le monde professionnel, il a été retenu pour désigner dans cet ouvrage ce que d'autres appellent formule de vente ou format ou encore forme.

2. Marzloff B., Bellanger F. (1996), *Les nouveaux territoires du marketing*, Éd. Liaisons, Paris.

3. Babayou P., Volatier J.-L. (1998), *Prospective de la mobilité locale des personnes âgées*, Collection des Rapports, Crédoc, n° 186.

tation-produit à une **orientation-client** dans la distribution¹, l'opposition **achat corvée-achat plaisir**², la **nouvelle hiérarchie des préoccupations**, dans laquelle la santé et la qualité de la vie se substituent au pouvoir d'achat et à l'équipement du ménage³, obligent les distributeurs à repenser leurs stratégies.

Ces changements imposent une **reconfiguration des outils d'analyse stratégique** qui ont pu être adaptés à la distribution⁴, d'une part, et des modes de management, d'autre part. Les distinctions traditionnelles entre produits alimentaires et non alimentaires, entre biens et services, dont on a montré les limites⁵, ou entre généralistes et spécialistes, sans être devenues totalement obsolètes partout, méritent cependant d'être nuancées dans de nombreux cas. Sinon, comment comprendre l'apparition et le succès des magasins à thème comme *Nature* aux États-Unis (repris en France sous l'enseigne Nature et Découverte). Les courbes de cycle de vie ou de solde entre ouvertures et fermetures de certains types de magasins (magasins populaires et hypermarchés par exemple) peuvent inquiéter les plus optimistes (cf. section 2 de ce chapitre). On peut ajouter que les modes de management fondés sur le tout succursalisme ou sur le tout franchise, autrement dit sur l'autorité hiérarchique ou sur le charisme exclusif de l'entrepreneur, sont remis en cause. L'idée du concept de magasin, comme celle du concept de produit, paraît aujourd'hui d'autant plus intéressante que, dans ce domaine, l'innovation semble prendre une dimension essentielle dans les stratégies des distributeurs en matière de développement, mais aussi de résistance face à la concurrence⁶. L'enjeu stratégique et managérial consiste ensuite à reproduire ce concept avec succès.

Qu'est-ce qu'un **concept de magasin** ? Une approche prospective est nécessaire car il ne s'agit pas de définir un nouveau concept pour les besoins actuels des consommateurs, mais pour ses besoins futurs, un concept qui puisse évoluer selon les changements comportementaux du consommateur, sans oublier la capacité à réagir face à la concurrence. Bradach⁷ définit quatre défis pour le **management stratégique des réseaux de points de vente** :

- l'ajout de nouveaux points de vente pour assurer une expansion rapide ;
- le maintien de l'uniformité du concept face aux dangers de dérives ;

1. Chetochine G. (1998), *Quelle distribution pour 2020 ?*, Éd. Liaisons, Paris.

2. Moati P., (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Éd. Odile Jacob, Paris.

3. Chain C., Gian N. S. (2000), *Commerce : une dynamique pour demain !*, Éd. Liaisons, Paris.

4. Benoun M., Héliès-Hassid M.-L. (1997), *Distribution : Acteurs et Stratégies*, 2^e éd., Economica, Paris.

5. Autissier D., Glérant-Glikson A., Le Goff J. (2001), *Service gagnant ! Comprendre l'essor des chaînes*, EMS.

6. Cliquet G., Nguyen M. N. (2004), « Innovation management within the plural form network », *Economics and Management of Franchising Networks*, Windsperger, J., Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M. (eds.), Physica-Verglas/Springer, Heidelberg.

7. Bradach J. L. (1997), Using the Plural Form in the Management of Retail Chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

- la réactivité locale face aux attaques des concurrents ;
- l'adaptation du système global du réseau aux évolutions du concept.

Devant de tels défis, dont la survenance n'est certes pas simultanée mais est propre aux différents stades du cycle de vie du réseau¹, l'auteur préconise la mixité des formes statutaires des points de vente, franchise et succursalisme. Ces contraintes posées, l'idée de concept de magasin peut être définie autour de deux catégories de composants : des composants permanents et des composants évolutifs. Les **composants permanents**, qui évolueront aussi mais à un rythme plus lent et par à-coups, un peu comme les coûts fixes comparés aux coûts variables d'une entreprise, sont composés de tous les éléments durables de la définition du magasin : sa taille, sa (ou ses en cas de combinaison) formule(s) de vente (traditionnelle, libre sélection, libre-service, vente à domicile, commerce électronique...), la définition de son assortiment et des services rendus à la clientèle. Les **composants évolutifs** sont liés davantage au **savoir-faire**, associé à la maîtrise de la taille et de la formule de vente et à la gestion quotidienne de l'assortiment et des services. Les composants permanents sont plutôt d'ordre stratégique, tandis que les composants évolutifs participent davantage d'une vision managériale.

Une fois le concept de magasin défini, l'**élaboration de la stratégie** passe par la définition des objectifs en termes de chiffre d'affaires, parts de marché, profit et rentabilité des capitaux investis, mais aussi dimension du réseau (nombre de points de vente), dimension (largeur et profondeur) de l'assortiment, et de couverture territoriale². Les moyens seront ensuite affectés aux différentes composantes des réseaux du groupe – composantes ou niveaux, car il existe une véritable relation d'ordre entre le niveau du groupe de distribution, le niveau du concept (ou de la formule de distribution) et le niveau du magasin³.

Il est toujours tentant d'adapter les outils d'analyse stratégique bien connus au domaine de la distribution. Mais, que ce soient les modèles d'analyse de portefeuille (BCG 1^{re} et 2^e versions, modèle de McKinsey), ou ceux d'Ansoff⁴ ou de Porter⁵, l'application est rarement très convaincante. En effet, la dualité impliquée par la présence à la fois de produits achetés aux fabricants et de points de vente entraîne des spécificités que les modèles classiques de stratégie n'intègrent pas. On peut dire que trois dimensions sont particulièrement importantes dans la définition des stratégies des distributeurs :

1. Cliquet G. (2000), Plural forms in store networks : a new state of mind, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, 369-87.

2. Les aspects stratégiques liés à la couverture territoriale seront examinés dans la section 2 de ce chapitre.

3. Benoun M., Héliès-Hassid M.-L. (1997), *Distribution : Acteurs et Stratégies*, 2^e éd., Economica, Paris.

4. Ansoff H. I. (1987), *The New Corporate Strategy*, John Wiley, NY.

5. Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, NY.

- la diversité des formats ;
- la largeur de l'assortiment ;
- la couverture territoriale.

Cette dernière dimension sera étudiée dans la section 2. Si l'on croise format et assortiment, on peut classer les groupes de distribution comme dans la figure 8.1 qui dissocie les distributeurs :

- plutôt généralistes et mono-format dans le cadran 1 ;
- plutôt généralistes et multi-formats dans le cadran 2 ;
- plutôt spécialistes et mono-format dans le cadran 3 ;
- plutôt spécialistes et multi-formats dans le cadran 4.

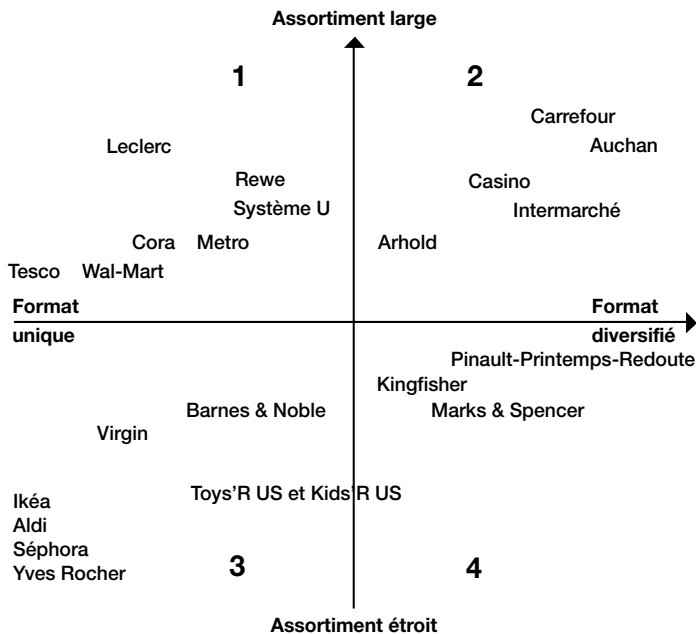


Figure 8.1 – Positionnement des enseignes de distribution

Il est un autre élément important dans la compréhension des stratégies des distributeurs : le choix de l'**intégration verticale**¹. Cette intégration peut s'effectuer vers l'amont, comme le fait Décathlon qui conçoit ses produits, vêtements de sport, chaussures, bicyclettes... et en sous-traite ensuite la fabrication suivant un cahier des charges très précis². Intermarché est devenu le premier armateur de pêche français en

1. Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert, Paris.

2. Colla E., Dupuis M. (1997), *Le défi modal du bas prix*, Publi-Union, Paris.

rachetant des chalutiers¹. Par ailleurs, il est également son propre transporteur, intégrant les activités de livraison de ses magasins. Ce distributeur a bénéficié ainsi d'un avantage au regard de la loi Galland qui oblige à prendre en compte le prix du transport dans le calcul du seuil de revente à perte (SRP) ; or, pour Intermarché, c'est un coût et non un prix² ! Cette entreprise pouvait donc faire abstraction de la marge du transporteur et avoir un seuil de revente à perte inférieur à ses concurrents. La récente loi Dutreil (cf. chapitre 1) a changé la situation. L'intégration peut aussi se faire en aval ; c'est ainsi que les grossistes normands, Halley et Duval-Lemonnier, ont créé Promodès en 1961³ et toute une gamme de formats de points de vente, intégrant ainsi les fonctions de gros et de détail. Des industriels sont aussi devenus commerçants tels que Yves Rocher (à cause d'une grève des postes, cf. chapitre 7) pour vendre ses produits de beauté à base de plantes ou Pronuptia pour commercialiser ses robes de mariées. Aujourd'hui, Procter & Gamble ouvre un magasin pilote⁴ à Cincinnati (Ohio, États-Unis) qui ne vend que des produits Procter, huile d'olive, sauces et épices, sous la marque Culinary Sol, cela afin de tester les goûts des consommateurs. Mais ce sera peut-être le début d'un nouveau réseau de points de vente organisé par le fabricant américain.

REPÈRES : Stratégies et restructuration chez Carrefour, les problèmes d'après-fusion

Le groupe Carrefour (hypermarchés, supermarchés Champion et maxi-discompte ED) a choisi d'accélérer sa croissance par le moyen d'acquisitions et de fusions. C'est ainsi qu'après avoir racheté des chaînes régionales, comme Montlaur, il y a une dizaine d'années, il a été décidé, en août 1998, de procéder à l'absorption complète (Carrefour possédait déjà 37 % du capital) des Comptoirs Modernes (Chaînes de supermarchés Stoc, magasins de proximité Marché Plus et Comod, les deux premières chaînes étant en succursalisme, alors que la dernière est très majoritairement en franchise). Puis, en septembre 1999, c'est la fusion avec le groupe Promodès (hypermarchés Continent, supermarchés Champion, magasins de proximité Shopi, 8-à-Huit et Proxi, mélangeant magasins en franchise et succursales).

Or, s'il apparaît que le rachat des Comptoirs Modernes a permis à Carrefour d'être présent dans le secteur des supermarchés et de compléter sa couverture géographique de magasins de proximité essentiellement implantés jusqu'alors en région parisienne, les magasins Comod ont posé problème. En effet, ils sont installés souvent en milieu rural où Carrefour est absent et le plus souvent en franchise, alors que Carrefour était jusqu'alors un succursaliste pur et dur. Il a été décidé de transformer les Comod les plus dynamiques en Marché Plus, et de revendre les autres.

1. Peyrani B. (2001), Intermarché, les Mousquetaires de la mer, *Le Point*, 1484, 76-79.

2. Dauvers O. (1997), Seuil de revente à perte : Intermarché favorisé, *Linéaires*, 112, 11 février.

3. Lhermie C. (2003), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, 2^e éd., Vuibert, Paris.

4. Aoulou Y. (2001), Distribution alternative : les raisons d'y aller, *LSA*, 1706, 18 janvier, 56-62.

Mais si la fusion avec Promodès pose des problèmes de statut de magasin, elle implique aussi des choix stratégiques délicats. Si le maintien de l'enseigne Carrefour pour les hypermarchés est allé de soi, afin de ne pas perdre l'identité du groupe (il a fallu mettre à niveau tous les Continent), le choix d'une enseigne de supermarchés fut plus délicat. C'est finalement Champion qui fut choisi.

La présence de près de 500 franchisés Champion a dû peser très fort sur la décision dans la mesure où des recours étaient possibles. Il semble d'ailleurs que le groupe Carrefour s'accommode actuellement de la présence de franchisés, comme l'indique la figure ci-dessous.

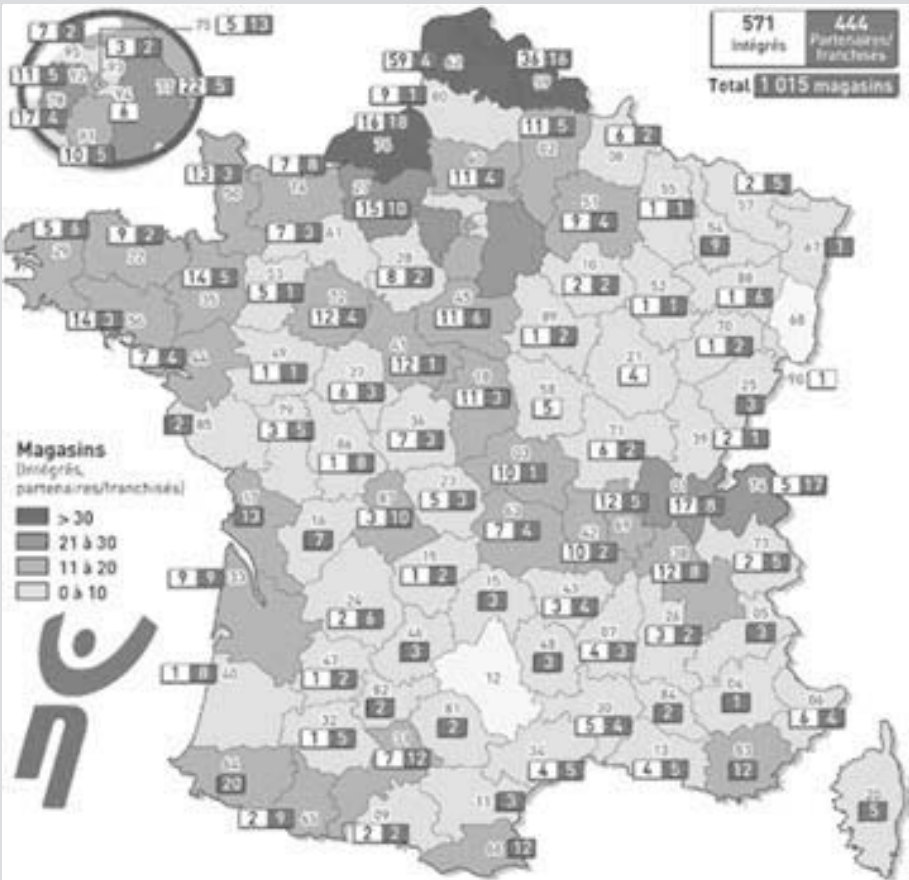


Figure 8.2 – La couverture des supermarchés Champion en distinguant les succursales et les franchisés

2 Les principales stratégies de développement au niveau national

Avant de rentrer dans le détail des stratégies spatiales (cf. section 2 de ce chapitre), il est bon de faire le point sur les stratégies de développement au niveau d'un pays ; le niveau international sera étudié dans la section 3. Seront intégrées ici, non seulement les stratégies évoquées au paragraphe précédent, mais aussi les considérations d'ordre spatial. Le but est de donner un aperçu assez complet des stratégies mises en œuvre dans le monde de la distribution, et de les illustrer par des exemples concrets.

Davidson, Sweeney et Stampfl¹ définissent **six stratégies actives** pour mieux cerner les enjeux du **management stratégique d'une chaîne de points de vente** :

- l'expansion ;
- la pénétration ;
- l'amélioration des performances ;
- la diversification ;
- l'intensification ;
- le repositionnement.

➤ Avec la stratégie d'expansion, de nouveaux points de vente sont implantés sur de nouvelles aires de marché, mais ils sont destinés à des segments de clientèle connus. Un exemple peut être donné par une société d'hypermarchés installant de nouveaux magasins dans une ville, une région, un pays d'où elle était absente jusque-là. Cette stratégie sera détaillée dans la section suivante consacrée aux stratégies spatiales.

➤ La **stratégie de pénétration** consiste à implanter de nouveaux points de vente dans des aires de marché où des magasins du même type – autrement dit positionnés sur le même créneau et appartenant à la même société – existent déjà. C'est le cas d'une chaîne de magasins de proximité qui augmente le nombre de ses points de vente dans les zones où elle est déjà présente. On peut décomposer cette stratégie en **cinq sous-stratégies** :

- le remplissage systématique des poches de croissance ;
- l'agrandissement de magasins ;
- les marchés secondaires : villes petites et moyennes ;
- l'utilisation d'emplacements libres ou reconvertis ;
- l'acquisition de points de vente existants.

Le **remplissage**, comme son nom l'indique, consiste à mettre en lumière toutes les possibilités de créer, dans une aire de marché, des zones de chalandise, véritables poches de croissance, afin d'occuper le terrain et constituer ainsi des barrières à l'entrée pour d'éventuels concurrents de grande taille. Parfois, des concepts de magasins plus petits et des points de vente discount sont utilisés pour « remplir » les locali-

1. Davidson W. R., Sweeney D. J., Stampfl R. W. (1988), *Retailing Management*, 6th ed., Wiley, NY.

sations secondaires. Intermarché et Auchan pratiquent un peu cette stratégie en ouvrant, près de leurs hypermarchés ou supermarchés, des magasins spécialisés empêchant ainsi les concurrents de venir s'installer à proximité. Rentre aussi dans ce cadre la stratégie de couverture (*blanketing strategy*) de Benetton qui permet d'imposer plus vite la marque : c'est ainsi qu'il y a 45 magasins à l'enseigne italienne à Milan¹. L'**agrandissement de magasins** permet, tous les modèles le montrent, d'accroître sa part de marché et sa rentabilité à condition de pouvoir le faire réglementairement. Ils sont aussi l'occasion d'élargir l'offre-client et de renforcer d'autant l'attractivité du point de vente. C'est le cas des supermarchés Leclerc qui peu à peu deviennent tous des hypermarchés ; mais aussi des magasins Yves Rocher qui passent peu à peu de 50 à 100 m². Les **marchés secondaires** sont l'occasion d'implanter des surfaces de vente, souvent plus petites, mais qui peuvent s'avérer rentables. Les grands magasins ont tous pratiqué cette stratégie en France. Wal-Mart en a même fait sa stratégie principale aux États-Unis et est devenue la première chaîne de distribution du monde en une trentaine d'années. L'**utilisation d'emplacements libres ou reconvertis** tend à se développer avec la saturation des sites. Ces opportunités sont fournies par des fermetures de points de vente, quelle que soit leur taille, situés dans des centres commerciaux ou non, des réhabilitations de quartiers et d'immeubles anciens. Il faut alors organiser un véritable système d'informations sur les emplacements disponibles. Les magasins spécialisés et les restaurants sont très demandeurs de ce genre de site. Des chaînes de boulangeries ont ainsi pris possession de stations-service abandonnées par les pétroliers. L'**acquisition**, au sein même de territoires déjà occupés par l'entreprise de distribution, peut conduire à racheter des points de vente concurrents ou à échanger des emplacements avec d'autres chaînes afin de rendre leur situation plus optimale en évitant la cannibalisation, et parfois aussi plus conforme à la réglementation sur les positions dominantes. Lors de rachats, comme celui de Docks de France par Auchan en août 1996, ou de fusions, comme celle de Carrefour et Promodès en 1999, des magasins ont dû être cédés. C'est aussi dans ce contexte que Carrefour avait absorbé Euromarché et Montlaur au début des années quatre-vingt-dix.

► L'**amélioration des performances** incite à moderniser les points de vente existants pour les rendre plus attractifs. Cette stratégie vise à accroître les profits, d'où **cinq sous-stratégies** :

- la réduction de la surface de vente ;
- le changement du merchandising mix ;
- le réaménagement du site ;
- la re-localisation du point de vente ;
- la fermeture des points de vente marginaux.

La réduction de la surface de vente peut s'envisager dans le but d'améliorer le retour sur investissement en diminuant les coûts. On en profite pour recentrer le

1. Pinson C., Tibrewala V., Gee F. (1996), *United Colors of Benetton*, Insead-Cedep Case Study.

merchandising mix sur les lignes de produits les plus rentables. C'est encore la stratégie de certains grands magasins parisiens. Le site est parfois réaménagé pour améliorer son attractivité. Quand cela n'est pas possible, on re-localise le point de vente, situation qui n'est pas rare sur le marché de la distribution du meuble, mais parfois aussi pour des supermarchés ou des hypermarchés. Si cela ne suffit pas, on peut être conduit à la fermeture des points de vente marginaux.

► La **stratégie de diversification** a pour but d'installer de nouveaux points de vente dans de nouvelles aires de marché à destination de nouveaux segments de clientèle. Quand une chaîne de grands magasins implante des grandes surfaces discount dans des aires de marché différentes de ses territoires habituels, on peut parler de stratégie de diversification. Ce fut le cas, sans grand succès, des magasins Primevère de la chaîne Printemps. C'est sans doute la stratégie la plus risquée car on change de métier sur des marchés inconnus !

► La **stratégie d'intensification** signifie que les nouveaux points de vente destinés à de nouveaux segments de clientèle sont implantés dans les aires de marché où la première enseigne est déjà présente. Ainsi, une chaîne d'hypermarchés ouvre des magasins de proximité dans les mêmes aires de marché que ses grandes surfaces. Auchan a installé des magasins de vêtements (Kiabi), de sport (Décathlon), des cafétérias (Flunch), des magasins d'accessoires automobiles (Norauto), des magasins d'électroménager (Boulangier), près de ses hypermarchés.

► La **stratégie de repositionnement** vise à modifier des points de vente existants afin d'attirer une nouvelle cible de consommateurs. La transformation de magasins populaires en supermarchés ou en city-marchés en est une illustration. Wal-Mart et K-Mart ont fini par imiter le concept français d'hypermarché en créant des *supercenters*. Malgré les nombreux échecs enregistrés par les distributeurs français à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix aux États-Unis, ces deux grands distributeurs américains ont compris le parti qu'ils pouvaient tirer de ce concept. Ils ont ajouté au non alimentaire dont ils étaient les spécialistes, des rayons alimentaires, ce qui représente une démarche tout à fait originale. K-Mart ferme d'ailleurs certains de ses points de vente plus traditionnels situés trop près de ses *Big K-Mart*.

Section

2

LES STRATÉGIES SPATIALES DANS LA DISTRIBUTION

Il est curieux de constater que l'espace a souvent été négligé par les théoriciens de la décision et, d'une manière générale, à de rares exceptions près, dans les manuels de gestion et de stratégies d'entreprise¹. Tout aussi curieusement, on remarque que

1. Joffre P., Koenig G. (1985), *Stratégie d'Entreprise, Antimanuel*, Économica, Paris.

les spécialistes marketing de l'entreprise ont souvent été beaucoup plus intéressés par les espaces virtuels dans lesquels sont supposés être « positionnés » leurs produits, que par les espaces réels qui sont sans doute aussi davantage le domaine des directions commerciales, dont la mission est plus opérationnelle.

Dans les secteurs industriels, les problèmes de la localisation des activités ont été étudiés très tôt sous l'impulsion des travaux de von Thünen¹ en Allemagne. Mais ces travaux restent essentiellement descriptifs, soit sous forme de typologies, soit sous forme d'énumérations de facteurs². Il faut attendre le début du xx^e siècle pour voir émerger les premières vraies tentatives de modélisation. Les modèles de localisation-allocation, développés à partir des travaux de Weber³, ont connu un grand succès et font toujours l'objet de travaux dont beaucoup sont rassemblés dans la revue *Location Science*. Ces modèles ont été utilisés, combinés à d'autres pour résoudre des problèmes de localisation commerciale multiple, autrement dit pour simuler l'implantation de plusieurs points de vente à la fois (cf. chapitre 7).

Qu'en est-il justement dans la distribution ? On peut parler de véritables stratégies spatiales dans la mesure où il s'agit de « positionner » un produit dans un espace réel, en fonction d'objectifs et à l'aide de moyens bien déterminés. Ces objectifs sont divers⁴ :

- implantation de nouveaux points de vente ;
- changement de localisation de points de vente existants ;
- renouvellement des baux ;
- ajustement de la surface de vente : agrandissement ou diminution ;
- modernisation de magasins existants ;

auxquels on peut ajouter plus généralement le développement d'une chaîne de points de vente. On appelle ce type de stratégies, des stratégies de localisation. Mais, quand l'entreprise de distribution se développe en chaînes ou en réseaux, on parle alors de stratégies de couverture géographique (ou territoriale) des chaînes.

1 Les stratégies de localisation

Le **point de vente**, c'est le produit de l'entreprise de distribution⁵. Fort de cette analogie, et si l'on se situe dans le cas d'une entreprise de distribution qui bâtit une chaîne de points de vente, on peut dégager plusieurs stratégies de localisation répondant

1. Thunen von J. H. (1826), *Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschft und Nationalökonomie*, cité par Ponsard C. (1988), in *Analyse économique spatiale*, PUF, Paris.

2. Perreur J. (1988), La localisation des unités de production, in *Analyse économique spatiale*, Ponsard C. éd., PUF, Paris.

3. Weber A. (1909), *Über den Standort der Industrien*, Verlag Mohr, Tübingen.

4. Davidson W. R., Sweeney D. J., Stampfl R. W. (1988) *Retailing Management*, 6th ed., Wiley, NY.

5. Dicke T. S. (1992), *Franchising in America : The Development of a Business Method 1840-1980*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill.

à divers objectifs en matière d'occupation de l'espace et destinées à raffermir la position spatiale de l'entreprise. Cette position peut concerner des territoires de taille variable.

L'entreprise de distribution peut difficilement éviter la **hiérarchisation de l'espace**. Son territoire peut s'étendre sur une ville, une région, un pays, un continent, voire le monde entier. Nous examinerons, dans ce paragraphe, les stratégies d'implantation de points de vente au niveau local. Dans le paragraphe suivant, seront étudiées les stratégies de localisation au niveau des territoires régionaux et nationaux. Enfin, dans la section suivante, seront abordées les stratégies d'internationalisation.

Les **stratégies d'implantation de points de vente au niveau local** s'articulent autour de deux oppositions majeures : l'opposition centre-périphérie, d'une part, et l'opposition attraction polaire-attraction passagère, d'autre part. À ces deux oppositions, s'ajoutent le pouvoir d'attraction du point de vente et son corollaire, à savoir sa capacité à s'implanter isolément ou au contraire la nécessité de s'agglomérer à d'autres commerces plus puissants en termes d'attraction. L'opposition centre-périphérie est apparue avec le développement des banlieues. Les grandes surfaces de première génération (essentiellement les grands magasins et les magasins populaires) se sont développées à partir de stratégies de localisation en centre-ville. En revanche, les grandes surfaces de deuxième génération, apparues avec la croissance du marché automobile (supermarchés et hypermarchés en particulier) ont été implantées en très grande majorité en périphérie. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les essais de localisation des grands magasins n'ont pas tous été couronnés de succès, loin s'en faut, que ce soit sous l'enseigne de la maison-mère (Au Printemps, BHV ou Galeries Lafayette), ou sous une enseigne différente (Primevère, de l'entreprise Au Printemps, qui fut carrément un échec dans les années soixante-dix). De même, les magasins populaires ont échoué dans leur tentative d'implantation, par exemple celle de Super M en périphérie, imitant par-là les hypermarchés. Aujourd'hui, la survie des grandes surfaces de centre-ville est difficile. Les grands magasins parisiens tirent environ 60 % de leur chiffre d'affaires des achats effectués par des visiteurs étrangers. Dans les villes de province, la situation des grands magasins est encore plus délicate, et régulièrement des établissements appartenant à de grandes chaînes sont contraints de fermer leurs portes. Quant aux magasins populaires, la figure 4.2 (cf. chapitre 4) permet de rendre compte de la situation.

Combien de temps faudra-t-il aux magasins populaires pour disparaître du paysage commercial français ? L'évolution de la courbe du parc actuel est assez dramatique malgré les tentatives de relance de ce format de magasin sous l'appellation de city-marché. Concernant les grandes surfaces de périphérie, l'évolution du solde ouvertures-fermetures d'hypermarchés montre, là encore, une situation très délicate, comme l'indique la figure 8.3¹.

1. Cliquet G. (2000), Large Format Retailers : A French Tradition Despite Reactions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7, 4, 183-95.

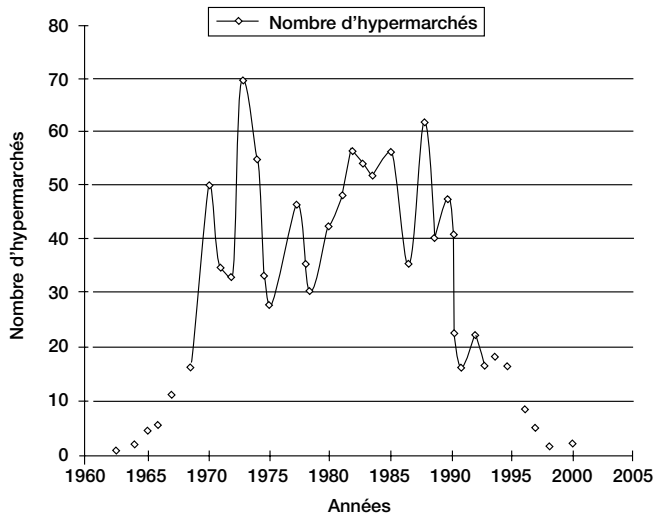


Figure 8.3 – Saldes des mouvements d'hypermarchés en France de 1963 à 2000

L'allure de la courbe sur la figure 8.2 ne laisse guère de doute : face à une telle évolution – le solde entre ouvertures et fermetures d'hypermarché est donc aujourd'hui presque nul – on est, dès lors, en droit de s'interroger sur l'avenir de ce concept.

La distinction attraction polaire-attraction passagère est aujourd'hui rendue nécessaire par la mobilité croissante des consommateurs. Comme nous l'avons indiqué au chapitre 7, les méthodes et modèles, très nombreux dans ce domaine, reposent sur une conception strictement polaire de l'attraction, c'est-à-dire sur l'idée que le point de vente attire essentiellement les consommateurs résidant plus ou moins près. C'est notamment le cas des modèles dits gravitaires¹ mais pas seulement. Or, de nombreuses études² révèlent que les consommateurs se déplacent de plus en plus souvent et de plus en plus loin. Le succès (relatif) des magasins d'usine qui attirent des clients habitant à plus de 400 kilomètres de leur domicile, ou les mega-mall nord-américains comme celui d'Edmonton (Canada) ou celui de Minneapolis (Minnesota, États-Unis) censés attirer les consommateurs sur un rayon de 1 200 kilomètres³ sont les exemples les plus extrêmes.

On oppose parfois le flux et le trafic, ou le flux et le stock. Chetochine⁴ distingue le commerce de flux fondé sur la circulation des clients de proximité, et le commerce de trafic qui oblige le client à se déplacer. Il oppose ainsi le commerce

1. Cliquet G. (1988), Les modèles gravitaires et leur évolution, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 3, 39-52.

2. Marzloff B., Bellanger F. (1996), *Les nouveaux territoires du marketing*, Éd. Liaisons, Paris.

3. Cliquet G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris.

4. Chetochine G. (1998), *Quelle distribution pour 2020 ?*, Éd. Liaisons, Paris.

anglais ou allemand, qualifié de flux, au commerce français plutôt orienté trafic, expliquant au passage les échecs des distributeurs français dans leurs tentatives de s'implanter dans ces deux pays (cf. section 3 de ce chapitre). Le mot « flux » est sans doute ici un peu ambigu. En effet, ces deux idées de flux et de trafic sont en fait caractéristiques de l'idée d'un « stock » de clientèle¹ situé à une distance plus ou moins proche du point de vente, plus proche dans le cas de la clientèle de flux, plus éloignée dans le cas de la clientèle de trafic. Mais dans les deux cas, le problème est le même : attirer les clients résidant autour du lieu de vente, même si les formats de magasin et les techniques de vente sont différents suivant les cas. On peut, en revanche, réserver l'idée de « flux » à la clientèle passagère, celle des gares, des aéroports, des hommes d'affaires, des touristes, des *commuters*, autrement dit les banlieusards, qui se déplacent tous les jours pour se rendre sur leur lieu de travail. Les idées de flux et de stock, certes peu poétiques et encore moins respectueuses, ont au moins le mérite d'être claires, même s'il convient de distinguer le stock de proximité du stock de masse, ce qui n'améliore ni la poésie, ni le respect. Elles débouchent sur des concepts de point de vente très différents : magasins de proximité (*convenience stores*) tels que Marché U ou Ed (du groupe Carrefour) localisés en centre-ville pour attirer les stocks de proximité ; hypermarchés Auchan, Leclerc ou Carrefour situés en périphérie pour attirer les stocks de masse ; et pour illustrer les flux, Relais dans les gares, Avenue des Marques à Troyes ou Disneyland Paris à Marne-la-Vallée. Dans ce dernier cas, il ne s'agit plus d'attirer une clientèle située autour du point de vente, mais de capter une clientèle de passage sur son chemin.

Dans le cas d'une attraction passagère (clientèle de type flux), la stratégie de localisation est forcément différente de celle d'une attraction polaire (clientèle de type stock). Dans le premier cas, il s'agit d'implanter des points de vente près des gares, aéroports, voies et nœuds de communication, zones industrielles et immeubles de bureaux, alors que la localisation restera relativement proche des habitations dans le second cas. Bien sûr, cette distinction n'est pas aussi nette dans la réalité, dans la mesure où tous les points de vente ne sont pas strictement « stocks » ou exclusivement « flux ». La plupart tirent une part plus ou moins importante de leur courant d'affaires avec le stock de clientèle alentour ; le reste étant constitué d'une clientèle de passage. La connaissance de cette proportion est essentielle pour le choix d'une bonne stratégie de localisation. Deux formats de commerce identiques peuvent avoir une proportion « stock-flux » différente. Par exemple, deux supermarchés d'une même enseigne et de même taille, l'un situé dans une grande agglomération et l'autre dans une zone touristique en bord de mer, ne seront pas associés aux mêmes critères quant au choix de leur site d'implantation.

Il existe donc au moins deux grands choix stratégiques pour la localisation d'un point de vente : implantation en centre-ville ou en périphérie ; implantation de type

1. Cliquet G. (1997), L'attraction commerciale : fondement de la localisation différentielle, *Revue Belge de Géographie*, 121, 57-70.

stock ou de type flux. Il reste encore à examiner les stratégies d'implantation multiple, autrement dit la localisation de plusieurs points de vente constituant une chaîne.

2 Les stratégies de couverture territoriale des chaînes

La **réticulation**, ou mise en réseau, du commerce et de la distribution est un phénomène déjà ancien. Peut-on considérer qu'il date de 1860 lorsque Félix Potin ouvre sa deuxième épicerie boulevard Sébastopol à Paris¹ ? Nous laisserons les historiens trancher cette question. Il n'en reste pas moins vrai que, depuis, cette évolution ne s'est pas démentie et revêt actuellement une importante croissance, même dans des secteurs comme l'habillement². Aujourd'hui, le groupe Carrefour possède plus de 9 000 points de vente. Les magasins Wal-Mart forment une chaîne ou un réseau de plus de 3 500 points de vente rien qu'aux États-Unis.

Peu de travaux ont été réalisés pour mieux comprendre les stratégies de couverture territoriale des chaînes de points de vente. Pourtant, l'enjeu est aujourd'hui planétaire. Quand on sait que Wal-Mart n'a mis qu'une trentaine d'années à atteindre la taille qu'on lui connaît aujourd'hui, personne ne peut affirmer qu'une telle aventure ne peut se reproduire dans l'avenir. Quelques tentatives cependant ont abouti à l'identification de stratégies de couverture spatiale. Si l'on reprend la typologie de Davidson, Sweeney et Stampfl³, déjà développée dans la section 1 de ce chapitre, on remarque qu'une des stratégies avancées concerne l'expansion, et donc des aspects spatiaux très orientés vers la conquête des territoires. **Cinq sous-stratégies** explicitent la **stratégie d'expansion** :

- l'expansion contiguë ;
- l'établissement de têtes de pont ;
- l'effet de grappe ;
- la stratégie d'écémage ;
- les acquisitions.

L'**expansion contiguë** ou **stratégie de contagion**⁴ consiste à implanter des points de vente dans des aires de marché proches de celles où se trouvent les magasins existants. Toutes les chaînes régionales ont procédé ainsi. Le changement d'échelle, c'est-à-dire le passage à un statut de chaîne nationale et, *a fortiori*, internationale, a contraint

1. Camborde P. (1997), L'installation de Félix Potin à Paris : le choix d'un métier, in *La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, Marseille J. éd., coll. Mémoire d'entreprises, Le Monde éd., Paris.

2. Seze (de) S. (2000), L'inexorable montée des chaînes, *Points de Vente*, 812, 7 juin, 20-22.

3. Davidson W. R., Sweeney D. J., Stampfl R. W. (1988), *Retailing Management*, 6th ed., Wiley, NY.

4. Laulajainen R. (1987), *Spatial Strategies in Retailing*, D. Reidel Publishing Company, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht Holland.

les entreprises à abandonner cette conception. Ses avantages sont clairement d'ordre logistique, car elle ne remet en cause ni l'organisation des approvisionnements, ni les facilités de contrôle du siège, et d'ordre commercial et financier dans la mesure où elle évite de gros investissements publicitaires dans des zones où l'enseigne n'est pas du tout présente. Les inconvénients apparaissent avec l'extension du réseau qui oblige alors à établir des têtes de pont. L'**établissement de têtes de pont** s'avère donc indispensable à certains stades du développement du réseau. Sa nécessité peut apparaître plus précocement si la concurrence s'apprête à verrouiller l'accès au nouveau territoire en s'attribuant les meilleurs emplacements. C'est alors une stratégie plus risquée mais qui peut rapporter à terme en lui faisant succéder une stratégie de contagion moins risquée à partir de chaque tête de pont. De nombreuses entreprises de distribution, tant en Europe qu'aux États-Unis, ont dû renoncer à certaines têtes de pont lointaines, faute de pouvoir les gérer efficacement. Se pose aussi le problème du choix de cette tête de pont : faut-il privilégier une approche hiérarchique, suivant en cela la théorie des places centrales (cf. chapitre 4) en commençant par les grandes villes, ou conquérir d'abord les villes petites ou moyennes comme l'a fait remarquablement Wal-Mart ? L'**effet de grappe** consiste à implanter plusieurs points de vente simultanément. Cette stratégie s'avère efficiente, en particulier dans le cas d'un objectif élevé en termes de parts de marché : Benetton l'a mise en œuvre récemment en proposant des points de vente de taille différente, du petit magasin aux mégastores comme aux Champs-Élysées. Mais elle exige que les contraintes en matière d'implantation sur les sites ne soient pas trop fortes, et que le marché ne soit pas saturé. Elle permet de réduire les coûts de publicité et de logistique et de verrouiller les marchés avant la concurrence. Mais cette approche peut avoir comme conséquence l'accélération du cycle de vie de ce type de point de vente car le déverrouillage du marché entraînera l'ouverture de nouveaux circuits. Le danger de cannibalisation des ventes entre points de vente est également à considérer. Enfin, il existe des types de magasins qui ne souffrent pas la reproduction à grande échelle dans une même région. C'est une stratégie plus fréquente aux États-Unis qu'en Europe. Des chaînes comme J.-C. Penney ont pu, dans les années 1970, constituer le réseau le plus dense du monde en matière de grands magasins en occupant systématiquement des emplacements dans les centres commerciaux. Leur stratégie a pris fin avec la saturation territoriale de ces centres. Aujourd'hui, aux États-Unis, une telle stratégie n'est possible que pour des points de vente pouvant s'installer hors des centres commerciaux (*Freestanding stores*) sauf à adopter une stratégie d'acquisition (voir infra). Wal-Mart a également tenté de pratiquer cet effet de grappe quand Sam Walton, son créateur, a décidé d'implanter une dizaine de magasins d'un coup dans le Michigan, fief de son principal concurrent K-Mart en 1992. Mais cette stratégie a été remise en cause quand le fondateur est décédé début avril 1992. La **stratégie d'écrémage** vise à profiter de l'existence de marchés-cibles suffisamment rentables quelle que soit leur localisation. Il ne s'agit pas, comme dans l'établissement de têtes de pont, de créer un nouveau nœud de distribution à partir duquel une stratégie d'expansion pourra se développer. Cette stratégie sera souvent celle des magasins de luxe qui recherchent avant tout un pouvoir d'achat. Les **acquisitions** sont un formidable moyen de gagner du temps dans la conquête des terri-

toires. En effet, si l'évaluation des sites s'avère bonne, la clientèle étant déjà plus ou moins fidélisée, les efforts de communication seront minimes et surtout aucun effort ne sera nécessaire pour acquérir les terrains, puis construire les bâtiments. Seuls, éventuellement, l'aménagement intérieur et le changement d'enseigne seront effectués. Bien sûr, l'inconvénient majeur, si l'on excepte la nécessité d'une évaluation très sûre des sites, réside dans le coût de telles opérations. C'est ainsi que Auchan a racheté aux Docks de France les hypermarchés Mammouth et les supermarchés Atac en 1996.

On voit donc que toutes ces stratégies ne visent qu'à accroître la **couverture territoriale** des chaînes de points de vente. L'enjeu est double : d'une part, une bonne couverture doit permettre l'accès aux grands médias et, d'autre part, une couverture homogène doit éviter les surcoûts en termes de logistique. La couverture territoriale peut être évaluée à l'aide d'une mesure d'entropie relative. Bien qu'il soit aujourd'hui très difficile d'implanter un nouvel hypermarché, on peut illustrer le propos en déterminant les couvertures territoriales des grandes chaînes d'hypermarchés en France. Le tableau 8.1 fournit le nombre de magasins par entreprise au début de l'année 2000 ainsi que leur couverture du territoire mesurée par l'entropie relative¹. Le tableau 8.1 révèle que, pour un nombre de magasins inférieur, le réseau Géant de Casino a une couverture territoriale, chiffre compris entre 0 et 1 (voir l'exemple de l'encadré 8.2), supérieure aux hypermarchés Auchan, pourtant plus nombreux, surtout depuis le rachat en 1996 des hypermarchés Mammouth du groupe Docks de France.

Tableau 8.1 – Mesures de couverture territoriale des chaînes d'hypermarchés en France (2000)

Noms des chaînes d'hypermarchés	Nombre d'hypermarchés	Couverture territoriale
Leclerc	406	0,95
Carrefour	218	0,91
Auchan	120	0,85
Géant (Casino)	109	0,86
Intermarché	94	0,82
Cora	57	0,74
Hyper U (Système U)	32	0,69
Ensemble des 7 grandes chaînes présentes sur le territoire français	1 036	0,97

1. Cliquet G. (1998), Integration and Territory Coverage of the Hypermarket Industry in France : A Relative Entropy Measure, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8, 2, 205-224.

REPÈRES : Calcul de la couverture territoriale des hypermarchés Géant en 2000

Si l'on considère le cas de Géant du groupe Casino, on peut calculer sa couverture territoriale à partir de la notion d'entropie relative. L'entropie permet en effet de mesurer la dispersion spatiale d'une population. Plus une population est dispersée sur le plan spatial, plus l'entropie est forte. Les géographes mesurent ainsi l'exode rural quand ils constatent que l'entropie diminue, autrement dit que la dispersion de la population décroît et donc que la concentration de la population augmente. Avec les réseaux de magasins, leur développement est censé améliorer leur couverture territoriale.

La formule de l'entropie est la suivante :

$$E = - \sum_{i=1}^k f_i \log f_i$$

où : E = entropie ;

k = nombre de cellules du découpage géographique ;

f_i = fréquences des magasins dans la cellule i .

L'utilisation de l'entropie relative : $RE = E/\log k$ autorise une mesure calculée dans un intervalle $[0, 1]$ permettant des comparaisons plus simples avec les réseaux concurrents.

Ainsi, le réseau des 109 hypermarchés Géant est implanté dans 59 départements français sur un total de 95. Dans le département de l'Ain, il existe un magasin Géant, soit une fréquence f_i de 0,009 2 et une valeur pour $f_i \log f_i$ de $-0,018\ 691\ 986$. Dans le département de l'Aude, il y a 5 magasins Géant, d'où une fréquence de 0,045 9 et une valeur pour $f_i \log f_i$ de $-0,061\ 397\ 087$. Si l'on réplique ces calculs pour tous les départements où il y a des implantations d'hypermarchés Géant et eux seuls, alors on obtient une valeur d'entropie de : 1,692 393 78 et une valeur d'entropie relative de :

$ER = 0,855\ 728\ 159$ arrondie à 0,86 (cf. tableau 8.1)

On constate également que l'ensemble des réseaux d'hypermarchés couvre quasiment le territoire français car le chiffre de 0,97 signifie une couverture presque maximale. Ce résultat corrobore celui de la figure 5.2 qui montre que le solde entre les ouvertures et les fermetures d'hypermarchés était proche de zéro. On peut alors déterminer aisément le gain permis par une implantation dans un département non encore couvert. On peut aussi se rendre compte que l'acquisition d'un autre réseau peut être encore plus favorable comme ce fut le cas lorsque Casino racheta Rallye en 1994, quand Auchan acquit Mammouth en 1996¹ et quand Carrefour fusionna avec Promodès et ses hypermarchés Continent en 1999. Les résultats de ce tableau montrent clairement que ces chaînes ont une couverture nationale sauf Cora et Hyper U.

1. Cliquet G., Rulence D. (1998), Les opérations d'acquisition des distributeurs en France : mesure de la couverture spatiale des réseaux de points de vente, *Décisions Marketing*, 15, 17-27.

Une carte de France (cf. figure 8.4) aurait tout aussi bien pu permettre de constater les « trous » dans le réseau, autrement dit les portions du territoire non couvertes, mais n'aurait pas pu donner une mesure du gain comparée aux autres mesures de couverture territoriale des réseaux concurrents. La carte permet, en outre, de choisir, en fonction de considérations générales liées à la population et à son revenu, les zones prioritaires qui seront ensuite étudiées lors de la phase d'étude de marché. Des aspects intéressant la logistique peuvent également être pris en compte afin d'améliorer la cohérence spatiale du réseau. Si celui-ci a été implanté en laissant de grands vides entre les magasins, les coûts de transport peuvent s'en ressentir². Il est bien évident qu'un découpage plus fin du territoire français métropolitain serait plus utile, en particulier en fonction de la taille moyenne d'une zone de chalandise pour un hypermarché Géant. Le propos est ici de montrer, plus que de démontrer.

2. Rulence D. (2000), Les stratégies spatiales des firmes de distribution : mesure et comparaisons, in *Études et Recherches sur la distribution*, Volle P. éd., Économica, Paris.

Implantation des hypermarchés Géant (Casino)



Figure 8.4 – La couverture territoriale des hypermarchés Géant en 2000

Les restructurations de ces réseaux obligent d'ailleurs les plus grands groupes à reconsidérer leurs principes de fonctionnement. Dans le cas du rachat en 1998 des Comptoirs Modernes par Carrefour, suivi un an plus tard de la fusion Carrefour-Promodès par exemple, le nouveau groupe Carrefour s'est trouvé face à une multitude de magasins en franchise, statut peu prisé dans cette entreprise qui lui a toujours préféré le développement en propre. La situation de l'enseigne de supermarchés Champion montre que la répartition entre succursales et franchisés est relativement régulière (cf. figure 8.2) et qu'un management de type pluralité des formes s'impose¹. Dans le cas d'une telle restructuration, les stratégies spatiales deviennent très complexes car la suppression, la revente, et/ou l'acquisition de magasins en franchise ne doivent pas remettre en cause la couverture territoriale de la chaîne et son homogénéité. Cette complexité touche encore davantage les stratégies d'internationalisation qui ont pris une ampleur sans précédent depuis quelques années.

Section

3

LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION DES DISTRIBUTEURS

On peut s'étonner que le secteur de la distribution ait mis si longtemps à considérer l'expansion internationale comme une priorité stratégique. Or, les premières opérations ne seront pas toutes couronnées de succès, c'est le moins qu'on puisse dire. On peut rappeler que de nombreuses opérations d'internationalisation dans la distribution reposent sur la conviction des chefs d'entreprise d'avoir des formats commerciaux transposables dans d'autres contextes²... mais à partir de quelles études préalables ? Il est donc légitime de s'interroger sur les errements d'un secteur qui a su si vite s'imposer sur ses marchés nationaux, au point que certains s'interrogent sur ses méthodes³, et qui a souvent dû rebrousser chemin dans sa conquête de territoires extra-nationaux. Il conviendra également de faire le point sur la globalisation dans le secteur de la distribution.

1. Cliquet G. (2002), « Les réseaux mixtes franchises/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.

2. Dupuis M., Fournioux J. (2005) « Avantages compétitifs et performances des enseignes de distribution », *Décisions Marketing*, 37, 45-56.

3. Jacquiau C. (2000), *Les coulisses de la grande distribution*, Albin Michel, Paris.

1 L'international : une obligation ?

Historiquement, le commerce fait sa première révolution dès le milieu du XIX^e siècle, mais c'est l'apparition du libre-service et, plus tard, du supermarché qui va permettre de passer à une distribution de masse mieux adaptée au fordisme de l'industrie. De nombreux concepts nouveaux vont alors voir le jour : après les magasins populaires et faisant suite aux supermarchés, le consommateur découvre les hypermarchés, les centres commerciaux, les magasins de proximité, les grandes surfaces spécialisées, le maxi-discount, etc. Durant les années quatre-vingt, beaucoup de ces formats sont arrivés à maturité, quand ce n'est pas à saturation, et certains ont même largement amorcé leur déclin, comme c'est le cas des magasins populaires (cf. figure 4.2, chapitre 4) et des grands magasins. Il n'est donc pas étonnant de voir, au cours de cette période, ces sociétés de distribution commencer d'élargir leur champ géographique et tenter d'exporter leurs concepts.

Si l'on considère la situation des distributeurs français, le premier à tenter l'aventure du grand large est Carrefour qui s'installe dès 1969 en Belgique¹. Puis, c'est l'Espagne, encore Carrefour et Euromarché (1973), l'Allemagne avec Promodès (1974) et le Brésil avec à nouveau Carrefour (1975). La situation n'évoluera guère pendant une douzaine d'années, les quelques rares distributeurs français (les étrangers ne sont pas plus dynamiques) ayant tenté l'expérience de l'export cherchant avant tout à consolider leurs positions dans les pays où ils sont implantés. On est loin de l'ardente obligation d'exporter son savoir-faire.

Il faudra donc attendre la fin des années quatre-vingt pour voir une reprise de l'internationalisation, mais cette fois à grande échelle et particulièrement tournée vers les **États-Unis**. Cette période correspond, comme on l'a vu, à la prise de conscience que les marchés sont arrivés à maturité ; il faut donc rechercher ailleurs de nouvelles sources de croissance. Se posent alors une série de questions importantes : quel comportement stratégique adopter ? Affrontement, évitement ou coopération ? Quels modes d'implantation ? Développement interne par ouverture de nouveaux points de vente, acquisition de chaînes existantes, coopération avec des chaînes locales ? Rapidement, une obsession s'empare des dirigeants de la grande distribution française : s'installer le plus vite possible aux États-Unis. Cela revient à un comportement d'affrontement brutal avec la concurrence la plus féroce du globe ! La réaction sera à la mesure de l'impréparation/la non-préparation de ces opérations. Carrefour, Euromarché, Promodès, Auchan, Leclerc, etc., mais aussi les Galeries Lafayette, tentent leur chance sur le plus grand marché de détail de la planète. Les résultats seront décevants au point d'obliger ces distributeurs à un retour rapide au pays et, ce, malgré des comportements stratégiques très divers (voir Repères ci-après). La raison principale avancée à l'époque de l'échec des implantations des

1. Benoun M., Héliès-Hassid M.-L. (1997), *Distribution : Acteurs et Stratégies*, 2^e éd., Économica, Paris.

hypermarchés français aux États-Unis était, semble-t-il, que les consommateurs américains n'avaient pas l'habitude d'acheter leurs produits alimentaires en même temps que le non alimentaire. Cette analyse un peu courte ne résistera pas longtemps aux faits, puisque les grandes sociétés américaines de distribution comme Wal-Mart et K-Mart ont parfaitement compris l'intérêt qu'elles pouvaient tirer d'un tel concept. Elles ont développé le *supercenter* : grande surface très majoritairement organisée autour du non alimentaire, à laquelle on adjoint des rayons alimentaires. Pour se faire accepter comme distributeur alimentaire, on a ouvert ce qu'on appelle aux États-Unis des « bars » où les consommateurs peuvent goûter les produits avant de les acheter. C'est le processus inverse de ce qui s'est passé en France où ce sont des distributeurs, principalement alimentaires, qui se sont mis peu à peu au non alimentaire, accroissant ainsi la largeur de leur gamme pour offrir aux consommateurs le fameux concept du « tout sous le même toit ».

REPÈRES : L'échec de l'implantation des hypermarchés français aux États-Unis

Certains distributeurs, comme Carrefour (à Philadelphie), Euromarché (enseigne Bigg's à Cincinnati dans l'Ohio), Auchan (Chicago dans l'Illinois) et Leclerc (enseigne Leedmark pour LEclerc EDouard MARKet à Baltimore dans le Maryland) ont ouvert leurs propres hypermarchés. Tous ont fermé au maximum 4 ans après leur ouverture. Les Galeries Lafayette, installées sur la cinquième avenue à New-York n'ont pu rester bien longtemps.

Promodès préféra la coopération (avec Super Valu Stores et sa filiale Cub Foods) ou l'acquisition de chaînes locales (Red Food Stores au Tennessee). Tout fut arrêté ou revendu quelques années plus tard. Carrefour s'est ensuite orienté vers des participations.

Pourtant, d'autres distributeurs non américains ont réussi aux États-Unis : le Britannique Safeway et le Hollandais Ahold ; mais les concepts, il est vrai, étaient plus proches de ceux auxquels les consommateurs américains étaient habitués, et surtout ils n'ont peut-être pas suscité les mêmes réactions de la part des détaillants locaux. Il faut admettre que les « erreurs » comptables de la filiale Ahold aux États-Unis ont bien failli remettre ce modèle en cause.

En **Europe**, les tentatives des sociétés d'hypermarchés français ont été diversement accueillies. Elles ont été plébiscitées dans les pays du sud avec les implantations de Carrefour, Promodès et Auchan en Espagne, au Portugal, en Grèce et en Turquie, même si en Italie, l'installation est rendue plus difficile par une résistance très forte des détaillants locaux et des réglementations locales très contraignantes. La coopération avec des sociétés italiennes (La Rinascente et Auchan) – voire leur rachat (GS par Promodès) – est aujourd'hui appliquée systématiquement. En revanche, les diffi-

cultés rencontrées dans les pays du Nord ont amené ces sociétés à renoncer, sauf en Belgique. Les échecs subis au Royaume-Uni et surtout en Allemagne, l'arrêt de l'activité de Carrefour en Suisse, n'ont pas permis de développer le concept d'hypermarché dans le nord de l'Europe (voir Repères ci-après). En Europe de l'Est, la concurrence fait rage entre distributeurs allemands, britanniques, américains et français. Il est encore trop tôt pour dire lequel a le mieux réussi son implantation. Mais l'enjeu est crucial et il s'avère que trois éléments clés apparaissent importants¹ :

- l'immobilier commercial qui permet de montrer le savoir-faire et le désir d'investir de manière durable sur ces marchés ;
- les promotions, car le prix reste le point sensible des consommateurs de l'Europe de l'Est et le principal atout de différenciation ;
- le marketing de l'offre à coup de démonstrations et d'empilement de marchandises constitue un élément majeur de l'attractivité.

REPÈRES : La résistance en Europe du Nord

L'Europe du Nord se caractérise par la présence de groupes de distribution puissants avec des moyens financiers considérables car les marges y sont supérieures à celles dégagées par les distributeurs français en France où la concurrence est très sévère. La réglementation britannique n'autorise pas les très grandes surfaces de vente ce qui ferme la porte à la plupart des distributeurs français. Carrefour a échoué. Les tentatives d'implantation en Allemagne se sont toutes soldées par des échecs : Promodès avec le rachat puis la revente, faute d'avoir su les restructurer à temps, de 47 hypermarchés Plaza, puis Intermarché avec le rachat de Spar AG dont les hypermarchés Interspar seront revendus ensuite à l'Américain Wal-Mart. L'explication fournie par Chetochine oriente la réflexion vers une dissociation, déjà évoquée dans la section 2 de ce chapitre, entre le commerce de flux et le commerce de trafic. Le commerce de flux, plus fréquent en Allemagne, concerne davantage les consommateurs qui apprécient la proximité, alors que le commerce de trafic, très présent en France, se fonde sur le déplacement des consommateurs et parfois sur des distances que le consommateur de l'Europe du Nord refuse de franchir.

La situation des hypermarchés en **Amérique latine** reste favorable aux Français avec la réussite de Carrefour depuis plus de 25 ans au Brésil, malgré quelques soucis actuels, puis plus tard en Argentine, au Mexique, au Chili, en Colombie, et l'arrivée de Auchan (Mexique et Argentine) et de Casino (Argentine, Uruguay, Brésil, Colombie et Venezuela). En revanche, Wal-Mart semble avoir plus de mal à

1. Larpent G. (2001), La distribution à la conquête de l'Est, *Points de Vente*, 843, 21 mars, 22-25.

s'imposer dans cette région du monde. Il convient également de noter le retrait de Carrefour du Mexique en 2005 suite au changement de direction du groupe.

En **Asie**, la grande distribution donne sa pleine mesure. Carrefour a investi la Chine en commençant par acheter des champs afin de fournir le marché avec des produits alimentaires locaux et contrôlés. Cette société est présente à Taiwan et en Thaïlande, comme Casino, alors que Auchan est présent en Chine et en Thaïlande. Le premier hypermarché Carrefour a ouvert dans la banlieue de Tokyo le 8 décembre 2000, mais le groupe français ne semble pas avoir pris la bonne mesure du marché japonais qui attendait des produits français plus abordables : en conséquence, Carrefour a dû quitter le Japon en 2005, toujours suite au changement de direction du groupe¹. Promodès, juste avant sa fusion avec Carrefour, s'était installé en Indonésie, en Corée et en Chine à partir de 1998. La crise qui a sévi en Asie a profité aux hypermarchés français mais il reste de nombreux obstacles à contourner : faiblesse du panier moyen, exigüité des logements qui empêche le stockage des marchandises, bas niveau de fidélisation².

Sans paraître comme une véritable obligation, l'internationalisation des distributeurs français a souvent été plus rapide que celle de la plupart des grandes sociétés du commerce de détail étrangères. Elle s'est faite à l'aide d'une démarche du type essais-erreurs : essais concernant le choix des pays, le type de magasin à exporter, le mode d'implantation. Il semble que les distributeurs français soient prêts à affronter la globalisation.

2 De la multinationale à l'entreprise de distribution globale

Les grandes entreprises de distribution sont aujourd'hui des multinationales. Elles ont été poussées à s'internationaliser à cause de la saturation des marchés dans les pays industriels. Or, Paul-Louis Halley, ancien président du groupe Promodès³, insistait sur l'importance de deux variables dans l'internationalisation de la distribution : l'**innovation** et la **taille**.

Lorsqu'une **innovation** apparaît en matière de concept de magasin (cf. section 1), et à condition qu'il soit parfaitement défini dans ses composants permanents – le format – et très au point en termes de savoir-faire quant à la gestion, la logistique et la politique commerciale, s'il correspond à une attente des consommateurs, il a de fortes chances de les séduire. Mais avec le temps, cette avance peut faiblir. Implanter ce concept sur un marché étranger où il constitue une innovation, est un

1. Evina E. (2005), « Carrefour avance prudemment », *Points de vente*, 953, 14 mars.

2. Michalowska A. (2001), L'Asie part à l'assaut des hypermarchés, *Points de Vente*, 836, 31 janvier, 28-29.

3. Vidal J.-P. (1996), Paul-Louis Halley, président de Promodès : pourquoi l'internationalisation est irréversible, *LSA*, 1494, 30 mai, 34-37.

bon moyen de maintenir un haut niveau de rentabilité des investissements : Séphora tente d'imposer depuis 1998 une formule inédite aux États-Unis, la parfumerie, car les parfums y sont vendus exclusivement dans les grands magasins¹.

Par ailleurs, la taille semble être un objectif primordial si l'on veut bénéficier d'économies d'échelle et en faire profiter conjointement les industriels. Or, l'objectif de croissance finit un jour par pousser le distributeur hors de ses frontières, afin de lui permettre d'atteindre la fameuse **taille critique**, notion qui se doit d'être précisée². La taille critique totale a peu de signification au regard de la taille par catégorie de produits : les « category killers »³ le savent bien et constituent un réel danger pour les généralistes. Il faut aussi s'intéresser à la part du distributeur dans les ventes de l'industriel et à la part des ventes de l'industriel dans celles du distributeur. La taille doit être comparée à celle des concurrents. Enfin, la place des marques propres (au distributeur) permet de relativiser la taille critique car elle sert à mesurer le degré d'indépendance du distributeur face aux fournisseurs. Mais les distributeurs ont souvent tendance à raisonner en termes de volume d'achat et de vente. On a vu aussi l'importance de la couverture du territoire pour des raisons d'accès aux médias, et celle de la cohérence spatiale pour éviter les coûts de logistique. Ces questions se retrouvent au moment du passage des frontières car il faut alors définir de nouvelles stratégies spatiales. Développer des niches géographiques est possible, des positions fortes mais non dominantes pour respecter la loi. Mais il faut pouvoir verrouiller son capital car ces entreprises sont actuellement prisées par les gros opérateurs du marché. En les rachetant, on est certain de vite acquérir une taille importante dans une région donnée. C'est la stratégie des grands groupes comme LVMH sur le marché des cosmétiques (parfums) ; cette société rachète les chaînes de parfumerie locales ou régionales afin de compléter son réseau, à des prix auxquels il est difficile de résister. Sa chaîne Séphora, qui aurait été un moment en vente en 2002, est bien repartie en développant sa marque de distribution, en ouvrant des « bars à sourire » (afin de blanchir des clients), et toutes sortes d'autres services destinés à mettre le client le plus près possible du produit⁴.

Une fois convaincu de la nécessité d'exporter son concept en internationalisant son enseigne, le choix du pays est crucial. C'est souvent lors de cette étape décisive du processus que les difficultés sont les plus vives. Les principales erreurs évoquées page précédente en sont l'illustration. Les problèmes liés à l'influence de l'État et de la réglementation, au comportement d'achat des consommateurs et au niveau de la concurrence doivent être considérés avec beaucoup d'attention. Les groupes de

1. Eveno R., Huchet I. (1998), Séphora se lance à la conquête des Américains, *LSA*, 1595, 3 septembre, 16.

2. Filser M. (1998), Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, 15, 7-16.

3. Spector R. (2005), *Category Killers : The Retail Revolution and Its Impact on Consumer Culture*, Harvard Business School Press, Cambridge, Ma.

4. Rose L. (2006), « Séphora avance en beauté », *Points de vente*, 23 janvier.

distribution doivent ensuite envisager tous les **modes d'entrée** possibles sur les différents marchés étrangers. Quatre situations (*cf.* tableau 8.2) sont alors envisageables selon qu'on décide de contrôler ou pas, d'investir ou pas¹.

Tableau 8.2 – Les modes d'entrée possibles dans un processus d'internationalisation

Modes d'entrée	Contrôle	Pas de contrôle
Investissement	Développement interne Acquisition Filiale commerciale majoritaire	Joint venture Participation minoritaire
Pas d'investissement	Contrat de gestion	Franchise et Concession

Le **développement interne** consiste à ouvrir des points de vente en propre. C'est un moyen long et coûteux. Beaucoup de distributeurs ont commencé ainsi à l'étranger : Toys'R'Us, Ikéa, Bally et Laura Ashley dans les marchés connus² (ailleurs, on préfère la franchise). L'**acquisition** est le moyen le plus rapide pour prendre des positions dans un pays mais c'est aussi le plus coûteux : Wal-Mart au Royaume-Uni en rachetant Asda, et en Allemagne en rachetant Wertkauf et les hypermarchés Interspar à Intermarché. Le distributeur britannique Kingfisher a acquis But et Darty en France, Ahold s'est lancé aux États-Unis en devenant propriétaire de Bi-Lo en 1977, et Casino a racheté Uniwide le n° 1 philippin en 2000. Ce mode d'entrée prouve la volonté du distributeur de faire souche dans le pays mais ne garantit en rien le succès de l'opération : Tesco a échoué en rachetant le Français Catteau revendu depuis à Promodès qui devra, à son tour, revendre les entreprises rachetées aux États-Unis. La **filiale commerciale majoritaire** permet à la fois le contrôle de la gestion et le partage des risques avec des investisseurs locaux, alors que la **filiale commerciale minoritaire**, si elle n'autorise pas le contrôle, rend possible l'observation d'un marché : Carrefour a pris 22 % de Costco Wholesale Group et 12 % dans Office Depot aux États-Unis, et Aldi dans Albertson's aux États-Unis. La création d'une **joint-venture** est souvent le début d'une coopération avec une entreprise locale et permet de mieux s'adapter au nouveau marché : c'est une stratégie fréquente aujourd'hui en Asie. Le **contrat de gestion** autorise le distributeur à gérer des magasins qui ne lui appartiennent pas sous la forme d'un contrat de prestation de services : on fait appel à lui pour son savoir-faire. Enfin, la **franchise** pour les services et certains biens de consommation (Yves Rocher pour les produits de beauté, mais aussi le Printemps à Denver, Colorado, en 1987, en Thaïlande en 1994 et à Shanghai en 1995) et la **concession** plutôt pour les biens industriels ou les automobiles évitent à l'opérateur du réseau d'investir, mais le contrôle est très limité. Cependant, la théorie de l'agence montre

1. Benoun M., Héliès-Hassid M.-L. (1995), *Distribution : Acteurs et Stratégies*, 2^e éd., Économica, Paris.

2. Laulajainen R., Abe K., Laulajainen T. (1993), The geographical dimension of global retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3, 4, 367-390.

que, pour des établissements situés loin du siège, franchise et concession sont des moyens de responsabiliser le commerçant, moyennant une redevance (cf. chapitre 2).

Mais aujourd'hui, l'enjeu va au-delà de la simple internationalisation, puisqu'on parle de **globalisation** de la distribution. Comment peut-on faire la distinction entre des entreprises de distribution multinationales et des entreprises de distribution globales ? Salmon et Tordjman¹ ont proposé un critère clé : la présence ou non d'une centralisation en matière de prix, d'assortiment et de service. Globaliser, c'est centraliser les éléments du mix (cf. chapitre 5). Il est rare qu'on puisse tout globaliser², d'autant que cela n'est pas souhaitable la plupart du temps. On pourrait aujourd'hui ajouter la communication, surtout depuis le défi lancé par Carrefour désormais tous les ans en octobre sur le modèle de l'opération 35 ans (cf. encadré 8-5). Ne pas centraliser revient en fait à mettre en œuvre une stratégie multinationale. Or une entreprise comme Carrefour, en dehors de beaucoup de ces approvisionnements et de sa promotion du mois d'octobre, joue avant tout sur l'adaptation locale³.

REPÈRES : L'opération 35 ans de Carrefour

Pour fêter les 35 ans de l'enseigne et donc de l'ouverture du premier hypermarché de l'histoire en 1963 à Sainte-Geneviève-des-Bois (banlieue sud de Paris), Carrefour décide de lancer en 1998 une vaste opération mondiale de promotion pendant tout le mois d'octobre. Les buts de l'opération, définis sur une durée précise d'un mois, sont de :

- montrer la capacité de Carrefour à monter une organisation sur mesure ;
- mobiliser et motiver les hommes de Carrefour ;
- mettre en œuvre toute la puissance de Carrefour ;
- donner une « raison d'être » forte à l'opération ;
- avoir l'obsession d'étonner les clients.

Les deux grands objectifs étaient les suivants :

- + 20 % de chiffre d'affaires à une période déjà forte pour Carrefour ;
- faire venir un million de nouveaux ménages clients.

Quelques moyens pour y parvenir :

- une opération d'une durée d'un mois ;
- toute la logistique Carrefour pour une livraison en flux tendus des actions quotidiennes ;

1. Salmon W. J., Tordjman A. (1989), The internationalization of retailing, *International Journal of Retailing*, 4, 2, 3-16.

2. Wind Y., Douglas S. (1986), Le mythe de la globalisation, *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 3, 5-26.

3. Thérin F. (2001), À l'étranger, Carrefour la joue couleur locale, *Le Nouvel Économiste*, 1171, 9 mars, 60-62.

- + 20 % en budget publicitaire pour une communication identique dans tous les pays ;
- une gestion de la confidentialité et du suspense pour assurer un maximum de surprise ;
- une dynamique commerciale grâce à une pénurie organisée (il n'y en aura peut-être plus ce soir), un feuilletton avec une offre différente chaque jour et des rythmes quotidien, hebdomadaire et décadaire ;
- des niveaux records de discount sur une offre très large ;
- utilisation de médias aux rythmes différents, souvent inhabituels chez Carrefour ;
- théâtralisation magasin.
- Finalement, le but ultime était de montrer la réalité internationale de Carrefour.

Les principales entreprises européennes (cf. tableau 8-3) ont développé des stratégies multinationales. Seule Carrefour tente une stratégie globale et encore de manière ponctuelle. Wal-Mart essaie également une offensive globale mais se heurte à des difficultés tenant aux spécificités du commerce de détail de chaque pays et aux habitudes locales des consommateurs. Sans revenir sur l'histoire de Wal-Mart, racontée par Sam Walton lui-même et bien d'autres, il est intéressant de s'interroger sur l'avenir de cette société d'une puissance inégalée dans l'histoire puisque, comme dans le jeu du portrait chinois, si c'était un pays, ce serait l'Ukraine ! Wal-Mart a en effet un chiffre d'affaires (285 milliards de dollars en 2005) équivalent au PIB ce pays (soit le 20^e PIB mondial)¹. Il semble que désormais cette entreprise soit uniquement intéressée par les grands marchés. Le Japon en fait partie et Wal-Mart y investit actuellement. Il sera intéressant de voir si le distributeur américain fait mieux que Carrefour. Il reste évidemment le problème de la présence du géant en France, et les rumeurs les plus folles continuent de circuler à ce propos. Après une tentative avortée de rachat d'Auchan en 1999, Wal-Mart semble toujours intéressé non seulement par les actifs d'Auchan en France, mais aussi et surtout pour ses positions en Europe de l'Est. Cora fait aussi partie des cibles possibles et travaillerait en ce sens. Certains pensent que Wal-Mart n'oserait pas encore se frotter à Carrefour sur son propre marché, mais un article de *Points de Vente* rappelle les propos d'un analyste londonien anonyme : « si Wal-Mart rachète Carrefour, Auchan et Casino fusionneraient »². L'histoire est loin d'être finie...

Il ne faut pas confondre **globalisation** et **mondialisation**. La globalisation est un vrai concept de management qui sous-entend la volonté d'une firme de proposer partout dans le monde le même produit, ou la même communication, ou encore la même promotion (« l'opération 35 ans » de Carrefour), renouvelée plusieurs années mais arrêtée depuis peu (cf. Repères), ou le même marketing dans le cas rarissime d'un marketing global complet. Le commerce de détail est loin de pouvoir mettre en

1. Cardinaud P. (2005) « Où va Wal-Mart? » *Points de vente*, 28/11/2005.

2. Evina E. (2005), « Carrefour avance prudemment », *op. cit.*

œuvre ce dernier type de stratégie et l'on peut ajouter que rares sont encore les vraies tentatives de globalisation des divers éléments du *retailing mix*. La plupart des distributeurs sont plus dans une logique de stratégie multinationale. Cependant, si l'on considère la distribution spécialisée, on constate une tendance un peu plus nette vers la globalisation des concepts de magasins, même si des variables comme la fabrication par l'entreprise des produits vendus par les magasins de la chaîne (comme dans le cas d'Yves Rocher, de Benetton, Bally, Bata, Laura Ashley, Louis Vuitton), le statut des points de vente (franchise, succursalisme ou joint-venture), ou encore l'âge de la chaîne n'expliquent en rien ce phénomène de globalisation¹. Les nécessités de l'adaptation locale mènent par ailleurs les grandes enseignes à pratiquer une véritable stratégie de « glocalisation »², mêlant les impératifs économiques de la globalisation et les contraintes de satisfaction du consommateur local.

Tableau 8.3 – Les 15 leaders européens de la distribution
(D'après Le Mémento Enseignes de Linéaires, édition 2000/2001)

Firmes (chiffres 1999)	Pays	CA HT Mds €	Résultats Mds €	Parc de Magasins	Date de création	Nombre de salariés
Carrefour	Fr.	51,9	0,79	9 649	1959	300 000
Metro	All.	43,8	0,69	1 719	1964	194 000
Intermarché	Fr.	35,0	nc	5 818	1969	80 000
Royal Ahold	P.-B.	33,6	0,75	4 043	1887	350 000
Rewe	All.	33,0	nc	6 832	1927	nc
Tesco	R.-U.	32,7	0,96	867	1919	200 000
Edeka	All.	29,7	nc	11 180	1907	nc
Tengelmann	All.	26,4	nc	5 952	1869	1 869
J. Sainsbury	R.-U.	24,7	0,97	1 010	1869	178 000
Aldi	All.	24,5	nc	5 601	1946	nc
Leclerc	Fr.	23,1	nc	526	1949	67 000

1. Laulajainen R., Abe K., Laulajainen T. (1993), The geographical dimension of global retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3, 4, 367-390.

2. Dioux J., Dupuis M., *La distribution : Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education, Paris.

Tableau 8.4 – Les 15 leaders européens de la distribution
(D'après Le Mémorandum Enseignes de Linéaires, édition 2000/2001)

Firmes (chiffres 1999)	Pays	CA HT Mds €	Résultats Mds €	Parc de Magasins	Date de création	Nombre de salariés
Auchan	Fr.	22,0	0,32	744	1961	116 400
Casino	Fr.	15,6	0,26	nc	1898	88 000
Delhaize	Bel.	14,3	0,17	2 125	1867	124 930
Marks & Spencer	R.-U.	12,1	0,55	514	1884	68 200

L'essentiel

Les stratégies des entreprises de distribution sont fortement influencées par la gestion de leur espace. En effet, les nécessités de la couverture territoriale leur imposent la mise en œuvre de stratégies spatiales qui les distinguent des autres catégories d'entreprises. De plus, la présence conjointe de produits achetés aux producteurs et de points de vente rend l'utilisation des outils classiques d'analyse stratégique plus délicate. Enfin, le développement international est aujourd'hui un enjeu majeur pour la grande distribution.

À ce propos, celle-ci constitue un vrai monde de paradoxes. Les distributeurs américains sont de très grandes entreprises mais avec une présence internationale assez faible et sans rapport avec leur chiffre d'affaires. Les Européens sont bien plus en avance dans la course à la mondialisation de leurs activités. Il est également paradoxal de constater qu'à l'heure où la grande distribution – française en particulier – est en train d'envahir le monde avec son concept favori : l'hypermarché, celui-ci est contesté dans notre pays. Plébiscité pendant près de 40 ans par les consommateurs, instrument majeur d'écoulement des produits issus du système fordien de production de masse, on constate aujourd'hui une remise en cause de l'hypermarché¹. Cette situation oblige les grands distributeurs à continuer leur marche en avant avec leur produit phare en Asie, en Amérique du Sud et en Europe du Sud et de l'Est, et bientôt en Afrique du Nord (Casino va s'installer en Tunisie et Carrefour au Maroc) à condition de l'adapter, alors que l'Europe développée en matière de commerce de détail impose une évolution rapide du concept sous peine d'être concurrencé rapidement d'un côté par les hyper-spécialistes, maxi-discompteurs (ou harddiscompteurs) ou « category killers », et de l'autre par le commerce en ligne. Une ouverture vers les services et les loisirs, jusqu'à la théâtralisation des activités du commerce de détail (Décathlon permet d'essayer les produits dans de nouveaux concepts de magasins), l'adjonction de services en ligne pour communiquer, compléter son assortiment par un cyber-catalogue, voire pour offrir un service de livraison à domicile, constituent quelques réponses envisagées par la distribution.

1. Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Éd. Odile Jacob, Paris.

LA LOGISTIQUE DANS LA DISTRIBUTION

Il est possible de définir la logistique de distribution stricto sensu comme un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. L'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût. Ces activités incluent le transport des produits (depuis les centres de production jusqu'aux points de stockage, de vente ou de consommation), l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, ou les contrôles de conformité. La logistique s'occupe aussi de toutes les activités liées aux flux d'information qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques, comme les prévisions de la demande, les opérations de planification ou encore le traitement administratif des commandes et la tenue des stocks.

Pendant longtemps, les industriels et les intermédiaires grossistes ont été les principaux opérateurs de la logistique de distribution. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, du moins pour les produits de grande consommation (alimentation, hygiène et beauté...) qui nous intéresseront dans ce chapitre¹. Ils ont été progressivement supplantés par les firmes de distribution qui font désormais de la logistique un outil de compétitivité prioritaire. Cet intérêt se traduit par le développement d'infrastructures logistiques

1. Pour une étude de la logistique de distribution dans des canaux où les industriels et/ou les grossistes jouent encore un rôle important (pharmacie, livre, secteur automobile ou haute technologie...), voir Rosenbloom B. (2003), *Marketing channels : a management view*, 7th ed., South-Western Educational Publishing.

qu'elles maîtrisent en propre ou via des prestataires logistiques (section 1), mais également par une plus grande prise en compte des problématiques logistiques dans le cadre du référencement de nouveaux produits ou du développement de nouvelles formes de relations avec les fournisseurs (section 2). Un tel fonctionnement suppose, bien entendu, un ensemble de techniques et d'outils associés pour faciliter l'échange et la transmission des informations entre les différents acteurs (section 3).

Section 1	■	L'intégration logistique
Section 2	■	La logistique – un enjeu stratégique
Section 3	■	La gestion des flux d'information

Section 1 L'INTÉGRATION LOGISTIQUE

Depuis quelques années déjà, les firmes de distribution européennes prennent progressivement le contrôle du canal de distribution, et plus particulièrement du canal logistique, en se chargeant directement ou indirectement de l'approvisionnement de leurs points de vente en lieu et place des industriels et/ou des grossistes. Les mutations par rapport aux modalités antérieures de distribution des biens de grande consommation sont profondes et s'expliquent par des avantages indéniables pour les distributeurs. Cette tendance majeure n'implique toutefois pas nécessairement le développement de puissants services logistiques par les distributeurs ; une partie des activités pouvant être déléguée à des prestataires logistiques.

1 Approche historique

La compréhension des changements récents de la logistique de distribution passe par un éclairage historique¹, permettant d'identifier les déterminants de l'évolution vers la situation actuelle.

La première étape, directement liée à la révolution industrielle, se caractérise par une extrême atomisation du tissu commercial : les industriels doivent alimenter une multitude de commerces indépendants de taille relativement modeste. Pour ce faire, ils ont traditionnellement recours à des intermédiaires, grossistes ou négociants, à qui ils délèguent une grande partie des activités logistiques – le transport, le stockage, la préparation des commandes des magasins et les livraisons – pour se consacrer uniquement aux tâches de production. La première mutation apparaît,

1. Paché G. et T. Sauvage (2004), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, 3^e édition, 70-78.

dans les années vingt, à l'initiative d'industriels qui, afin de servir leurs marchés en pleine croissance, intègrent l'outil logistique pour maîtriser l'écoulement de leurs produits et, en corollaire, contrôler le canal de distribution. Ils créent, à cet effet, un ensemble coordonné de dépôts régionaux et locaux pour desservir de manière optimale, leurs différents marchés en massifiant les flux. Les détaillants passent, en effet, des commandes de tailles si réduites qu'il n'est pas rentable de les livrer directement depuis les usines ; l'unique façon de réaliser des acheminements par quantités économiques est alors de disposer d'un réseau hiérarchisé d'entrepôts ayant pour mission de consolider le flux en provenance des usines, avant l'éclatement vers les points de vente.

Ce modèle, qui émerge dans les années vingt, s'impose comme le modèle d'organisation dominant à la sortie de la deuxième guerre mondiale. Ce n'est qu'à partir du milieu des années soixante, avec la concentration commerciale et le développement de la « grande distribution » par opposition aux petits commerces, que les choses évoluent. L'émergence des hypermarchés et supermarchés, c'est-à-dire de magasins de grandes tailles disposant de réserves arrières, contribue à une augmentation de la taille des commandes. Pour obtenir des remises tarifaires de la part des industriels, les points de vente passent des commandes de taille importante, souvent par unité de charges complètes (un camion totalement rempli). Pour les industriels, il devient donc rentable de les livrer directement.

Depuis le milieu des années soixante-dix, une nouvelle mutation est en cours : les distributeurs prennent progressivement le contrôle des opérations d'approvisionnement de leurs magasins, en lieu et place des industriels et des grossistes. Plutôt que de se faire livrer directement, les distributeurs préfèrent massifier les flux sur quelques entrepôts et/ou plates-formes (voir Repères ci-après) leur appartenant en propre ou confiés à des prestataires de services, avant d'approvisionner eux-mêmes leurs points de vente.

REPÈRES : Entrepôt ou plate-forme ?

On distingue traditionnellement l'entrepôt de la plate-forme en fonction de la nature des opérations qui y sont exercées. Une plate-forme est un site logistique par lequel transitent les produits ; il s'agit de recevoir les livraisons, de les éclater en fonction des destinataires, et de les expédier immédiatement ou dans un délai très court. Les pratiques de réexpédition immédiate, qui permettent de gérer uniquement des transferts de quai à quai au niveau de la plate-forme, s'inscrivent dans le cadre d'une évolution de la logistique vers plus de transit et de préparation de commande en flux tendus (notion de « zéro-stock ») au détriment de l'entreposage. On parle alors de cross-docking dans la terminologie anglo-saxonne, bien qu'il soit plus judicieux, selon nous, de réserver cette expression au cas où les allotements et préparations sont réalisés directement par les fournisseurs (cf. infra). La plate-forme n'a donc pas pour vocation de stocker les produits, ce qui la différencie de l'entrepôt dont c'est l'objectif essentiel. L'entrepôt est

également un lieu de réalisation d'opérations de distribution physique (réception, contrôle de conformité, dégroupage, préparations des commandes par magasin...), voire éventuellement de tâches de post-manufacturing (mise sous film plastique de lots promotionnels, mise en place de sticks autocollants sur les emballages ou de codes à barres...) ou de fonctions plus commerciales (prises de commandes, facturations...).

Dans le cadre de leur utilisation en grande distribution, entrepôt et plate-forme ont tous deux pour mission de consolider les flux en provenance de différents fournisseurs industriels avant leur éclatement vers plusieurs points de vente. Ils peuvent avoir une vocation nationale ou régionale, être polyvalents ou spécialisés par nature de produits (surgelés, produits frais, produits secs, bazar...) ; l'idée, dans ce dernier cas, est de réaliser des économies d'échelle en regroupant entre eux des produits dont les caractéristiques de stockage et de manutention sont proches. Les entrepôts à vocation nationale répondent à des besoins plus spécifiques :

- le regroupement de marchandises lointaines nécessitant des opérations complexes de dédouanement ;
- le stockage de produits ne méritant pas, du fait de leur volume, de passer par des entrepôts régionaux ;
- le stockage spéculatif (ou encore d'opportunité) de produits achetés en grosse quantité sur des périodes particulières de l'année pour bénéficier de tarifs promotionnels attractifs de la part des industriels. Ce type d'achat a été très pratiqué par les distributeurs français jusqu'au milieu des années 1990, avant de tomber en désuétude sous l'impulsion d'industriels souhaitant enrayer la baisse continue des prix générée par de telles pratiques en proposant un prix stable pendant la durée du contrat de référencement. De plus, ce mode de fonctionnement est incompatible avec les pratiques émergentes de partenariat vertical (cf. infra). Toutefois, dans un contexte de relance de la guerre des prix suite à l'adoption de la loi Dutreil (chapitre 1), les pratiques de stockage spéculatif pourraient retrouver un intérêt.

Le principe des livraisons directes n'est conservé que pour quelques produits locaux (fruits, légumes, viandes...) échappant au tronc commun d'assortiment ou pour des références à fortes rotations justifiant un approvisionnement par unités de charges complètes, telles que le lait UHT et les eaux minérales. Cette tendance se confirme tout au long des années quatre-vingt pour finalement toucher, au début des années quatre-vingt-dix, l'ensemble des entreprises du secteur¹, y compris celles qui, historiquement, avaient axé leur développement sur une gestion décentralisée

1. On notera que cette tendance se confirme également, mais de manière plus récente, pour la distribution spécialisée. Ainsi Conforama, le distributeur d'équipement de la maison, repense depuis 2004 sa logistique en France, avec un doublement de la surface de ses entrepôts (de 100 000 m² en 2004 à 200 000 m² en 2006), avec comme premiers effets une réduction des livraisons directes en magasins (moins de 50 % du flux aujourd'hui) et une diminution de la taille des réserves en magasins.

au niveau de chaque magasin, comme Cora ou Leclerc (tableau 9.1 et Repères ci-après).

REPÈRES : Cora, de la livraison directe au passage par entrepôt

Cora a longtemps fait de la gestion décentralisée au niveau des magasins le principe premier de sa logistique. Estimant que la logistique n'était pas un métier, le distributeur n'a jamais pris en charge la gestion des approvisionnements, du moins jusqu'en 1992. Résultat : les points de vente étaient livrés en direct, les fournisseurs ayant la responsabilité de la logistique correspondante. Il s'agissait du seul grand distributeur dans cette situation, seuls les produits alimentaires, bénéficiant d'une plate-forme d'éclatement à Châlons-sur-Marne. Depuis 1992, par souci d'efficacité, Cora a complètement changé sa stratégie.

Il fait dorénavant appel à des prestataires logistiques pour mettre en service des plate-formes et des entrepôts d'approvisionnement des magasins. Le passage par entrepôt et/ou plate-formes concerne aujourd'hui la majorité des approvisionnements en épicerie (plus de 60 %), surgelés (100 %) et d'importation (100 %). La part des circuits longs est moindre pour les produits frais, produits laitiers et charcuterie, puisqu'elle ne concerne que 25 % des flux.

Source : *Stratégie logistique*, octobre 1998, p. 78.

Au regard de l'implication croissante des distributeurs généralistes dans le e-commerce¹, il est probable que cette appropriation de la logistique par les firmes de distribution se généralisera sur le long terme. La réussite d'un supermarché en ligne implique, en effet, une logistique adaptée dans la mesure où le seul contact physique entre le cyber-marchand et l'acheteur se produit au moment de l'acte logistique de livraison. Cela étant, si la grande distribution sait parfaitement faire de la logistique de gros, c'est-à-dire approvisionner des points de vente à partir d'entrepôts, la logistique de détail est un métier complètement différent, que la grande distribution maîtrise encore difficilement. Dans le cas d'une distribution *Business to Consumer*, le client est le consommateur final, ce qui induit deux spécificités :

- la préparation des commandes devient très fine avec une fragmentation des envois et des colis comportant des marchandises d'origine et de nature différentes, ce qui présente peu de complémentarité avec les activités existantes des grands distributeurs. Les premiers essais d'assemblage des commandes en magasin menés par Telemarket en France ou encore par Peapod aux États-Unis ont d'ailleurs buté sur des problèmes de

1. Par exemple, Cora avec Houra, Casino avec C-mescourses, Carrefour avec Ooshop et Carrefour-Direct, Auchan avec AuchanDirect...).

maîtrise des stocks en magasin et d'efficacité de la démarche. La tendance est à la mise en place d'entrepôts spécialisés, très automatisés, dédiés à l'approvisionnement en B to C ;

- la livraison devient très complexe car il s'agit de livrer une multitude de consommateurs géographiquement dispersés. Il convient également de s'adapter aux exigences particulières du client final qui veut, par exemple, des plages horaires de livraison de plus en plus précises avec des créneaux de livraison élargis. Cela implique une traçabilité des produits, c'est-à-dire la capacité à donner de l'information sur le déroulement de la livraison, pour informer le client en cas de modifications des données initiales de livraison.

2 Avantages et inconvénients de l'intégration

Quelles sont les raisons qui peuvent pousser les distributeurs à s'investir dans la définition et la mise en œuvre d'une politique d'approvisionnement de leur point de vente ? Nous en identifions deux principales : **la recherche d'une réduction des coûts logistiques** et **la volonté de mieux contrôler les assortiments dans les points de vente**.

2.1 La recherche d'une réduction des coûts logistiques

Face à une vive concurrence horizontale, les distributeurs se trouvent dans l'obligation de rechercher de nouveaux gisements de productivité pour maintenir ou restaurer leur rentabilité. La logistique constitue à l'évidence un de ces gisements dans la mesure où les dépenses logistiques représentent un pourcentage important de leur chiffre d'affaires. Certains auteurs¹ font ainsi état de coûts logistiques de l'ordre de 5 à 6 % du CA des distributeurs français, toutes catégories de produits et toutes enseignes confondues. D'après une étude menée en 1993 par le BIPE², elles représentaient en 1992, plus de 50 % du total des frais, ce qui en fait le premier poste de dépense, avant la rémunération du personnel commercial ou le coût des bâtiments. On saisit sans peine l'importance des gains pouvant être réalisés à ce niveau. Afin que ceux-ci ne bénéficient pas exclusivement aux industriels et aux grossistes, qui, lorsqu'ils livrent franco, contrôlent une partie non négligeable des coûts, une solution s'impose aux distributeurs : prendre le contrôle du canal logistique en assurant directement ou indirectement le réapprovisionnement des points de vente. Cette solution pousse les distributeurs à adopter le passage par entrepôt (cf. figure 9.1).

1. Par exemple Fiore Claude, *Supply Chain en action*, Les Échos Editions, 2001.

2. « *La logistique dans l'industrie et la grande distribution en France* », BIPE Conseil, département services aux entreprises, février 1993.

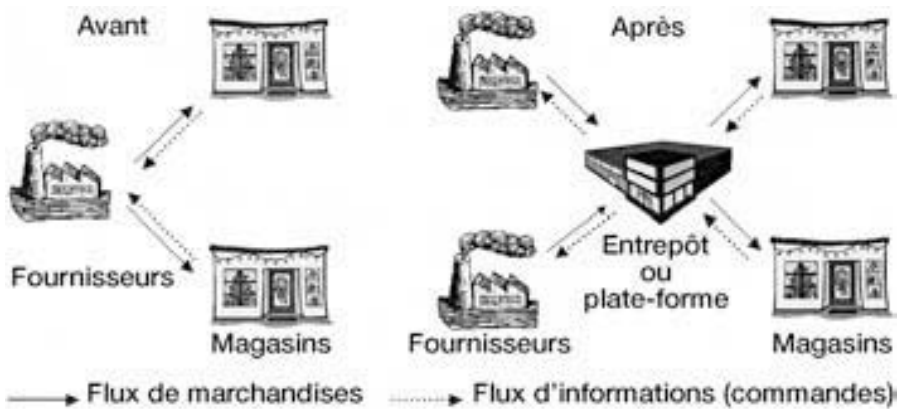


Figure 9.1 – Le passage par entrepôt ou plate forme

Ce mode de fonctionnement a en effet de multiples avantages. Il permet ou facilite :

- **La centralisation des stocks.** Elle favorise une réduction mécanique du niveau des stocks, mais aussi des coûts de leur gestion¹. En effet, grâce à la centralisation, le niveau global des stocks de sécurité, nécessaires pour pallier les aléas de la demande, peut être plus faible car il est rare que tous les magasins y soient confrontés au même moment². De plus, la centralisation des stocks, au niveau des entrepôts, permet une optimisation de chaque mètre carré de surface disponible dans les points de vente grâce à la réduction de la taille des réserves arrières des magasins. Ces surfaces à proximité immédiate des villes coûtent cher contrairement aux entrepôts (réserves déportées) qui peuvent être positionnés dans des zones faiblement urbanisées où les prix fonciers sont plus abordables. De plus, elles peuvent être converties en surface commerciale, ce qui constitue une manne de développement, notamment en France où la réglementation (loi Raffarin, cf. chapitres 1 et 7) réduit fortement les possibilités d'agrandissement des magasins ;

1. La réduction des stocks devient un enjeu stratégique pour les entreprises de distribution : la possession du stock leur coûte en effet très cher. Une étude Eurostaf de décembre 2002 (*Le Supply Chain Management dans la grande distribution*, p. 44) indique ainsi qu'une réduction des stocks de 2 à 3 % se traduit chez les distributeurs par 0,5 à 1 % de marge supplémentaire. Autre exemple, d'après LSA (n° 1871, septembre 2004), un jour de stock au niveau mondial coûte 150 millions d'euros à Carrefour. On comprend mieux la volonté de ce groupe de réduire de dix jours le niveau moyen de ses stocks d'ici à 2007.

2. Mathématiquement, le passage de quatre lieux de stockage ayant un niveau d'activité du même ordre de grandeur à un seul permet mécaniquement de diminuer le stock par deux. Cf. à ce sujet Philippe Vallin (2003), *La logistique – Modèles et méthodes de pilotage des flux*, Économica, 3^e édition, p. 181.

REPÈRES : La réduction des stocks : un enjeu de plus en plus stratégique

Selon Philippe Lemoine, coprésident des Galeries Lafayette, au moins 10 % du PIB est inutilement immobilisé sous forme de stocks. C'est ainsi qu'un magasin avec 64 millions d'euros de chiffres d'affaires déplore en moyenne 6,1 millions de stock avec une rotation tous les 34 jours. Conséquences : les grands distributeurs français affichent chacun de 0,9 à 1,22 milliards d'euros de réserves. Avec, à la clé, un gisement d'économies exploitable. Pour une grande chaîne d'hypermarchés, la simple suppression d'un jour de stock entraîne un gain de trésorerie d'environ 30 millions d'euros. De plus, cet argent qui dort a un coût. Il est estimé à 2,3 millions d'euros. Sachant qu'il n'est pas inconcevable d'obtenir des baisses de 10 jours de stocks, l'optimisation logistique peut s'avérer être un allié précieux. Voilà pourquoi toutes les enseignes ont lancé de vastes programmes de réduction.

Source : d'après *Libre service Actualités*, 12 mars 1998, p. 87 à 89.

Le contrôle des opérations de transport et des services logistiques. En contrôlant ces opérations, les firmes de distribution vont disposer de trois avantages principaux. Premièrement, elles vont pouvoir maîtriser le prix d'achat des marchandises car la négociation ne porte plus que sur ce point : les marges perçues par les industriels sur le transport sont supprimées. Deuxièmement, elles vont pouvoir diminuer leur prix de revente à perte. En France, la loi Galland (chapitre 1) a en effet fixé un seuil de revente à perte déterminé à partir du prix unitaire du produit porté sur la facture majoré des taxes et du prix de transport éventuel : les distributeurs ont donc tout intérêt à assurer eux-mêmes le transport des marchandises pour faire baisser ce seuil, et donc à systématiser les achats départ-usine (logique dite du « *Factory Gate Pricing* » – cf. Repères ci-dessous) au détriment du franco-entrepôt, et surtout du franco-magasin. Enfin, troisièmement, elles vont pouvoir disposer de marges de négociation sur les tarifs, dans le cadre des conditions générales de vente avec leurs fournisseurs. La circulaire Dutreil (chapitre 1), a en effet rendu possible de telles négociations tarifaires : celles-ci peuvent porter sur « des modalités de livraison ou de conditionnement, de services logistiques particuliers, de conditions liées aux stockages (...) ». Des réductions de prix peuvent ainsi être « accordées en contrepartie de services rendus par l'acheteur et qui ne sont pas détachables de l'opération d'achat-vente, comme par exemple les services logistiques fournis à l'occasion de la livraison des produits. Ainsi la rémunération non prévue dans les conditions générales de vente du fabricant d'un service de stockage rendu par un distributeur tout au long de l'année, alors même que les ventes de produits au consommateur présentent un caractère saisonnier, se fera par une réduction de prix et constitue une condition particulière de vente ». En contrôlant les services logistiques, les distributeurs disposent donc d'un levier pour baisser le prix d'achat de leurs marchandises.

REPÈRES : Les enjeux du *Factory Gate Pricing* (FGP)

Souvent mal traité, le poste transport représente pourtant un coût croissant dans les organisations logistiques de la grande distribution. D'une part, tous les facteurs de coûts sont croissants ces dernières années, comme la main-d'œuvre, les péages et surtout le gazole. D'autre part, les besoins en transport sont en augmentation du fait du fractionnement des envois, de l'augmentation des fréquences de livraison, et de la réduction des stocks (*cf. supra*).

D'où la nécessité pour les distributeurs de développer des solutions permettant **une diminution de ces coûts**. Le FGP en est une, car cette approche permet d'accroître le taux de remplissage des camions, tout en diminuant leur nombre. Moins de camions, mieux remplis vont permettre logiquement une réduction des coûts. En maîtrisant le transport amont, le distributeur peut, en effet :

- mutualiser les transports de ses différents fournisseurs en organisant des tournées de ramassage. Le système « multipick » va ainsi permettre de consolider les livraisons de plusieurs fournisseurs vers un même lieu de livraison, dans un même camion, par enlèvements successifs ;
- mettre en place des techniques permettant d'optimiser à la fois le poids et le volume dans les camions. La méthode POP (la Plume Optimise le Plomb) permet, par exemple, de combiner le transport de produits légers avec des produits lourds, ce qui donne des résultats relativement significatifs. La phase de tests de cette approche sur deux plateformes de Système U Est montre une diminution de plus de 2000 camions sur l'année, ce qui se traduit en moyenne, sur les trafics concernés, par une baisse de 25 % de camions sur la route et 15 % d'économies sur le prix du transport¹ ;
- appliquer des approches comme la GPA mutualisée (*cf. infra*) qui vont permettre non seulement une baisse des coûts de transport, mais aussi une hausse du taux de service grâce à l'augmentation de la fréquence de livraison associée à une baisse des stocks.

1. « Le POP remplit les camions », *Stratégie logistique*, n° 85, avril 2006, p. 48-49.

- **La massification des flux.** Elle a pour but de minimiser les coûts d'achat, mais aussi les coûts logistiques, tout en spéculant sur les promotions fournisseurs. La massification des flux permet de bénéficier de conditions d'achat intéressantes grâce aux remises quantitatives proposées par les fournisseurs, et donc favorise une diminution du seuil de revente à perte¹. Elle favorise également des écono-

1. On peut d'ailleurs considérer que c'est la loi Galland qui a fait accélérer la tendance à l'entrepôtage déjà bien développée chez la plupart des distributeurs. Dans l'organisation Leclerc, avant 1997, les magasins étaient largement approvisionnés par les fournisseurs sans passer par les entrepôts. Aujourd'hui le mouvement s'est inversé.

mies substantielles en termes d'administration des ventes, de préparation de commandes et de transport. D'une part, les coûts liés à la passation des commandes tendent à être plus faibles dans la mesure où le nombre de commandes diminue. D'autre part, les coûts liés à la préparation des commandes sont réduits car ils dépendent de la nature des unités d'expédition (palettes complètes, vrac...). Enfin, les coûts de transport baissent, la livraison par grande quantité permettant l'optimisation de la capacité des camions et donc des charges d'exploitation par produits plus faibles.

- **Une meilleure efficacité au niveau des points de vente.** Tout d'abord, la politique de passage par entrepôt permet de désengorger les quais de réception des magasins et ainsi de les libérer pour les marchandises urgentes : frais et ultra-frais. À une multitude de transporteurs qui déchargeaient quelques palettes après avoir attendu des heures sur le quai de déchargement des magasins se substituent, en effet, des livraisons sur rendez-vous par camions complets panachés¹ provenant des entrepôts. La définition de tranches horaires précises de livraison autorise une meilleure gestion des quais et des moyens de manutention, mais aussi des personnels : les employés des différents rayons peuvent venir directement chercher leur marchandise. Par ailleurs, certaines opérations logistiques ne sont plus nécessaires au niveau des points de vente (puisque réalisées au sein des entrepôts ou devenues inutiles) : contrôle de la conformité des marchandises aux prescriptions du cahier des charges, mise en place de protections antivols ou des codes à barres sur les produits, opérations de réapprovisionnement ou de facturation, rangement des produits dans les réserves... Enfin, d'autres opérations logistiques sont simplifiées, comme les mouvements de produits en magasin : préparation des palettes ou des rolls en amont, dans les entrepôts, par univers de vente et selon l'organisation des linéaires (la première couche de produits sur la palette correspond au premier mètre du rayon et ainsi de suite²) va faciliter la mise en rayon des produits. Autant d'éléments qui permettent aux magasins de se focaliser sur leur métier – la vente – mais aussi de limiter les coûts logistiques en magasin, qui sont estimés par certains³ à la moitié du coût logistique global par produit.

1. Principe du groupage destinataire permettant d'associer dans un même véhicule des produits relevant de familles différentes.

2. Cette dernière logique s'appelle le « *store sequencing* ». D'autres démarches sont également possibles comme le « *bloc sequencing* » qui consiste à rassembler sur une même palette tout un rayon ou comme le « *Shelf Ready Packaging* » – logique de « prêt à vendre » en développement chez Carrefour, Atac ou encore Casino, et qui consiste à mettre directement en rayon des rolls préparés en entrepôt, voire même des emballages secondaires remplis de produits qui s'adaptent aux rayonnages et évitent d'avoir à saisir un à un les articles pour leur mise en rayon. Sur ces différents systèmes, leurs avantages et inconvénients, voir LSA, « La simplicité prime en magasin », 2 mars 2006, p. 62-63.

3. Source : étude de LSA sur le « défi des 100 derniers mètres », 2 mars 2006, p. 58-59.

REPÈRES : La logistique chez Carrefour : un outil de compétitivité prioritaire

Pour le PDG de Carrefour, la compétition mondiale se joue désormais autour de la logistique. L'objectif affiché est de coller à la vente et de simplifier la vie des magasins. Ils ne doivent plus avoir aucun souci d'approvisionnement logistique. La logistique est désormais conduite au niveau national, avec un passage quasi généralisé par plateformes. Et l'objectif premier est pratiquement atteint : la majeure partie des magasins est déchargée des opérations de *back office*.

Là où plus de dix personnes étaient nécessaires pour décharger les camions, actuellement quatre ou cinq suffisent. « Il y a trois ou quatre ans, 20 % des salariés travaillaient en réserve. Aujourd'hui, ils sont en magasins », indique Joël Saveuse, le Directeur général, donc plus disponibles pour la clientèle, tout comme les chefs de rayon débarrassés du calcul des commandes ou des négociations avec les fournisseurs. Dans la nouvelle organisation les chefs de rayons sont, en effet, dépossédés de leurs prérogatives d'achat et les décisions de référencement centralisées à hauteur de 85 % des volumes.

Source : d'après *L'Usine Nouvelle*, 17 juin 1999, p. 32.

Si pour diminuer leurs coûts, les distributeurs ont dans un premier temps pris le contrôle du canal logistique, ils cherchent désormais à optimiser leurs ressources logistiques, afin de réduire le montant des capitaux engagés dans l'approvisionnement de leurs magasins. Cela conduit :

- à une contraction du nombre d'entrepôt, les distributeurs s'attachant de plus en plus à concentrer sur un seul site, une ou plusieurs fonctions réalisées avant par plusieurs sites¹ ;
- au remplacement progressif des entrepôts par des plateformes moins coûteuses à faire fonctionner. En effet, l'absence de stocks en plateforme, la réduction des frais de personnel liée au fait qu'il n'y a pas de préparation de commandes et la réduction des surfaces, conduisent à une forte baisse des charges d'exploitation (*cf. supra*) ;

1. C'est le cas notamment pour Carrefour qui regroupe actuellement sur certains sites la boucherie, les fruits et légumes, le frais, les fleurs, le poisson, et la boulangerie (exemple en région Rhône-Alpes) ou encore pour Lidl, qui regroupe le frais, les fruits et légumes avec l'épicerie et la brasserie. Sur ce sujet, on pourra également se référer à Claude Fiore, *Supply Chain en action*, Les Échos Editions, 2001, p. 163-167.

- au développement, par les distributeurs, d'entrepôts cogérés avec un ou plusieurs fournisseurs. Cette démarche, plus récente¹, facilite la mise en place de stocks avancés, à l'instar des logiques de « Juste-à-temps » dans la filière automobile. L'idée est de regrouper l'entrepôt fournisseur et la plateforme distributeur sur un site unique, cogéré par les deux parties. Il n'y a plus alors qu'un seul stock pour faire l'interface entre le fournisseur et l'enseigne, ce stock avancé restant la propriété du fournisseur jusqu'à l'expédition vers les magasins.

2.2 La volonté de mieux contrôler les assortiments dans les points de vente

Le passage par un entrepôt ou par une plate-forme contrôlée par le distributeur a plusieurs avantages au niveau de la composition des assortiments dans les points de vente, du renouvellement de ces assortiments, mais également au niveau de la qualité de service. Il permet, en effet, au distributeur :

- une **gestion plus fine de ces références**, toujours plus nombreuses. La maîtrise de l'outil logistique donne notamment la possibilité aux distributeurs de référencer des petits fournisseurs, ne disposant pas d'une organisation logistique suffisante pour livrer les points de vente. Cela permet de créer une concurrence vis-à-vis des grandes marques et de différencier l'offre en produits ;
- une **homogénéisation des assortiments**. Le passage par entrepôt ou plate-forme facilite la mise en œuvre d'une politique commune à tous les magasins d'un même distributeur : développement des marques de distributeur (MDD), mais aussi du *trade-marketing* (coopération distributeur-producteur) en permettant la présence des mêmes produits sur tous les points de vente d'une même enseigne. L'intérêt est évident pour la massification des flux, mais aussi pour des raisons de publicité (possibilité d'utiliser des catalogues régionaux et même nationaux, d'où une baisse des coûts) ;
- une **meilleure qualité de service**. Les quantités gérées et approvisionnées sont plus importantes, la fréquence d'approvisionnement est plus forte malgré les approvisionnements plus volumineux, d'où des délais de péremption des produits plus longs. Par ailleurs, on supprime le problème de l'allocation des quantités entre les divers stocks ;
- une **plus grande fiabilité au niveau des contrôles de la qualité des marchandises achetées** : le passage sur entrepôt ou plate-forme peut, en effet, s'accompa-

1. On notera, par exemple, l'expérience développée par Casino depuis 2005 avec trois fournisseurs à marques de distributeur, expérience en cours d'extension à tous les fournisseurs MDD et quelques grandes marques. Cette logique permettrait, selon son développeur chez Casino, « une diminution de 10 à 15 jours de couverture de stocks sur 30 jours observés en moyenne aujourd'hui ». Sur cette méthode, ses avantages et inconvénients, voir *Logistiques magazine*, « Casino veut faire logistique commune avec ses fournisseurs », mars 2006, pp. 62-64.

gner d'un agréage des livraisons, c'est-à-dire d'un contrôle de conformité des marchandises aux prescriptions du cahier des charges. Ce contrôle peut être réalisé par un intervenant spécialisé, ce qui limite les biais liés aux appréciations des responsables de rayons de chaque point de vente. Ces responsables n'ont pas forcément le temps de contrôler toutes les marchandises, ni d'ailleurs les compétences pour le faire ;

- une **meilleure gestion de certains invendus**. Le passage par entrepôt permet de commander beaucoup et de retourner rapidement certains produits peu demandés, afin de dynamiser les ventes en ayant une « plus grande fraîcheur dans les linéaires ». Cette logistique inversée concerne essentiellement des produits à forte valeur ajoutée, qui se démodent rapidement, comme les CD ou les produits multimédia (Repère ci-dessous).

REPÈRES : Une logistique inversée pour le retour en masse des produits multimédia

Pour dynamiser ses ventes de produits multimédia (jeux vidéo, logiciels, DVD), la grande distribution intègre le retour régulier des invendus. Chez Casino, environ 30 % des produits livrés en magasin repartent chez les fournisseurs, ce qui représente 250 000 UVC (unités de vente consommateur) par mois en moyenne. Compte tenu de l'importance des volumes, la démarche logistique doit être optimisée, ce que va permettre le passage par entrepôt.

Easydis, filiale logistique du groupe Casino, organise les enlèvements en magasin suite à des livraisons, pour optimiser l'utilisation des camions, et achemine les produits collectés sur sept entrepôts régionaux, avant consolidation sur l'entrepôt centralisé de Vienne (8 000 m² consacrés à cette activité). Les UVC sont alors regroupées automatiquement par fournisseur ou par adresse *picking*, afin d'être réinjectées dans le circuit de vente ou réacheminées par des transporteurs chez les fournisseurs.

Source : adapté de *Stratégie logistique*, mars 2005, p. 54.

3 Faire ou faire-faire ?

Toutes ces raisons ont conduit peu à peu les firmes de distribution à développer fortement leur logistique. Cela ne signifie pas forcément la mise en place de grands services avec des effectifs nombreux et des moyens matériels importants (flotte de véhicules, entrepôts...). De grandes entreprises, comme Carrefour ou Cora, sous-traitent systématiquement une partie de leur logistique à des prestataires spécialisés, tout en conservant le contrôle de celle-ci avec une équipe réduite et un système informatique développé. Mais quelles sont les opérations à sous-traiter ?

On distingue trois types d'opérations logistiques principales¹ :

- les **opérations de mouvements physiques** qui permettent la mise à disposition d'un produit aux clients. Il y a tous les transports (entre l'usine et l'entrepôt, puis de l'entrepôt vers les points de vente), la manutention et le stockage au sein des entrepôts et des plates-formes (déchargement, mise en stock, retrait...), les préparations (contrôle avant mise en stock, préparation de commande, emballage) ;
- les **opérations administratives**, dont l'objectif est de permettre la réalisation matérielle des opérations de mouvements physiques et qui regroupent en particulier le traitement administratif des commandes (clients, fournisseurs), la tenue des stocks et le suivi des actions entreprises (tableau de bord...) ;
- les **opérations de planification** telles que la prévision de la demande des produits finis, la programmation des approvisionnements, l'ordonnancement des transports de livraison...

Cette distinction en trois catégories est importante car elle permet de différencier les activités couramment sous-traitées de celles qui le sont plus rarement : si les opérations physiques, voire les opérations administratives sont souvent confiées à des prestataires, c'est encore rarement le cas des opérations de planification, qui permettent en effet la maîtrise du processus logistique. Toutefois, l'apparition d'un nouveau type de prestataires rend désormais possible ce type de sous-traitance : ces derniers – que les américains dénomment les 4 PL par opposition aux prestataires classiques qualifiés de 3 PL² – sont, en effet, capables de coordonner les besoins du distributeur avec les prestations des fournisseurs et peuvent proposer de nouveaux services comme la massification multi-fournisseurs, la mutualisation des transports, ou encore la gestion mutualisée des approvisionnements (*cf. infra*)...

Comme dans toutes les questions multicritères, il n'y a pas de réponse unique ni de solution optimale au sens classique du terme. L'observation des solutions retenues par les grands distributeurs français illustre ce choix (voir tableau 9.1). Ainsi, si Carrefour (voir Repères ci-après) ou Cora sous-traitent la gestion de l'entreposage et du transport³,

1. Mathe H. et Tixier D. (1997), *La logistique*, Que sais-je, PUF, 2^e éd.

2. Les Américains ont considéré que le prestataire d'exécution classique, spécialiste de transport et d'entreposage, était la troisième partie de la logistique, s'intercalant entre le fournisseur qui constitue la seconde et le client qui est la première. Le 4PL (*Fourth Party Logistics*), quant à lui, n'est plus un prestataire d'exécution, mais bien un prestataire de pilotage de la *supply chain* dans son ensemble. Les prestataires classiques (les 3PL) proposent en général une prestation physique consistant à prendre à charge les flux d'une entreprise. Le 4PL lui pilote et coordonne l'ensemble des intervenants. En quelque sorte, il est un peu le maître d'œuvre du chantier : il choisit les prestataires qui accompagneront le client tout au long de son déploiement logistique, coordonne l'ensemble des acteurs et met en place les systèmes d'information.

3. Attention, même en cas d'externalisation, certains distributeurs veulent garder la maîtrise de cette externalisation en choisissant, par exemple, le progiciel de gestion d'entrepôt, ou en conservant des sites pour challenger les prestataires en matière de coût.

Intermarché a, au contraire, choisi d'intégrer l'ensemble de ses opérations logistiques. Une troisième voie se développe également aujourd'hui, la filialisation, adoptée notamment par Casino.

Tableau 9.1 – Le choix de acteurs de la distribution entre internalisation et externalisation des fonctions logistiques clés¹

Distributeur	Choix			
	Infrastructure	Transport	Système d'information	Pilotage
Auchan	En propre à 50 %	Externalisé	Interne	Interne
Carrefour	En propre à 50 %	Externalisé	Interne	Interne pour partie
Casino	En propre	En propre pour l'essentiel	Interne	Interne
Cora	Externalisée	Externalisé	Interne et externe (en fonction du réseau de distribution)	Interne
Intermarché	En propre	En propre pour l'essentiel	Interne	Interne
Leclerc	En propre	Externalisé	Interne	Interne
Système U	En propre pour certaines centrales, externalisée pour d'autres	Sous-traités à des prestataires indépendants	Interne	Interne

1. Adapté d'une étude menée par Eurostaf, *Le Supply Chain Management dans la grande distribution*, décembre 2002, p. 68.

En réalité, c'est en fonction du poids attribué aux différents critères que le choix sera fait (coût d'exploitation et d'investissement, qualité de service, sécurité, capacité d'adaptation), l'histoire étant souvent le facteur explicatif des différences constatées. La logique de croissance patrimoniale semble toutefois en perte de vitesse aujourd'hui. À cela quatre raisons essentielles :

- le désir de concentrer les ressources humaines et financières de l'entreprise sur sa compétence, son métier de base : la vente au détail ;
- la volonté de consacrer en priorité les ressources financières à d'autres usages que l'acquisition de moyens logistiques, comme l'extension du front de vente ou la diversification vers de nouvelles formules de distribution ;
- une recherche de réduction des coûts, le prestataire gérant les flux de plusieurs clients et les faisant bénéficier des économies d'échelles qui en résultent ;
- le soucis de transformer les charges fixes, liées à la possession des moyens logistiques en propre, en charges variables.

REPÈRES : Faire ou faire-faire : le choix de Carrefour pour la gestion de l'entrepôt

Carrefour fait appel de manière systématique à des prestataires logistiques pour gérer des entrepôts dédiés. « Nous sous-traitons notre activité logistique, parce que nous estimons que notre métier de base reste la vente. Nous ne voulons pas non plus immobiliser nos ressources dans des infrastructures lourdes à gérer. Et les spécialistes nous apportent des compétences. À chacun son métier » estime Jean-Marie Picart, le directeur logistique de Carrefour qui dirige 600 personnes dont la moitié travaille sur les plate-formes. Car si Carrefour sous-traite ses opérations logistiques, il garde la mainmise sur le pilotage.

Illustration : la plate-forme produits frais de Saint-Pierre-de-Chandieu est gérée par les 200 salariés du prestataire Hays logistique, mais une dizaine de salariés Carrefour mènent les opérations d'agrégation-qualité et traitent en direct avec les magasins.

Source : d'après *L'Usine Nouvelle*, 17 juin 1999, p. 34.

Section

2

LA LOGISTIQUE : UN ENJEU STRATÉGIQUE

Aujourd'hui la logistique est devenue un prérequis dans les stratégies de référencement des firmes de distribution. On assiste même au développement de nouvelles formes de relations entre producteurs et distributeurs autour de la logistique.

1 Le référencement et les achats

Les entreprises de production proposent aux distributeurs environ 100 produits nouveaux par jour, dont seulement 3 % seraient de véritables innovations, 15 % des nouvelles variétés pour des produits existants, 38 % des nouveaux conditionnements et 44 % des *me too*, nouvelles marques ou extensions de marques pour des articles déjà présents sur les marchés (d'après les relevés de Nielsen). Le référencement par un comité d'achat d'un produit qui se révèle peu performant lors de sa mise en vente entraîne des coûts élevés, en particulier au niveau de la ressource rare que constitue le linéaire, mais aussi pour ce qui est des coûts logistiques.

Il est donc normal que l'on ait cherché des critères permettant de choisir avec objectivité les produits proposés ainsi que des règles d'évaluation, en général de type linéaire additif. G. Paché¹ explique que le choix obéit à un modèle compensa-

1. Paché G. (1995), « Le poids du critère logistique dans les procédures de sélection des fournisseurs : application à la grande distribution alimentaire », *Logistique et management*, 3, 2, 57-66.

toire avec seuil, en deux étapes ; dans la première, les fournisseurs et leurs produits ne satisfaisant pas aux notes minimales pour chaque critère seraient éliminés ; dans la seconde, les produits restant sont classés sur la base d'une moyenne (pondérée par les poids des critères) des notes obtenues. En fait, cette démarche se révèle faiblement prédictive du référencement. Et la méta-analyse portant sur 69 publications sur le sujet du référencement¹ démontre une absence totale de consensus, tant dans le choix des critères que dans le mode d'évaluation des produits à partir de ces critères. En effet, les circonstances du référencement jouent un grand rôle. Par exemple, la taille du marché, le taux de croissance et le degré de concentration de ce dernier, le type de fournisseur (PME versus multinationale), l'initiateur du contact (distributeur ou fournisseur), etc.

Ce qui est vraisemblable, c'est qu'il y a, comme dans le domaine industriel, deux niveaux de référencement : celui du fournisseur et celui du produit nouveau.

Les critères relatifs à l'entreprise de production comprenant, entre autres, sa réputation, l'intensité et la durée des relations qui le lient au distributeur, sa taille, son ancienneté, son budget publicitaire global, la Distribution Numérique et la Distribution Valeur de ses produits déjà vendus²... Quant aux critères relatifs au produit nouveau, ils concernent la qualité de ce dernier, son caractère innovant, son prix de vente au consommateur, son positionnement face à la concurrence, la notoriété et l'image de la marque choisie et, évidemment, les conditions financières proposées.

Lorsque les acheteurs professionnels négocient avec leurs fournisseurs, ils se posent aussi la question de la gestion des flux de marchandises et des informations associées. En particulier, il s'agit de vérifier les deux types de conditions qui facilitent le déroulement des transactions entre les partenaires commerciaux :

- conditions techniques, tournant autour de la normalisation des unités de charges (palettes, camions...), des unités de conditionnement (cartons, suremballages...) et des échanges de données (fiches produits et commandes par EDI – échange des données informatisées) ;

1. Hansen H. and Skytte H. (1997), « Retailer's choice of suppliers and products », Working Paper n° 49, The Aarhus School of Business, Aarhus Denmark.

2. La Distribution Numérique (DN) indique la proportion de magasins d'une catégorie (supermarchés, hypermarchés), détenteurs d'une référence, d'une marque ou d'une sorte de produits. La DN quantifie la distribution d'un produit. La Distribution Valeur (DV) indique le poids des magasins détenteurs d'une référence ou d'une marque par rapport à tous les magasins d'une catégorie (supermarchés, hypermarchés). La DV qualifie la distribution d'un produit.

Exemple : DN = 20 % en hypermarchés et DV = 25 % en hypermarchés ; 20 % des hypermarchés détiennent le produit et 25 % de toutes les ventes en hypermarchés, de cette catégorie de produits. Il s'agit donc de magasins de grande taille ou qui ont choisi de développer l'offre dans ce domaine.

- conditions organisationnelles, par la négociation d'un niveau de service client à partir de l'optimisation des divers circuits logistique (livraisons directes ou via entrepôt) et selon la rotation des produits et la fréquence des commandes, etc.

Deux recherches¹ (Banting et Blenkhorn, 1988, et Dröge *et alii*, 1991) semblent démontrer que les critères logistiques sont de plus en plus pris en compte par les acheteurs, même s'il ne s'agit que d'une condition nécessaire – mais pas suffisante – pour assurer le succès.

Pour conclure sur ce point, on peut signaler une contribution récente de chercheurs² qui proposent de distinguer quatre situations dans lesquelles le rôle des critères logistiques dans le processus de référencement est, à chaque fois, bien différent :

- lorsqu'un fournisseur est déjà référencé par une centrale d'achat depuis plusieurs années pour un ensemble de produits, et qu'il propose un produit nouveau à sa marque, le poids des critères logistiques reste très faible dans le processus de sélection, comparativement à d'autres critères ;
- quand un fournisseur déjà référencé depuis plusieurs années avec des produits à sa marque est sollicité par une centrale pour élaborer des articles sous marques de distribution ou des produits premier prix, le poids des critères logistiques devient important lors du processus de sélection ;
- si un nouveau fournisseur propose un produit à sa marque, le poids des critères logistiques sera très important ;
- enfin, lorsqu'un nouveau fournisseur est sollicité par une centrale pour élaborer des marques de distributeur ou des produits premiers prix, les critères logistiques deviennent fondamentaux dans le processus de sélection.

2 Les nouvelles formes de relations entre producteurs et distributeurs

Dans le cadre des initiatives de type ECR³ (*Efficient Consumer Response*), on assiste au développement de nouvelles formes de relations entre producteurs et

1. Banting P. and Blenkhorn D. (1998), « The mind of the retail buyer », *Management Decision*, 26-6, 29-36.

Dröge C., Germain R., Stock J. (1991), « Dimensions underlying retail logistics and their relationship to supplier evaluation criteria », *International Journal of Logistics Management*, 2-1, 19-25.

2. Fady A., Pache G., Pontier S. (1998), « Grande distribution : choix des fournisseurs et critères logistiques : du mythe à la réalité », *Actes des 2^e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, 27-28 janvier 1998, Marseille, CRET-LOG Université de la Méditerranée.

3. L'ECR est une doctrine d'organisation des rapports entre industrielles et distributeurs. Elle exprime la volonté des entreprises qui y adhèrent de mieux organiser l'ensemble de la chaîne de commercialisation et d'approvisionnement, en rendant les systèmes d'échange plus efficaces, moins coûteux et plus réactifs aux attentes des consommateurs.

distributeurs autour de la logistique (rapprochement industrie-commerce). L'objectif est de coopérer afin de servir le client final mieux, plus vite et à des coûts plus faibles. La coopération peut porter aussi bien sur l'approvisionnement des points de vente avec la Gestion Partagée des Approvisionnements et ses évolutions, sur la préparation des commandes avec le *cross-docking* (2.2.1.), que sur l'élaboration des prévisions de vente avec le CPFR – *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (2.2.3).

2.1 La Gestion Partagée des Approvisionnements et ses évolutions

La GPA est un principe qui se résume à la prise en charge par l'industriel des approvisionnements du distributeur afin de permettre l'optimisation de la chaîne logistique complète ; c'est l'industriel qui **propose** les approvisionnements à opérer, compte tenu de sa connaissance des mouvements de stocks de ses produits vers les magasins, voire des ventes réelles de ses produits en magasins. Il reçoit les informations sur les sorties d'entrepôt, ou sur les sorties des caisses chez ses clients, et définit en retour les quantités à commander (cf. figure 9.2).

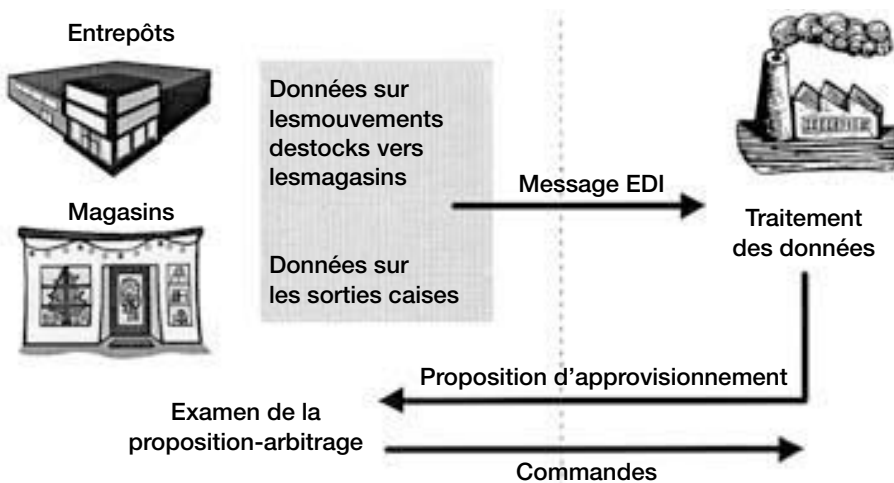


Figure 9.2 – Principe de fonctionnement de la GPA

La GPA est donc **une sorte de stratégie de réapprovisionnement continu**. On retrouve les principes du « juste-à-temps » développés dans l'industrie : la volonté de tirer les flux d'approvisionnement par la demande des consommateurs au lieu de les pousser depuis les usines. Ce qui est important dans ce processus, c'est que l'industriel n'est plus le simple exécutant des ordres passés par les distributeurs, mais participe pleinement à l'approvisionnement des entrepôts ou des magasins des clients, en fonction de la base de données qui lui est transmise.

Développée à l'origine dans l'épicerie, la GPA touche désormais d'autres secteurs comme ceux du bazar, de l'électroménager ou de l'outillage. Cette approche semble idéale, dans la mesure où tout le monde y trouve son compte :

- l'industriel peut, à partir des données fournies par le distributeur (lieu de stock ou de vente, code produit, mouvements ou ventes, quantités en stock, ruptures...), affiner ses prévisions pour optimiser sa production, sa logistique (planification des livraisons, des tournées) et améliorer son taux de service (la bonne livraison, au bon endroit et à l'heure convenue). Il a une **meilleure visibilité** : il connaît mieux les besoins des consommateurs et peut anticiper de quelques jours les pointes de consommation ;
- le distributeur, quant à lui, obtient une baisse conséquente de ses stocks, mais aussi une amélioration du service client : les ruptures en linéaires sont moins nombreuses, et les produits, qui ne sont plus stockés, peuvent avoir une durée de vie plus longue. Ce dernier point est particulièrement important car les consommateurs achètent prioritairement les produits offrant les dates limites de consommation les plus éloignées. Le passage en flux tendus permet également de dégager des surfaces en entrepôt et, en conséquence, de permettre une augmentation du nombre de références gérées.

La GPA peut, dans certains cas être simplifiée ou adaptée, avec des logiques qui peuvent être complémentaires, comme :

- la GPA « allégée », formule qui à l'avantage de ne pas nécessiter d'investissement EDI de la part des industriels. Chaque jour, sur un site Intranet consultable par les fournisseurs adhérents, le distributeur informe les fournisseurs du niveau de ses stocks en entrepôts pour les produits qui les intéressent. Les fournisseurs peuvent alors soumettre des propositions de réapprovisionnement pour chacun des entrepôts. Cette démarche est notamment proposée en France par Auchan ou Système U ;
- la VMI (*Vendor Managed Inventory*), formule qui va plus loin que la GPA en ce sens qu'il n'y a plus de validation des commandes par le distributeur : c'est l'industriel qui décide directement des approvisionnements à opérer chez son client ;
- la GMA (Gestion mutualisée des approvisionnements), ou GPA mutualisée, qui associe plusieurs fournisseurs (ou prestataires) à la démarche et permet ainsi d'envisager des livraisons groupées soit par le biais d'un « multipick » (*cf. supra*), soit par le biais de plateformes de consolidation industrielle (*cf. supra* et repères ci-dessous). Cette logique permet ainsi, par une massification amont des flux de plusieurs fournisseurs, de combiner une réduction des stocks avec une augmentation des fréquences de livraison et une baisse des coûts de distribution ! En outre, elle rend accessible la démarche GPA à des fournisseurs qui n'ont pas de quoi remplir un camion à chaque livraison. Cette dernière évolution est toutefois freinée, d'une part, par l'obligation de réunir plusieurs partenaires industriels d'une même région logistique, d'autre part, par la nécessité d'une étroite coordination entre ces différents partenaires.

REPÈRES : SCAPNOR : la GPA monte en puissance

La SCAPNOR (Société Commerciale pour les Approvisionnements de Paris-Nord) est une des 16 centrales d'achat des établissements Leclerc. Sa mission est de négocier les achats au niveau régional, mais également d'assurer le stockage, la répartition et les transports des marchandises dans les 22 magasins qu'elle dessert. « Notre mission première consiste à servir au mieux les magasins. Notre taux de service doit donc être irréprochable » explique Alain Pruvost, le responsable des approvisionnements. La démarche GPA a d'ailleurs été initiée dans ce sens.

Débutée en 2001, cette démarche a très rapidement permis une évolution du taux de service de 98 à 99,20 %. Les gains enregistrés portent également sur le volume des stocks, la rotation des stocks, mais également la réduction des délais en cas de rupture. La GPA permet en outre de mieux gérer les contrats à date produits et les DLC qui arrivent à terme et occasionnent une perte de temps certaine en traitement.

En quatre ans, l'entreprise est passée d'un seul fournisseur fonctionnant en GPA à une vingtaine, en attendant d'en intégrer quelques uns supplémentaires car l'objectif aujourd'hui est d'atteindre un taux de GPA de 30 à 40 %, le pourcentage actuel étant de 22 %). Une approche qui ne sera cependant pas déployée à tous les fournisseurs car « elle s'avère inutile pour ceux dont nous avons que peu de références, avec un taux de rotation faible ».

Source : d'après *Stratégie Logistique*, avril 2006, p. 52-54.

Quelle que soit la méthode utilisée – GPA, GPA « allégée », VMI ou GMA – les résultats sont relativement spectaculaires en terme de réduction des délais de livraison client et surtout de diminution globale du niveau des stocks dans le réseau de distribution. Ces approches concernent, toutefois, essentiellement les articles de « fond de rayon », à savoir ceux pour lesquels la demande présente des variations peu importantes. Elles ne sont pas adaptées aux produits saisonniers et aux promotions, pour lesquels il y a un manque de visibilité. C'est pour ces produits qu'a été développée une logique complémentaire à la GPA : le CPFR (*Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*).

2.2 Le CPFR

Lancée par le VICS (*Voluntary Interindustry Commerce Standards association*) en 1996, le CPFR s'est d'abord développé aux États Unis à l'initiative de Wal-Mart, avant de toucher l'Europe avec des expériences pilotes, notamment chez Eroski et Henkel en Espagne ou encore Lesieur et Système U en France.

Ce modèle¹ vise l'alignement de l'offre et la demande dans le secteur des produits de grande consommation grâce à un réel partage des informations commerciales des partenaires (figure 9.3).

1. Le modèle complet est accessible sur le site de l'association : <http://www.cpfr.org>.

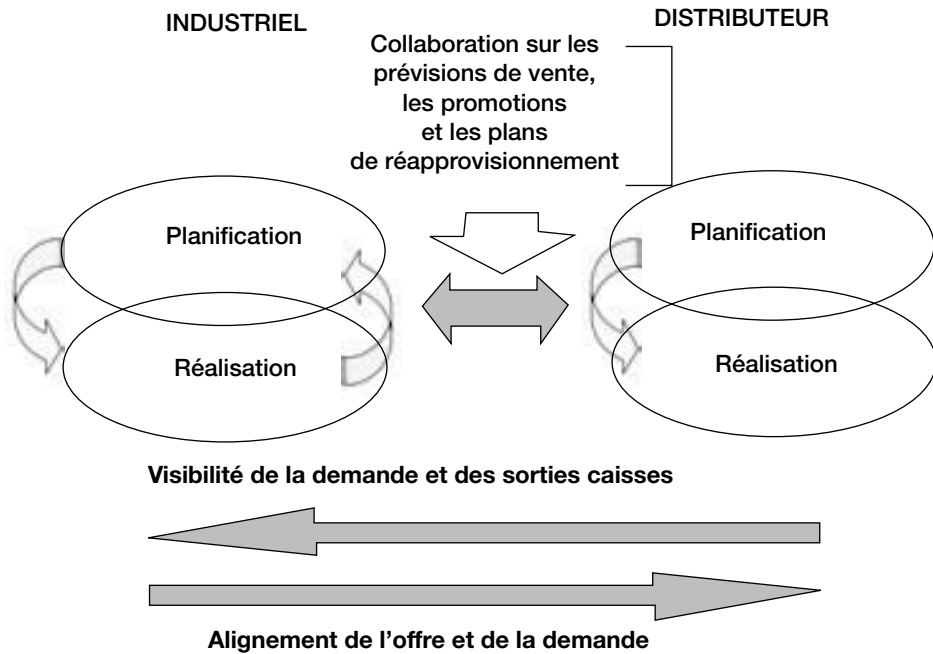


Figure 9.3 – Le CPFR : une coopération producteurs/distributeurs

Le CPFR implique que distributeurs et fabricants mettent en commun leurs informations (sorties de caisses, données du stock ; périodes de promotions, d'ouverture et de fermeture des points de vente ; introduction de nouveaux produits, capacité disponible au niveau de l'usine...) pour élaborer ensemble des prévisions fiables, tant au niveau du volume des achats que de l'introduction de nouveaux produits ou des promotions. Ainsi, les décisions de réapprovisionnement des magasins ne se fondent plus sur des historiques de données et des ajustements aléatoires, mais sur une collaboration étroite et effective entre distributeurs et fournisseurs en matière de prévisions des ventes. En ce sens, le CPFR remet en cause le mode traditionnel de relations distributeur-fournisseur en renforçant la transparence, la réactivité dans le partage de l'information, notamment lors de la gestion de cas conflictuels, tels que les problèmes de capacité de production chez l'industriel, la modification d'un plan promotionnel... Plus que l'information, c'est le traitement conjoint de cette dernière qui permet progressivement de relier directement les magasins aux usines, avec comme objectifs affichés une augmentation des volumes d'affaire, une plus grande efficacité des promotions¹, et une réduction significative des stocks, notamment les

1. Dans les différentes expériences pilotes engagées, notamment en France, le processus de prévisions partagées s'applique essentiellement aux promotions à cause des perturbations qu'elles engendrent au niveau des approvisionnements et de la production. Le but conjointement recherché est alors d'éviter simultanément les ruptures et les stocks résiduels en fin d'opérations commerciales.

excédents de produits promotionnels en fin de campagne. Les industriels peuvent demander à leur fournisseur d'adopter la même démarche et ainsi de suite, de fournisseurs à fournisseurs, afin d'optimiser l'ensemble de la chaîne logistique (la *supply chain* dans la terminologie anglo-saxonne).

Malgré tout son attrait en tant que modèle de relations client-fournisseur, le CPFR n'en est pas moins d'apparition trop récente en France, pour permettre une mesure de performance significative. Le compte rendu de quelques expériences pilotes rapportées par la presse spécialisée confirme néanmoins toute l'intérêt de cette logique résolument partenariale en terme d'augmentation des taux de service aux détaillants, et de baisse significative des stock. Tous les distributeurs font d'ailleurs état d'expérimentation en cours à ce niveau. Le principal frein au développement de cette logique (comme d'ailleurs des logiques GPA) reste toutefois la réticence de certains distributeurs à fournir leurs données de ventes à tous leurs fournisseurs. Si cette logique ne pose pas de problème aux distributeurs américains, comme Wal-Mart dont la philosophie est de faire confiance aux fournisseurs, elle semble moins dans les mœurs françaises où l'information de distribution est encore trop souvent utilisée par les distributeurs comme un moyen de pression sur les prix d'achats.

2.3 Le cross-docking

Le cross-docking consiste à faire effectuer par le fournisseur, la préparation des commandes pour chaque surface commerciale de telle sorte que le distributeur n'ait plus qu'à rassembler sur sa plate-forme de distribution les différentes palettes ou cartons destinés à chaque surface pour effectuer le chargement de ses camions. Le transfert se fait de quai à quai sans stockage intermédiaire (*cf.* figure 9.3). Il n'y a plus aucun stock et la problématique de l'allotement – c'est-à-dire de répartition des marchandises entre les différentes surfaces commerciales – est très simplifiée (on va notamment utiliser des systèmes de lecture optique). De plus, comme il y a moins de manipulation, les risques d'avaries ou d'erreurs diminuent également. Le cross-docking est particulièrement développé pour les produits frais pour lesquels il est important de gagner du temps logistique sur la date de péremption.

Soulignons, toutefois, que le cross-docking est une charge supplémentaire pour le fournisseur qui doit supporter la préparation fine des commandes des magasins. De plus, les transports entre l'entrepôt du distributeur et la plate-forme sont plus onéreux car il y a souvent des palettes incomplètes et donc un chargement moins important. Pour limiter ces surcoûts, les industriels peuvent s'adapter en mutualisant leurs moyens :

- soit par recours à des prestataires logistiques, qui vont consolider sur leurs plate-formes les flux de plusieurs petits fournisseurs. Les industriels fournissent aux prestataires des palettes homogènes correspondant aux commandes de différents magasins ; chez le prestataire, ces palettes sont défaits, puis réagencées en fonction des besoins des différents magasins. Elles peuvent alors être constituées

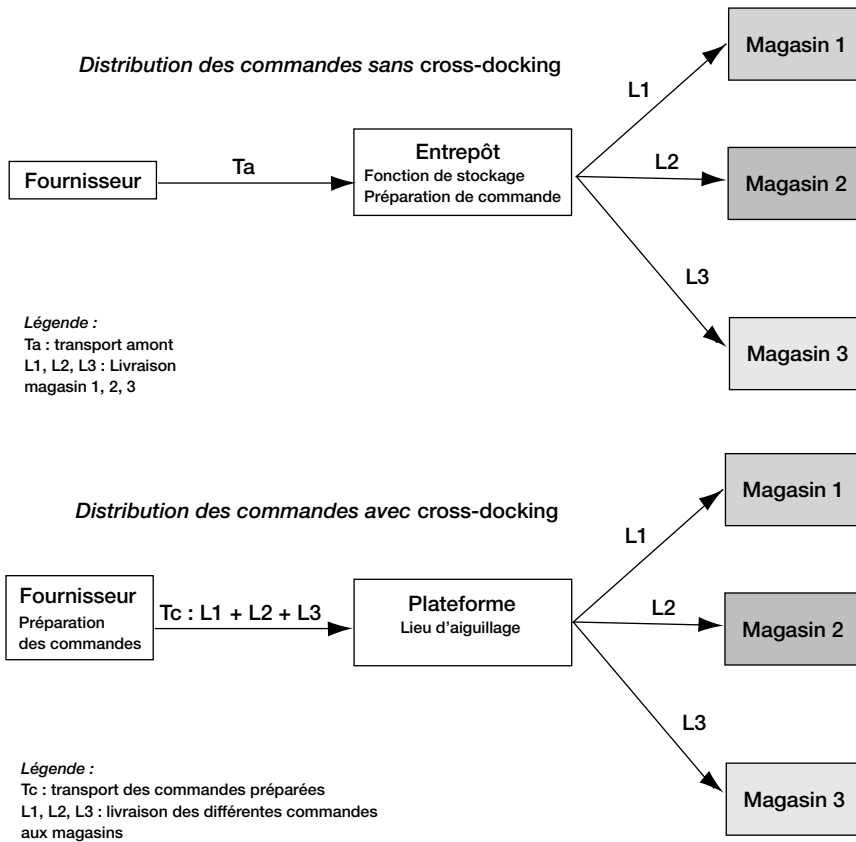


Figure 9.4 – Principe de fonctionnement du cross-docking

d'articles de plusieurs fournisseurs. Ce principe assure un bon remplissage des palettes destinées à chaque magasin et permet une optimisation des transports ;

- soit en développant des plateformes de consolidation industrielle. Ce concept, courant en Grande-Bretagne, consiste à mutualiser les moyens de plusieurs industriels, éventuellement concurrents, en développant une plateforme commune exploitée par l'un deux (voire par un prestataire logistique). Dans ce cas, la massification remonte vers les industriels au lieu d'être assurée au niveau d'une plateforme par le distributeur, ce qui permet la suppression du stockage intermédiaire chez le distributeur. Sur ces plateformes, la mutualisation peut en outre être étendue à d'autres fonctions que le stockage ou le transport, comme par exemple la gestion partagée de approvisionnements.

Section

3

LA GESTION DES FLUX D'INFORMATION

Pour éviter l'apparition de désordres informationnels pouvant altérer la qualité de l'information et, par conséquent, la qualité des décisions, les différents acteurs de la chaîne logistique s'appuient sur l'utilisation de technologies de l'information¹, indispensables dans l'approche ECR. Leur rôle est d'automatiser et de rationaliser l'administration de l'information (prévoir, coordonner, contrôler) et de l'accrocher aux flux de marchandises pour obtenir une fluidité de l'information entre les partenaires. Ce pilotage nécessite d'associer deux technologies complémentaires² ayant pour fondement l'automatisation de la saisie : des moyens d'identification automatique et des moyens techniques de transmission.

1 Des moyens d'identification automatique pour une gestion des flux physiques

La complexité croissante de la chaîne logistique et la volonté de l'optimiser en tenant compte des différents acteurs (producteurs, entrepôts, transporteurs, distributeurs) et des ruptures de charges occasionnées, imposent le développement de techniques d'identification automatique. Ces techniques ont pour objectif de caractériser de manière très précise les flux physiques (produits, cartons, palettes, conteneurs, moyens de transport). Plus généralement, les outils utilisés se résument comme suit :

- le code à barres : le code à barres EAN 13 sur les unités vendues en magasin, le code à barre EAN 128 pour les unités logistiques utilisées en entrepôts. Il est à noter que ces codifications correspondent à des standards EAN³.UCC⁴ permettant la mise en place d'un langage commun et de surmonter les limites des systèmes de codification propriétaires. Ce langage commun repose notamment sur une identification partagée des produits, des colis et des palettes⁵. Par ailleurs, l'obligation de partage d'information entre partenaires commerciaux s'accroît à cause des

1. Allab S., Swingedauw N., Tallandier, D. (2000), *La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Économica, Paris.

2. Tixier D., Mathé H., Colin J. (1996), *La logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif*, Dunod, Paris, p. 231.

3. EAN : *European Article Numbering* (organisme international de codification).

4. UCC : *Uniform Code Council* (organisme gérant le système d'identification des articles pour les USA et le Canada).

5. Georget P. (2005), « La traçabilité au secours du consommateur », *Logistiques Magazine*, hors série, 6-8.

exigences nouvelles en terme de traçabilité qui apparaissent dans certains secteurs¹. Ces exigences impliquent de développer une approche globale² et collaborative afin de faire converger les pratiques des différents acteurs impliqués vers les mêmes exigences d'organisation, de contrôles et de sécurité ;

- les étiquettes intelligentes ou étiquettes radiofréquence³ : elles sont formées de puces électroniques et l'identification s'effectue sans contact avec un lecteur fonctionnant par signaux radio. Cette technologie offre la possibilité d'identifier à distance des objets non visibles comme par exemple des produits en vrac dans un contenant sans être obligé de le manipuler pour saisir les informations.⁴ Comparées aux codes à barres, les étiquettes radiofréquences offrent de nouveaux avantages⁵ comme :
 - une lecture en aveugle sans que la puce soit visible,
 - une meilleure résistance aux environnements difficiles (poussières, humidité...),
 - une lecture et une identification simultanée de plusieurs codes,
 - un suivi unitaire des produits et par conséquent une traçabilité plus fine...
 - les moyens de saisie et d'impression⁶ : les systèmes de vision (scanners), les imprimantes à codes, les terminaux portables, les systèmes radiofréquence, etc. Soulignons que les différents moyens de saisie permettent une identification automatique (non ambiguë et rapide) des informations codées. Ils évitent donc les ressaisies, sources potentiels d'erreurs.

Chaque produit fait l'objet d'un codage défini sur un support. Ainsi, en se déplaçant, le produit émet des informations sur l'état de sa demande et sur les différents moments de sa circulation. En retour, chaque information déclenche des opérations physiques (de production, de distribution, etc.). Par conséquent, les informations contenues sur l'étiquette garantissent le suivi et le pilotage en temps réel des flux physiques. Soulignons que cette identification est complexe, car il existe plusieurs niveaux d'identification du produit (numéro de colis, numéro de lot de fabrica-

1. Depuis le premier janvier 2005, la réglementation impose une traçabilité au niveau de chaque acteur composant les filières agroalimentaires.

2. TA C.D. (2004), « Démarche de traçabilité globale », *Logistique et management*, Vol. 12, n° 1, 2004, 35-40.

3. Schwartz L. (2004), « RFID, l'étiquette révolutionnaire », *Logistiques Magazine*, n° 185, 66-71.

4. Wal-Mart avait exigé début 2005 que ses cent principaux fournisseurs remplacent les codes à barres par des puces électroniques sur les palettes et les colis. Depuis janvier 2006, cette exigence s'étend à tous ses fournisseurs.

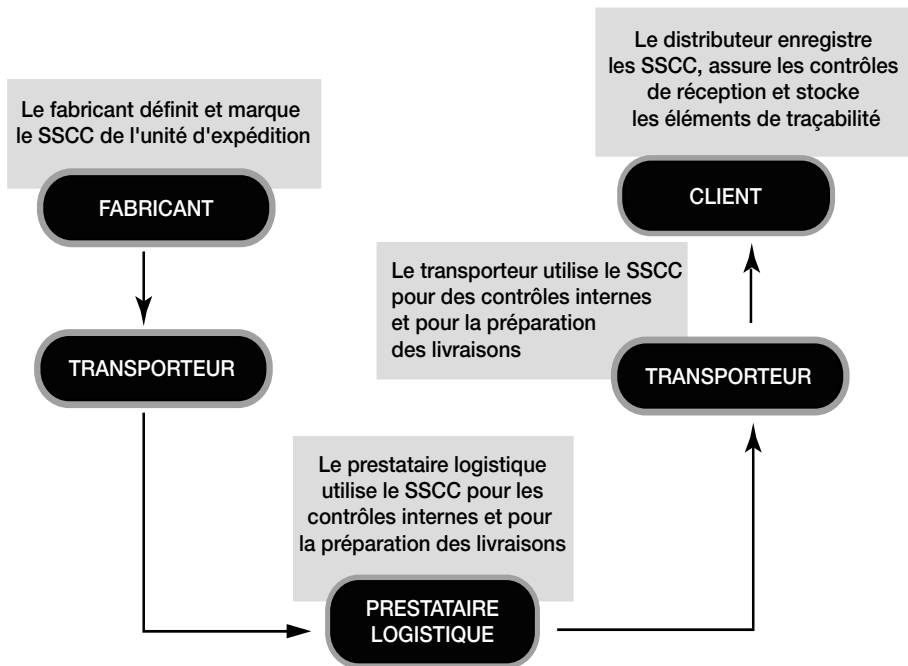
5. Combes L., Le Bizec J.M. (2004), RFID, « Démarche de business case pour la supply chain », *Logistique et Management*, Vol. 12, N° 1, 41-48.

Gonzales L. (2004), « La RFID entre spéculations et réalités », *Logistique et Management*, Vol. 12, N° 1, 55-60.

6. Courtois Th. (2004), « Terminaux vers la saisie sans erreur », *Logistique Magazine*, N° 185, 74-82.

tion...). En effet, un produit est fabriqué, conditionné, transporté, déconditionné et mis en rayon, et ces différentes étapes impliquent plusieurs ruptures de charges.

Les moyens techniques utilisés ont pour objectif de standardiser et d'optimiser les tâches des divers acteurs impliqués dans le fonctionnement quotidien de la chaîne logistique. Pour répondre à ces objectifs, le groupement GS1¹ sensibilise les différents intervenants (fournisseurs, transporteurs, prestataires, distributeurs) sur l'importance d'un marquage de qualité sur les unités logistiques (palettes, par exemple) et sur la mise en place d'une norme commune (exemple de l'EAN 128). Ces étiquettes deviennent indispensables pour saisir, traiter et contrôler les informations possédées par les unités logistiques à chaque nouveau transfert entre ateliers, entre entrepôts, etc. La figure 9.5² souligne les enjeux d'une telle standardisation en terme de contrôle et de préparation : il s'agit d'éviter les erreurs de chargements, de suivre en continu le flux physique à tout moment, de réduire les délais d'enlèvement, de supprimer les erreurs de routage, etc.



L'étiquette logistique EAN 128 comprend une référence unique : le numéro séquentiel de colis (SSCC).

Le Serial Shipping Container Codification (SSCC) identifie toute unité logistique.

Figure 9.5 – L'EAN 128, une gestion standardisée des flux de marchandises

1. Précédemment Gencod.

2. Tardi A. (2000), Gencod EAN France Information, Mars, 16-17.

Cette étiquette constitue le lien entre le flux physique et les informations qui seront transmises par EDI (Échange de Données Informatisé) par exemple. Ainsi chaque flux physique est lié à un flux d'information. Cette liaison doit permettre une identification précise des produits, des acteurs et des lieux (d'origine et de destination).

Par ailleurs, cette figure souligne la volonté des différents partenaires d'obtenir un suivi précis du flux physique afin de garantir la traçabilité¹ du produit :

- une traçabilité logistique appelée « *tracking* » dont l'objectif est de repérer, contrôler à tout moment l'état d'avancement du flux physique ;
- une traçabilité produit appelée « *tracing* » dont l'objectif est de pouvoir reconstruire l'historique d'un flux physique à partir des données enregistrées par les différents intervenants ;
- établir la traçabilité d'un produit consiste donc pour les opérateurs à avoir la capacité de transférer les informations relatives à ce produit, à chaque transaction ou cession sous forme d'étiquetage approprié ou de documents d'accompagnement, et à enregistrer et conserver les informations acheminées.

Enfin, notons que l'identification automatique s'opère en présence du produit de manière synchrone. En effet, les données autorisent un rapprochement rapide et efficace avec des informations préalablement stockées et offrent la possibilité d'opérer des tris sur le flux physique (la répartition des livraisons, les groupages, les dégroupages). La possibilité d'identifier les produits améliore donc la gestion des entrepôts et plus généralement la gestion des ruptures de charges.

2 L'utilisation des technologies EDI

La volonté d'impliquer les différents acteurs (approche ECR) dans la gestion du flux physique impose une augmentation du nombre d'informations échangées. Par ailleurs, le pilotage par l'aval a pour conséquence une tension des flux physiques et donc des flux d'informations. Un tel contexte impose la mise en place d'un système d'information répondant à l'augmentation en fréquence et en volume des informations échangées, tout en laissant la possibilité à de nombreux acteurs d'y participer malgré des structures informatiques internes parfois très différentes. Aussi, l'Échange de Données Informatisé (EDI), en autorisant le transfert de données structurées selon des messages préétablis et normalisés, apparaît comme un moyen technique de transmission rapide et comme un outil de formalisation des échanges.

Le rôle de cet outil est de transporter des informations répétitives. Plus précisément, il s'agit de créer des messages permettant la gestion de la relation commer-

1. Sohier, J. (1999), *La logistique*, Vuibert, Paris, p. 64.

ciale, et utilisables par tous les intervenants potentiels. Les domaines d'application¹ de ces messages dans la grande distribution se résument comme suit :

- les messages permettant la réalisation de la transaction commerciale : la fiche-produit, la commande, les catalogues-listes de prix, les factures ;
- les messages de transport : la réservation ferme, la confirmation de réservation, etc. ;
- les messages Banque-entreprise : l'ordre de paiement multiple, l'avis de paiement, etc.

Au contraire de l'identification automatique², l'EDI est utilisé hors de la présence du produit. Aussi, l'EDI est asynchrone par rapport à l'action, il la précède et la prépare par les différentes informations communiquées entre les acteurs. L'EDI apparaît comme une réponse à une synchronisation et à une coordination rendues obligatoires par le développement de flux physiques tirés par l'aval, car il permet la mise en place d'un langage commun informatisé. En effet, grâce à la normalisation des échanges, les informations externes (informations prévisionnelles, techniques, etc.) sont intégrées plus rapidement et de manière plus fiable dans les processus internes³. Ainsi, au regard des potentialités de l'EDI, nous pouvons résumer ces effets en deux points principaux⁴ :

- l'EDI est une technologie de rationalisation des relations de transactions commerciales (développement de formes de partenariats, réduction des coûts administratifs, optimisation de l'approvisionnement) ;
- l'EDI se définit comme une technologie de rationalisation des systèmes d'informations, contribuant ainsi à la conception de systèmes et d'interfaces cohérents permettant de relier les processus de traitement et de distribution de l'information des différents acteurs impliqués.

Par ailleurs, cette rationalisation a pour objectif non seulement d'automatiser les informations quotidiennement les plus utilisées, mais aussi de permettre aux différents partenaires d'obtenir une information de qualité par une transmission en temps réel, par une fiabilité et une précision des données reçues. La qualité est à garantir sous peine de voir la moindre erreur se propager à l'ensemble du réseau. En effet, « le flux tendu logistique doit s'accompagner du flux tendu informationnel »⁵ impo-

1. Langlois M. et S. Gasch (1999), *Le commerce électronique B to B*, Dunod, Paris, 65-105.

2. Georget P., *op. cit.*

3. Agnoux H., Chiamonti H., Marchand R. (1999), *Applications EDI sur l'Internet*, Eyrolles, Paris, 34-43.

4. Foray D. (1997), « Code informationnel, échanges électroniques de données et nouveaux dispositifs collectifs de coordination ; une analyse économique du phénomène d'intégration économique », *Les frontières de la firme*, ouvrage collectif coordonné par P. Garrouste, Économica, Paris, 154-175.

5. Lesca H., E. Lesca (1995), *Gestion de l'information*, Éditions Litec, Paris, p. 185.

sant des échanges transversaux et un accroissement de la complexité de ces échanges.

Par conséquent, gérer de l'information signifie le développement d'un EDI commun transmettant les données en temps réel et la création d'un marquage de qualité des produits pour une saisie et/ou un contrôle à chaque rupture de charge des flux physiques. Ainsi, pour construire une double intégration physique et informationnelle, il est nécessaire d'obtenir à la fois une optimisation et une rationalisation des flux physiques et des flux d'information afin de :

- diminuer le temps de chargement, de contrôle, de stockage et de préparation en entrepôt ;
- diminuer les saisies manuelles sources d'erreur, diminuer les litiges, etc.

Le message avis d'expédition apparaît comme le lien entre le flux physique et les systèmes d'informations des deux acteurs. Les données contenues dans le message sont les numéros d'expédition et de commandes, les SSCC et attachés aux SSCC les GTIN¹, les quantités correspondantes, les numéros de lots etc. Le message est envoyé au moment de l'expédition. Aussi, arrivé avant la marchandise chez le destinataire, les informations envoyées permettent une meilleure gestion lors de la réception et de l'acceptation des marchandises. Enfin, le schéma souligne que l'étiquette de l'unité logistique constitue le lien entre le flux physique et les informations transmises par EDI.

Ce schéma met en évidence l'importance d'un système efficace de saisie et d'analyse des informations associées aux flux physiques qui permet d'anticiper les aléas, de corriger et d'accompagner les flux physiques.

Il est important de souligner que la relation entre l'expéditeur et le destinataire comprend l'échange d'autres informations par EDI destiné à répondre aux pratiques de tous les acteurs de la chaîne logistique comme par exemple :

- indiquer l'état des stocks (message EDI INVRPT : INVENTORY RePorT) ;
- effectuer une proposition de commande (message EDI ORDERS Préco : précommande) ;
- demander le paiement pour la vente d'articles ou de service (message EDI INVOIC : INVOICE)...

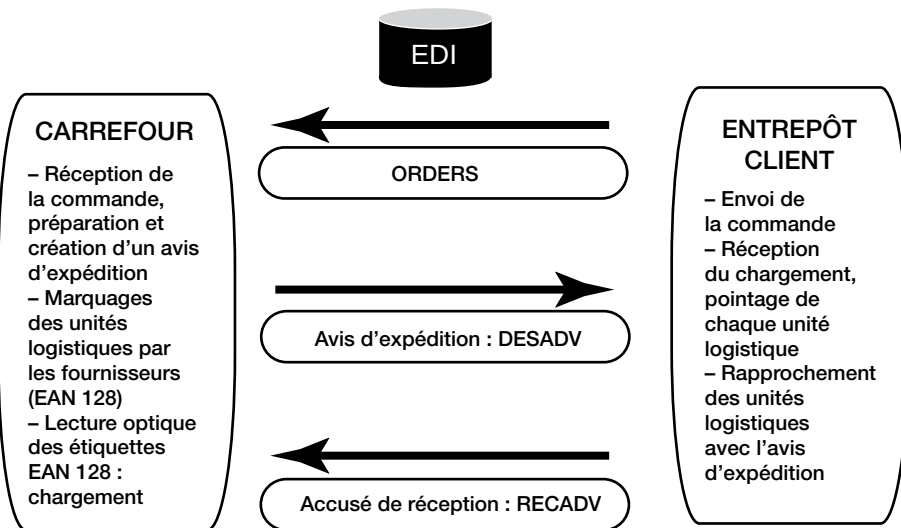
Par ailleurs, afin d'impliquer tous les acteurs de la chaîne logistique, il restait à mettre en place les flux EDI² vers les entreprises de type PME. Le Web EDI permet au distributeur par exemple d'intégrer la totalité de ces partenaires dans son système d'information tout en évitant un investissement EDI important pour des PME. Le

1. *Global Trade Item Number* : il s'agit d'un code identifiant toute unité commerciale de façon internationale et unique comme le code EAN/UCC 13.

2. Par exemple Leclerc a développé un site Internet de Web EDI offrant la possibilité aux PME de transmettre des informations comme des avis d'expéditions.

concept de Web EDI correspond à une solution construite sur l'EDI et sur les technologies Internet¹. La fonction du Web EDI est de traduire les messages EDI en clair et d'en permettre la consultation, l'impression et le retrait, si nécessaire par l'entreprise de petite taille.

En conclusion, la gestion de l'information donne la possibilité à l'organisation logistique de déclencher et de réguler de façon coordonnée et simultanée les différentes opérations physiques telles que la fabrication, le stockage, la livraison, etc. En effet, la coordination quotidienne² de chaque élément de cette structure complexe est indispensable parce que chaque organisation manque très souvent d'informations exactes sur les ordres futurs pour résoudre leurs propres problèmes internes. Par conséquent, la gestion logistique dans un contexte de tension des flux a pour objectif la réduction de cette incertitude (incertitude de la demande, incertitudes des fournisseurs, etc.) impliquant un besoin accru d'informations significatives.



Légende :

ORDERS : passer la commande du produit ou du service.

DESADV (DESpach ADVice) : transmettre les informations sur la livraison des articles.

RECADV (RECEiving ADVice) : accuser réception des marchandises.

Figure 9.6 – Une double intégration physique et informationnelle

1. Land D., Pillet J.L. (2003), « Le positionnement du Web EDI en regard avec l'intégration et la normalisation des données », Colloque AIM, Grenoble.

2. Morvan Th, Morvan N. (2004), « Réflexions sur les potentiels de création de valeurs aux différentes interfaces de la chaîne logistique », *La chaîne de valeur, un concept démodé ?*, P. Baranger (dir.), Presses Universitaires de Rennes.

L'essentiel

Longtemps considérée comme une fonction secondaire par les entreprises de distribution, la logistique apparaît aujourd'hui comme un des axes de déclinaison prioritaire de la stratégie de ces sociétés. Désormais, les entreprises se chargent de l'approvisionnement de leurs points de vente en lieu et place des industriels ou des grossistes. Deux raisons essentielles expliquent cette mutation :

- la logistique est un facteur essentiel de réduction des coûts. Il reste beaucoup de progrès à réaliser dans la maîtrise des stocks et dans la rationalisation des mouvements qui sont imposés aux marchandises tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
- la logistique est également la source d'un avantage concurrentiel par la mise en œuvre d'un meilleur service à la clientèle : plus grande disponibilité des références en magasin, possibilité de référencer des petits fournisseurs ne possédant pas de logistique propre, DLC plus longue des produits...

10 LE MANAGEMENT INTERNE DES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION

Les grandes entreprises de distribution ont contribué par leur succès à modifier en profondeur, et à leur profit, la structure des marchés sur lesquels elles interviennent, ce qui va les obliger à en tirer des conséquences en matière de recrutement. Elles réalisent d'énormes progrès de productivité, en particulier dans le domaine de la logistique. Cependant, elles vont devoir diriger des effectifs de plus en plus hétérogènes, avec une proportion croissante de cadres spécialisés. Ces entreprises, qui se sont développées rapidement et qui gèrent des effectifs très importants, se sont dispersées dans un grand nombre de points de vente et de centres logistiques, selon une répartition tout à fait inconnue des entreprises industrielles de taille analogue, dont l'observation avait pu jusqu'alors servir de référence aux experts du management. Elles se sont fortement internationalisées, dans un passé récent, ce qui posera, à terme, des problèmes de régulation et de cohérence interne, auxquels sont confrontées les grandes entreprises industrielles multinationales.

Le problème managérial le plus important pour de nombreux groupes est sans doute celui de la maîtrise de la taille et de la nécessaire identification des risques d'hétérogénéité, lorsqu'ils sont susceptibles de déboucher sur l'émergence de forces centrifuges, plutôt que sur la construction de synergies (section 1). La difficulté récurrente risque d'être celle du recrutement et de la fidélisation d'un personnel compétent, capable d'assurer une progression durable aux entreprises de distribution, tant sur le plan technique (flux tendus, chaîne du froid...) que sur celui du marketing. Des indicateurs convergents montrent que cet aspect du dispositif stratégique a été longtemps sous-estimé (section 2). Le troisième thème, à propos duquel une attention toute particulière semble nécessaire, est celui de la qualité. Du fait de leur puissance globale et de leur

notoriété, les chaînes de distribution seront de plus en plus considérées comme les garantes de la qualité et de la sécurité des produits vendus. Cela implique une vigilance accrue et un effort de formation et d'information du personnel (section 3). L'ampleur et la rapidité des changements en cours impliquent une approche globale de l'ensemble des questions relatives au management interne, dans une logique de gestion stratégique des ressources humaines (voir rubrique Repères ci-après).

Section 1	■	Gérer la diversité
Section 2	■	Le recrutement et la formation dans les entreprises de distribution
Section 3	■	Gestion de la qualité et des risques dans la distribution des produits

REPÈRES : Gestion stratégique des ressources humaines

Où sont situés vos magasins ?

- quelle zone géographique ?
- quel univers culturel ?

Quels sont vos clients ?

- pouvoir d'achat ;
- style de vie ;

Quels sont vos produits ?

- univers technologique de référence ;
- univers marketing ;

Quelles techniques distinctives maîtrisez-vous ?

- conseils techniques aux clients, commandes Internet... ;
- quelles techniques devrez-vous maîtriser ?

Quels sont vos projets ?

- croissance interne, croissance externe, international ;
- nouvelles modalités de vente, nouvelles couches de clientèle, nouveaux produits ;
- organisation interne, intranet... ;

De quels vendeurs disposez-vous ?

- âge, ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans la distribution ;
- compétences techniques relatives aux produits vendus ;
- compétences commerciales... ;

Quels écarts entre l'existant et le souhaitable ?

- cohérence entre le style des produits et le style des vendeurs ;
- possibilités internes (mutations, promotions, formation interne) ;
- perspectives de recrutement (écoles, concurrents, métiers à compétence adaptable).

Adapté de : Pierre Louart, *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles, Paris.

Section

1

GÉRER LA DIVERSITÉ

Le développement rapide des grands groupes de distribution, par croissance interne et externe, a produit des ensembles dont les contours ne sont pas très clairement établis, et dont certaines caractéristiques internes peuvent avoir été mal maîtrisées. Les fusions fournissent un bon indicateur en la matière et les opérations qui semblent logiques du point de vue de la culture des entreprises concernées (Leclerc/Système U) sont moins nombreuses que les tentatives ratées (Promodes/Casino) ou les intégrations plus longues à réussir que prévu (Carrefour/Promodes).

Les fusions, comme les réorganisations internes majeures (logistique...) doivent être gérées comme des projets complexes, dont l'une des composantes essentielles concerne le facteur humain. L'acquisition de méthodes de travail relevant de l'audit interne et de l'intervention institutionnelle devient indispensable à la maîtrise d'organisations lourdes en évolution rapide. Dans cette optique, les entreprises doivent apprendre à se (re)découvrir et compléter les informations statistiques disponibles dans le « bilan social »¹ par des observations plus qualitatives. Les grands groupes, construits selon des logiques où les objectifs financiers et de conquête de parts de marché l'ont emporté sur la fiabilisation de la gestion des ressources humaines, paraissent quelquefois en danger de ne plus être en mesure d'évaluer correctement leur identité et leurs marges de manœuvre². Pour procéder à une évaluation de l'existant, il est souhaitable de procéder à un travail de segmentation interne des différentes composantes de l'entreprise (paragraphe 1.1) avant d'examiner quelles sont les méthodes de travail et les références des uns et des autres (paragraphe 1.2) et d'anticiper sur les conséquences potentielles des conflits émergents (paragraphe 1.3).

1. Igalens J. et Peretti J.-M., *Le bilan social*, « Que sais-je ? », n° 1836, PUF, Paris.

2. Le manque d'informations de type « marketing interne » analogues aux nombreuses études de comportement du consommateur ou d'efficacité publicitaire menées par le « marketing externe », et qui seraient susceptibles d'informer rapidement et efficacement les négociateurs dans le cadre d'un processus de fusion, a été souligné à plusieurs reprises lors de l'Université d'Été de l'Institut International d'Audit Social, Aix-en-Provence (août 2000). L'intérêt de recherches sur le contenu souhaitable d'un « bilan qualitatif » assez standardisé pour permettre des comparaisons a été souligné par Georges Trepo et Bruno Sire.

1 Inventorier les acteurs directs et les partenaires de l'entreprise

Les groupes de distribution peuvent être décrits en suivant une démarche correspondant à la présentation par Henry Mintzberg des différentes catégories d'acteurs internes à l'entreprise, et des trois cercles de partenaires périphériques : les **partenaires techniquement indispensables**, les **interlocuteurs administrativement incontournables**, et les **apporteurs d'image**. Cette présentation peut permettre à chaque enseigne de construire un cadre adapté à l'observation de sa propre organisation¹ et à l'évaluation de ses vulnérabilités. Une démarche analogue est proposée par les spécialistes de la gestion de projet^{2, 3}, qui doivent, de la même manière, évaluer le potentiel de compétences sur lequel ils peuvent compter et la masse des interlocuteurs auxquels ils doivent prêter attention.

La segmentation interne porte en premier lieu sur les catégories habituelles, utilisées par tous les manuels d'économie d'entreprise, et sur les informations disponibles dans les dossiers des individus : le niveau hiérarchique, la fonction, le niveau de diplôme, la situation de famille, l'âge, le sexe. Ces segmentations gagnent souvent à être affinées. On constate ainsi que l'âge des enfants peut se révéler être un facteur explicatif intéressant en matière d'acceptation ou de refus de la mobilité, ou de choix de l'âge de départ à la retraite, ou de préférence pour certaines modalités d'horaire de travail. On peut également être amené à vérifier s'il n'existe pas de fortes nuances, au sein d'un même service ou à un même niveau hiérarchique entre des personnes dont la formation et le métier d'origine sont différents : la connaissance et le décryptage de ce paramètre pourraient, par exemple, se révéler utiles dans le cadre de programmes visant à faire en sorte que les cadres des magasins délèguent plus et mieux.

Les segmentations habituelles doivent aussi être complétées par la prise en compte de caractéristiques dont l'importance est fort variable d'une organisation à une autre, mais dont il est souhaitable d'évaluer la pertinence, enseigne par enseigne, et magasin par magasin. Certaines particularités, ayant trait à l'histoire personnelle ou professionnelle des individus, peuvent être à l'origine d'une communauté de pensée, de manifestations de confiance à priori, d'un réseau de solidarité, ou encore de savoir-faire communs, facilitant le travail en équipe. Il n'est donc pas inutile de compléter sa connaissance de l'organigramme officiel de l'entreprise par l'esquisse de sociogrammes utilisant des critères tels que l'appartenance à une association d'anciens élèves d'une école de commerce, une même origine régionale, la passion

1. Mintzberg H. (1983), *Power in and around organisations*, Prentice-Hall (1986), Le pouvoir dans les organisations, Éditions d'Organisation, Paris.

2. AFITEP (1998), *Le management de projet*, AFNOR, Paris.

3. Destors M. et Le Bissonnais J. (1999), *Mettre en œuvre la qualité du management de projet*, NF10006, AFNOR, Paris.

pour un même sport, une connivence idéologique, une pratique associative commune (théâtre, chorale...), ou encore l'usage des mêmes transports collectifs. Parmi ces critères, le plus important est probablement celui de l'appartenance passée à un groupe de distribution absorbé par le groupe actuel : des souvenirs analogues, éventuellement douloureux (la fusion Rallye/Casino) peuvent faciliter des réflexes discrets de solidarité entre « minoritaires ».

La liste de critères de segmentation proposée ci-dessus n'est pas exhaustive, et il serait contraire à la loi « informatique et liberté » de mettre systématiquement en fiche de telles informations. Cependant, son établissement et l'évaluation de sa pertinence au sein d'une entreprise ou d'un établissement, présenterait l'avantage, pour le manager qui aurait consenti l'effort d'une telle réflexion, de faciliter ensuite l'écoute et l'observation de ses collaborateurs. Il disposerait ainsi de points de repère à partir desquels il lui serait plus facile de mémoriser des informations d'origines diverses. Cet effort paraît d'autant plus souhaitable qu'il conviendrait ensuite de nuancer et compléter le premier schéma de lecture, assez général, en fonction des questions spécifiquement en débat dans l'entreprise (la mobilité, l'annualisation du temps de travail...) ou des projets en cours (la vente sur Internet, la fourniture de nouveaux services...). C'est alors, dans un troisième temps, qu'il lui serait possible d'en tirer une série de conclusions opérationnelles, par exemple à propos des risques encourus par défaut en matière de démarque, des comportements en matière de gestion de la qualité, ou encore de l'aptitude de telle équipe à intégrer correctement une jeune cadre femme.

Les partenaires externes de l'entreprise sont classés en trois « cercles » correspondant à des proximités décroissantes par rapport à la gestion quotidienne et aux intérêts de l'entreprise.

Le premier cercle, celui des **partenaires permanents**, rassemble tous ceux dont la défaillance serait très gênante, voire extrêmement préjudiciable pour le bon fonctionnement de l'entreprise. De nombreuses entreprises de distribution seront certainement tentées de placer le groupement des cartes bancaires très près du premier rang de cette première catégorie de partenaires (que faire en cas de défaillance technique de ce moyen de paiement si de nombreux clients attendent devant les caisses ?). Au-delà de ce cas très caractéristique, chaque distributeur peut établir la liste des fournisseurs dont il a techniquement besoin (électricité...) qui sont juridiquement indispensables (expert comptable...) ou auxquels il a pris l'habitude de recourir pour externaliser certaines tâches (gardiennage, nettoyage, maintenance informatique...). Chaque distributeur peut également évaluer l'intérêt de ses partenaires commerciaux : certaines enseignes ont longtemps considéré que très peu de leurs références disposent d'une image assez forte pour être irremplaçables, et étaient tentées de ne pas accorder une place privilégiée à leurs producteurs. Mais la perspective de partenariats marketing renforcés, comme le développement de chaînes logistiques, devraient conduire à une réduction de ce point de vue, et des comportements qui en découlent. La formation des acheteurs tend de plus en plus à mettre en évidence les avantages d'une négociation construite sur la base de cahiers des charges objectifs

plutôt que sur des pressions émotionnelles¹. Globalement, on assiste à la construction de partenariats dont la dissolution se révélerait délicate, ce qui incite à admettre que la frontière entre les entreprises de distribution et nombre de leurs partenaires est de plus en plus poreuse². Mais il reste à évaluer si ces partenariats sont équilibrés ou asymétriques, et réellement dominés de manière croissante par le contractant le plus puissant : la distribution³. Dans cette hypothèse, le partenaire dominant devra en tirer toutes les conséquences et assumer ses responsabilités de leader, par exemple en ce qui concerne la fiabilisation des filières (ruptures de stock, qualité des produits...).

Pour terminer cette présentation rapide du cercle des partenaires permanents, il convient de rappeler la situation capitaliste particulière de la majorité des entreprises de distribution françaises : plusieurs d'entre elles sont, avec des variantes, des groupements d'indépendants⁴, lorsque d'autres, parmi les plus importantes, restent contrôlées par les familles fondatrices⁵. Du fait de cette particularité, la question classique en référence aux débats sur « corporate governance » semble tranchée : les actionnaires des groupes français sont des *stakeholders* (actifs) plutôt que des *shareholders* (détenteurs passifs de parts du capital).

Le deuxième cercle des acteurs impliqués dans la gestion des entreprises de distribution est constitué d'**interlocuteurs obligés** plutôt que de partenaires. Il s'agit de tous les organismes publics, parapublics, consulaires ou professionnels contribuant à l'encadrement et au soutien de l'activité économique. On trouve, dans ce cercle, les représentants de différents ministères chargés de la sécurité des produits⁶, de l'aménagement du territoire, de la fiscalité et des échanges internationaux, ou encore de la régulation économique (ouvertures de magasins...), de la police, de la justice. Tous ces interlocuteurs sont amenés à traiter des dossiers concernant l'entreprise dans son ensemble, ou l'un de ses magasins. Certaines de leurs interventions ont, hélas, lieu dans un contexte d'urgence particulièrement difficile (suspicion de listeria, accident, hold-up...) ou encore à propos d'un dossier controversé (chèques payants). Il est donc indispensable pour les entreprises de distribution de se montrer particulièrement vigilantes à propos de tout ce qui peut contribuer, directement ou indirectement, à la construction de leur image institutionnelle. Sans sacrifier à des pratiques de lobbying à l'anglo-saxonne, il s'agit d'analyser avec assez de soin les attentes et les contraintes des interlocuteurs publics pour apparaître, face à eux, comme des demandeurs sérieux et crédibles avec lesquels il est possible de collaborer sans craindre des reproches ultérieurs de la part de la hiérar-

1. L'exemple ancien des procédures d'achat d'Ikéa n'est plus isolé. Cependant les cadres les plus anciens se souviennent de formations déjà dispensées en la matière il y a une vingtaine d'années par l'Institut Français du Libre Service. Les intérêts des producteurs et des distributeurs restent divergents.

2. Thuillier J.-P. (1999), Réseaux de firmes, *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, R. Le Duff éd., Dalloz, Paris.

3. Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Éditions Odile Jacob, Paris, chapitre 3.

4. Leclerc, U, Intermarché, Visual.

5. Carrefour et Promodes, le groupe Auchan, Cora.

6. Ministères de l'Agriculture, de la Santé.

chie. Une demande mal formulée par des interlocuteurs peu valorisants risque de rester en attente fort longtemps, comme cette autorisation pour une bretelle d'accès de quelques mètres entre un parking d'hypermarché et la rocade voisine jamais obtenue par le groupe constructeur du magasin, et finalement accordée moins d'un an après un changement d'enseigne. Le même impératif de crédibilité doit être mis en avant en ce qui concerne les rapports avec les représentants des collectivités locales susceptibles, par exemple, de faciliter le réaménagement d'un centre-ville, ou d'une zone commerciale. Une approche analogue doit également être retenue en ce qui concerne les chambres consulaires (leurs élus et leurs cadres permanents) ou encore les organismes patronaux, les syndicats de branches, et autres instances représentatives.

Au total, la masse des interlocuteurs susceptibles de faciliter l'avancement d'un projet, ou de le compliquer, soit au niveau local, soit au niveau national, est particulièrement importante. Et l'on doit prendre conscience du nombre très élevé de connexions existant entre les différents niveaux d'une entreprise de distribution géographiquement atomisée et les différentes catégories d'interlocuteurs disponibles au sein des multiples organismes interfaces. Certains de ces liens sont correctement répertoriés, mais d'autres ne sont peut-être pas toujours correctement maîtrisés. Ainsi, le nombre élevé de procédures récentes ou en cours, mettant en cause de grands groupes de distribution à propos de pratiques contestables lors de négociation d'autorisations d'ouvertures de magasins, met-il en évidence un choix de ces groupes en faveur d'expédients, efficaces à court terme, et une relative négligence en ce qui concerne la préparation de dossiers réellement argumentés, méthodiquement présentés à chacune des catégories d'interlocuteurs pertinents en matière d'urbanisme commercial.

Le troisième cercle des partenaires de fait des entreprises de distribution, plus diffus, est celui des **vecteurs d'influence**, susceptibles par leur poids médiatique, ou leur autorité morale, de peser sur l'opinion que les clients et les partenaires internes et externes se sont forgé à propos d'une organisation. Dans le cas des entreprises de distribution, il serait bon de faire porter son attention sur les media, les associations de consommateurs, les syndicats, et les écoles susceptibles de faciliter les recrutements. Avec chacune de ces catégories d'interlocuteurs, voire de partenaires potentiels, il serait bon d'établir à différents niveaux des contacts informels, hors de toute contrainte ou de tout projet immédiat, afin de rendre possible ultérieurement, si nécessaire, une communication confiante sur un sujet précis¹. Ce travail n'est pas toujours entrepris. Si les propriétaires de magasins indépendants (Leclerc, Système U...) ou leurs familles sont souvent enracinées dans leur environnement, l'implication locale et sociétale des directeurs salariés et des cadres d'hypermarchés semble assez faible, ne serait-ce que pour des raisons objectives comme les horaires de travail et la mobilité professionnelle. De ce fait, ils ne sont pas en mesure d'utiliser correctement certains réseaux locaux, ou d'évaluer l'impact réel et les moyens d'action des media. L'une des idées reçues en la matière concerne le poids des investissements publicitaires de la grande distribution dans la presse quotidienne régionale, et la

1. Cf. *infra*, section 3, sur la gestion de crise.

propension supposée de celle-ci à se monter discrète ou bienveillante en cas d'incident. Cette vision simpliste ou cynique se heurte, par exemple, au fait que les journalistes locaux peuvent être aussi les correspondants de media nationaux.

REPÈRES : Les partenaires externes de l'entreprise. Construisez votre propre tableau de bord

Les partenaires permanents :

- pouvez-vous en dresser rapidement une liste exhaustive ?
- avez-vous évalué en quoi l'apport de chacun d'eux peut être jugé indispensable ?
- quels sont ceux dont la défaillance causerait des dommages importants ?
- comment évaluer leur fiabilité et leur pérennité ? Peut-on travailler sur des scénarios de secours, ou de remplacement ?
- quels sont les partenaires substituables ? Sous quelles conditions ? A quel coût, monétaire, et non monétaire ?
- qui, dans l'entreprise, est chargé ou devrait logiquement être chargé d'une démarche prospective à propos des partenaires permanents ?

Les interlocuteurs obligatoires :

- pouvez-vous en dresser rapidement une liste exhaustive ?
- connaissez-vous, organisme par organisme, le nom, la fonction exacte, et les coordonnées de la personne qui serait habilitée à recevoir une demande émanant de votre secteur d'activité ?
- pouvez-vous indiquer, au sein de l'entreprise, quel est le meilleur interlocuteur probable pour chacun de ces organismes, du fait de ses fonctions, de ses compétences, de ses responsabilités antérieures....
- existe-t-il déjà des liens réguliers, même modestes, entre votre entreprise et certains des organismes recensés. Qui en est responsable, au quotidien ? Qui en assure la supervision, sous l'angle de la gestion de l'image institutionnelle ?

Les vecteurs d'influence :

- quelle est la politique décidée, explicitement ou par défaut, à l'égard de la presse, des écoles, des syndicats ou des associations de consommateurs ?
- qui est chargé, explicitement, de suivre l'une ou l'autre de ces catégories ? Avec quelle disponibilité réelle ?
- en bénéficiant de la supervision et/ou du coaching de quel responsable ?

2 La culture des entreprises de distribution

La culture d'entreprise peut être définie, en première approche, comme un ensemble spécifique de savoir-faire, de rites, de références et de valeurs partagées, qui caractérisent les membres d'une organisation par rapport à ceux d'une autre entité *a priori* comparable. Ainsi, de toute évidence, le personnel de la société Casino

n'avait pas envie de s'adapter à l'organisation du travail et aux usages présumés du groupe Promodès, en particulier en ce qui concerne les méthodes de commandement. Les éléments constitutifs d'une culture relèvent de plusieurs niveaux : des éléments objectifs (par exemple, du savoir-faire professionnel), des valeurs partagées (par exemple, le souci de la qualité, le respect du client, la propension à l'innovation), des comportements analogues (tics de langage, standards vestimentaires...) et des représentations communes (la relation aux clients et aux fournisseurs, la vision de l'évolution du marché...). Certaines facettes de la culture relèvent de l'appréciation subjective, mais partagée, de l'environnement interne et externe.

Il est donc souhaitable d'évaluer quelles sont les représentations des uns et des autres pour être en mesure, le cas échéant, de redresser certains biais cognitifs ou de s'attaquer à des croyances erronées par le moyen de la communication interne, de la formation, ou de l'animation managériale. En la matière, un audit de la culture d'entreprise doit permettre d'entrer dans une démarche prospective de type « intelligence économique ». Un tel travail, difficile à piloter avec succès, se révèle cependant indispensable pour accompagner des changements majeurs, qu'ils soient technologiques ou commerciaux. Il ne suffit pas de donner les informations pertinentes sur le plan cognitif à une catégorie de personnel pour qu'elle soit capable de trouver ses points de repère dans un environnement profondément nouveau, et d'adopter un comportement et des méthodes de travail globalement cohérents. Ainsi, des pionniers créant leurs sociétés ex-nihilo à la fin des années 1960 ont-ils beaucoup mieux réussi dans l'univers de l'hypermarché que des sociétés de distribution préexistantes, dont tous les repères culturels étaient cohérents avec leur métier d'origine : chaînes succursalistes ou grands magasins. Qui, dans l'ouest de la France, se souvient des hypermarchés Record créés par les Grands magasins Decré de Nantes ? Que sont devenus les hypermarchés Escalé fondés par le groupe Printemps au début des années 1970 ?

Le concept de culture d'entreprise peut être décliné, en amont et en aval. Par delà les différences existant entre Intermarché et Carrefour chez les généralistes, ou entre Leclerc et des spécialistes comme Décathlon ou Leroy Merlin, il existe une forme de culture de branche d'activité qui permet de différencier globalement le personnel de la grande distribution de celui des banques, par exemple. Mais il peut aussi exister, à l'intérieur d'une même entreprise, des sous-cultures correspondant à des « métiers », ayant chacun leurs propres contraintes techniques ou leurs propres représentations des priorités à respecter. Ces sous-cultures, lorsqu'elles ne sont pas mises à jour et prises en compte, nuisent à la fluidité des communications internes et, en conséquence, à la qualité totale. Ainsi, le recrutement récent par certaines chaînes d'un nombre significatif de cadres spécialisés sur des fonctions dédiées au marketing, à la formation ou à la logistique risque de ne pas être facilement assimilé par les équipes préexistantes, qui avaient jusqu'alors été gérées selon d'autres critères, et pour d'autres définitions de fonctions. Les chefs de département des hypermarchés détenaient une légitimité d'abord liée à une connaissance des produits présents dans leurs rayons. Les changements d'organigramme dans les magasins Carrefour à l'été 2000, partiellement

revus au printemps 2001, ont ouvert une période expérimentale en matière de répartition des rôles et des zones d'influence entre différents « métiers », mais aussi entre diverses sous-cultures¹. La nomination de responsables « transversaux » du marketing ou de la logistique remet en cause la prééminence jusqu'alors accordée à la compétence en matière de produits. Mais la réorganisation décidée en 2005 au profit des enseignes et des magasins montre que le point d'équilibre est difficile à trouver entre d'une part la recherche d'économies reposant sur une centralisation menée par des fonctionnels spécialisés, et d'autre part la dynamisation du chiffre d'affaires grâce aux animateurs-produits, sur les points de vente. Finalement, la distribution reste, d'abord, l'univers des vendeurs.

Les « gourous » de l'employabilité n'ont pas contribué à résorber cette récurrente tendance centrifuge au sein des organisations. Si l'on expose de manière répétée aux cadres qu'ils ne doivent pas compter sur les plans de carrière offerts par leurs entreprises (réputées vulnérables), mais qu'ils doivent d'abord s'attacher eux-mêmes à préserver leur propre valeur de recrutement sur le marché du travail, on les incite en permanence à s'auto-évaluer sur la base du métier qu'ils exercent, ou pourraient exercer dans une autre entreprise, plutôt qu'en fonction du rôle qu'ils jouent dans leur organisation actuelle. Le concept d'employabilité ne sert pas la cohésion interne des entreprises. La tendance croissante des cadres à l'identification de soi en fonction de références-métier telles que « ingénieur en informatique » ou « spécialiste du froid », ne facilite pas la création de synergies au sein des entreprises. De toute évidence, l'intérêt des grands groupes de distribution serait que leur personnel accorde plus d'importance à l'appartenance à une enseigne à forte notoriété plutôt qu'à un métier.

Pour compléter, il faut également accorder une attention particulière à l'internationalisation des entreprises de distribution et aux rubriques supplémentaires qu'il convient d'ajouter à la liste des critères permettant de caractériser la culture d'une organisation.

Tout d'abord il est indispensable de prendre en compte l'extrême diversité des législations nationales, elles-mêmes résultantes des choix culturels et politiques des pays concernés. Cette diversité, y compris au sein de l'union européenne², doit être retenue comme une forte contrainte tant en ce qui concerne le droit social que le droit des sociétés. Ces impératifs juridiques font que les contrats de travail ne peuvent être homogénéisés à l'intérieur d'un groupe multinational, et que les conditions d'exercice de fonctions assez comparables peuvent diverger notablement³. La

1. Les enseignes qui, comme Cora, gèrent officiellement leurs ressources humaines au niveau de chacun de leurs hypermarchés, ont plus de latitude pour expérimenter discrètement de nouvelles formes d'organisation.

2. Cazal D. et Peretti J.-M. (1992), *L'Europe des Ressources Humaines*, Éditions Liaisons, Paris.

3. Peretti J.-M., Cazal D., Quiquandon F. (1990), *Vers le management international des ressources humaines*, Éditions Liaisons, Paris.

principale difficulté reste d'ordre culturel^{1, 2}, et il est largement admis que les cadres français doivent, de ce fait, consentir des efforts particuliers pour s'adapter aux exigences spécifiques d'un marché local et pour composer au mieux avec les habitudes et les systèmes de valeurs auxquels se conforment les personnels du pays d'accueil. S'agissant de la grande distribution française, force est de constater que l'internationalisation est relativement récente dans son ampleur, et habituellement le fait de groupes français exportant leur savoir-faire et leurs cadres : il existe peu d'implantations d'entreprises de distribution étrangères en France. Dans ce contexte, deux questions peuvent être considérées comme non traitées ou peu expérimentées par les groupes français : l'intégration définitive ou temporaire en France, dans le cadre de leur progression de carrière de cadres non français issus de filiales étrangères, et la réintégration en France de cadres français ayant accompli une ou plusieurs missions à l'étranger où ils ont acquis, de fait, une culture spécifique que les responsables français ne savent pas nécessairement diagnostiquer et rentabiliser³. Une troisième question reste en suspens à propos de l'internationalisation : elle concerne le rapprochement entre les critères de différenciation culturelle mis en évidence par Bollinger et Hofstede, et les zones géographiques de prédilection pour les grandes entreprises françaises. La France est, de tous les pays industriels développés, celui dont l'indice de la « distance hiérarchique » est le plus élevé⁴. Le respect de tous les éléments formels de l'autorité apparente reste caractéristique du management à la française. On peut constater que Carrefour, leader français de l'internationalisation, a connu des succès importants dans des pays dont la structure commerciale était extrêmement atomisée au moment de l'arrivée des « hypermarchés à la française », mais dont, de surcroît, la culture était également très orientée vers l'acceptation d'un mode de management à forte distance hiérarchique⁵. À l'inverse, et indépendamment de la prise en compte de la concurrence préexistante, on pourra remarquer que les Français n'ont pas réussi des implantations conformes à leurs espérances dans des pays à distance hiérarchique faible comme ceux de l'Europe du Nord, ou assez faible, comme les États-Unis. Et l'on peut aussi constater que les puissants groupes de distribution anglais, allemands, ou américains n'ont pas encore cherché à s'implanter fortement en France. Deux univers s'observent.

1. Bollinger D. et Hofstede G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Éditions d'Organisation, Paris.

2. Berger B. et alii (1991), *The culture of entrepreneurship* (1993), *Esprit d'entreprise, cultures et société*, Maxima, Paris.

3. Desreumeaux A. (1999), *Internationalisation*, Encyclopédie de la gestion et du management, R. Le Duff éd., Dalloz, Paris.

4. Bollinger D. et Hofstede G. (1987) *Les différences culturelles dans le management*, Éditions d'Organisation, Paris, tableau 4-3, p. 86.

5. Espagne et Portugal, Brésil, Mexique, Taïwan.

3 La communication interne et la prévention des conflits potentiels

Dans un univers homogène, la communication interne est relativement maîtrisable. Les grandes enseignes des années 1980 exerçaient une activité assez bien repérable, centrée sur la distribution à prix discount, avec une stratégie claire de gains de parts de marché et un modèle de management décentralisé validé par la réussite des enseignes qui l'avaient adopté. Dans ce contexte assez bien balisé, où les perspectives de croissance à pratique constante semblaient fortes, il restait assez peu d'ambiguïté sur les méthodes managériales souhaitables. Le discours officiel, et le discours implicite résultant de l'activité quotidienne des uns et des autres, avaient toute probabilité de rester globalement en phase, sans risque important de biais susceptibles de provoquer des phénomènes notables de contresens professionnels, de conflits, ou de démotivation.

L'émergence de nouveaux métiers, donc de nouvelles pratiques professionnelles, va induire de nouveaux discours implicites, non nécessairement homogènes, et pas toujours en phase avec les représentations traditionnelles du personnel ayant une certaine ancienneté¹. Cette situation nouvelle est d'autant plus gênante potentiellement qu'elle risque d'être mise à jour empiriquement, au fil des dysfonctionnements constatés (ruptures de stock, manque d'amabilité face aux clients...). Il n'est pas, jusqu'alors, dans la tradition des cadres des entreprises de distribution de consacrer beaucoup de temps à l'introspection à propos de leurs pratiques professionnelles, et à une prise de conscience à propos des effets de leur discours implicite : est-il en adéquation (ou inadéquation) par rapport aux attentes et aux possibilités de compréhension de l'environnement professionnel quotidien ? En d'autres termes, les pratiques de « réflexivité » suggérées par Giddens² seraient les bienvenues pour accompagner l'évolution stratégique en cours. Mais sans doute serait-il plus efficace de s'en tenir à des références déjà largement acceptées dans l'univers des entreprises, et de suggérer, en cas de conflit ou de dysfonctionnement perçu, un recours au coaching³.

Il se trouve que les difficultés résultant de distorsions organisationnelles mal diagnostiquées sont souvent perçues, sur le terrain, comme des « conflits de personnes ». Et il est exact qu'elles risquent de provoquer des conflits dont l'une des composantes sera interpersonnelle. L'élargissement de la palette des compétences mobilisées par la distribution se traduira par une gamme de personnalités encore plus diversifiée, et des risques croissants d'incompréhension. L'analyse de cas de

1. Giordano Y. (1995), Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 13-14, 49-61.

2. Rojot J. (1998), La théorie de la structuration, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-28.

3. Higgy-Lang C. et Gellman C. (2000), *Le coaching*, Éditions d'Organisation, Paris.

microconflits inter-individuels¹ incite à proposer aux cadres de la distribution, dont le métier de référence est fort éloigné de la thérapie de groupe, de s'en tenir à quelques repères élémentaires, qu'ils peuvent ensuite affiner au fil de leurs lectures et de leur expérience professionnelle :

- les employés d'une entreprise de distribution n'ont habituellement pas les mêmes capacités de traitement de l'information que leurs cadres. Ils n'ont pas non plus, en toute hypothèse, les mêmes facultés ni les mêmes modalités de mémorisation (mémoire visuelle ? auditive ?). C'est au cadre, *a priori* le plus performant au sein d'une équipe, de s'adapter de manière réaliste ;
- les employés n'ont pas nécessairement les mêmes origines familiales ou régionales (culture ouvrière/urbaine, culture rurale...) que leur encadrement, habituellement plus mobile. Leur manière de s'exprimer maladroitement, ou de ne pas s'exprimer, doit être évaluée à la fois par rapport aux standards de l'entreprise (qui deviennent alors un objectif) et par rapport à l'histoire de chacun. La nécessité de relativiser le jugement porté sur les collaborateurs implique un minimum de disponibilité et de bonne volonté du cadre pour écouter, observer, s'informer ;
- les instructions données dans l'urgence et de manière imprécise, sur le registre « débrouillez-vous ! » font rarement gagner du temps à leur émetteur. Un collaborateur qui ne comprend pas ce qui lui est demandé (parce qu'il n'a pas reçu la formation adéquate, par exemple) sortira probablement de son désarroi par la colère ou la démotivation² ;
- un individu se met assez facilement en colère ou développe des comportements d'évitement pénibles pour l'entourage lorsqu'il se sent pris en défaut (piégé) sur l'un de ses points faibles. Ainsi, il se peut que pour certains employés la vulnérabilité « caractérielle » apparente résulte d'un quasi-illettrisme, rendant impossibles certaines tâches *a priori* simples ;
- un chef de service aura du mal à réguler les écarts au sein de son équipe s'il n'a pas conscience de ses propres vulnérabilités³. Il aurait intérêt à prendre le temps d'évaluer son propre comportement au moins autant que celui de ses interlocuteurs après avoir subi un événement désagréable ou constaté un dysfonctionnement ;

1. Travail effectué avec les étudiants en apprentissage du Dess marketing – option management de la distribution – de l'Institut de Gestion de Rennes, dont les promotions 97-98 à 2000-2001 doivent être remerciées ici.

2. Le vieil adage : « nous sommes extrêmement pressés (*d'obtenir un résultat*), et nous ne pouvons pas nous permettre de travailler vite » est en contradiction avec des comportements fréquents dans la distribution... Pour aller vite, on prend le risque qu'un travail soit mal fait, et à reprendre (par exemple : des empilements maladroits et imprudents pour une tête de gondole qui s'écroulera un samedi après-midi).

3. Cf. *supra*, à propos de la réflexivité et du coaching.

NB : le lecteur a-t-il pris le temps d'évaluer ses propres « points faibles » en tant qu'animateur d'une équipe ?

- il est souvent efficace, dans le cas d'un conflit inter-individuel, de recadrer le débat par rapport aux fonctions assumées par chacun des protagonistes, aux missions qui leur sont assignées et aux contraintes liées aux différents postes. En principe, ce travail de reformulation permet de quitter le registre des accusations émotionnelles pour en revenir à celui de l'analyse des difficultés techniques à surmonter pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- un jugement porté sur un collaborateur ou un interlocuteur d'un autre service ne doit jamais être globalisant ou définitif (« vous ne faites rien de bon... vous êtes un imbécile... »). Il est impératif de s'en tenir à l'expression d'un désaccord relatif, sur un point précis. Il est également impératif que la tonalité des remarques effectuées reste sur un registre professionnellement acceptable, ne risquant pas de perturber émotionnellement l'interlocuteur et d'altérer sa capacité d'écoute efficace.

Ces quelques conseils étant formulés, il reste à admettre et faire admettre que les difficultés relationnelles ne sont pas toutes évitables, et qu'un cadre doit être capable, si nécessaire, d'assumer intellectuellement et psychologiquement la gestion d'un conflit. Des arbitrages sont indispensables et le rappel de certaines contraintes stratégiques est inéluctable. Encore faut-il que les cadres aient été formés pour affronter ces contraintes psychologiques, et que les objectifs stratégiques aient été clairement explicités pour qu'ils puissent servir de référence, et pour qu'il soit possible d'en imposer le respect sans démotiver les équipes ou, pire, sans les inciter à fuir. C'est sans doute dans ce domaine que les difficultés déjà identifiées, et les difficultés potentielles, sont les plus menaçantes pour la grande distribution.

Section

2

LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION DANS LES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION

Sous la contrainte permanente d'une compétition impliquant une vigilance constante en matière de coûts, la distribution doit recruter et conserver un personnel aux compétences de plus en plus diversifiées. Le nombre de candidats de qualité n'est pas toujours suffisant (paragraphe 2.1) et il faudrait pouvoir réduire le risque récurrent d'un turnover trop élevé (paragraphe 2.2), ce qui permettrait, entre autres avantages, de mieux rentabiliser les dépenses de formation (paragraphe 2.3).

1 Les freins au recrutement dans le secteur de la distribution

La liste des « métiers » pour lesquels les entreprises de la grande distribution admettent explicitement devoir faire face à des difficultés de recrutement est assez importante. Mais l'inventaire des spécialités pour lesquelles l'attractivité d'autres secteurs d'activité économique semble forte mérite l'attention (informatique, logistique...). De nombreux facteurs semblent entrer en synergie pour détourner les candidats potentiels de la grande

distribution. Les freins objectifs sont réels, en particulier les difficultés résultant des horaires d'ouverture des magasins. Mais d'autres freins, plus subjectifs doivent être pris en compte pour évaluer les limites du potentiel de recrutement de la grande distribution.

Parmi les freins « objectifs », les problèmes d'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle ou familiale viennent sans doute au premier rang. Compte tenu des horaires d'ouverture des magasins, de nombreux employés doivent accepter des horaires décalés par rapport aux horaires usuels, ou des roulements hebdomadaires, ou encore des « coupures » exceptionnellement longues entre le matin et l'après-midi, d'où une amplitude horaire hors du domicile familial difficile à gérer. Le secteur de la distribution n'est pas le seul dans ce cas : les hôpitaux, eux aussi, doivent faire accepter des horaires gênants à un personnel majoritairement féminin, et doivent affronter de nombreuses difficultés. Ces horaires inhabituels sont encore plus dissuasifs dans le cas de magasins excentrés, mal desservis par les transports en commun.

La mobilité peut aussi poser problème. Les restructurations d'entreprises, en croissance permanente, ont permis à diverses personnes de bénéficier de possibilités de promotion mais, le plus souvent, au prix d'un changement de magasin, dans une nouvelle ville. Outre le fait que les changements de région ne sont pas appréciés de tous, et que certaines villes proposées peuvent être considérées comme peu attractives, la perspective de déménagements assez fréquents, et d'effets pervers induits sur la vie familiale ou la carrière du conjoint sont, dans la distribution comme dans d'autres secteurs, globalement dissuasifs en l'absence d'une compensation salariale importante¹. Quelques grands groupes diversifiés (Auchan, PPR) pourraient probablement faciliter des mutations-promotions dans une même agglomération au prix d'un changement d'enseigne. Mais, à l'échelle de l'ensemble du secteur, de telles pratiques resteront limitées et ne modifieront pas sensiblement la perception que les candidats potentiels pourraient avoir de leur future carrière : trop de contraintes par rapport aux avantages attendus..

Mais il semble bien que les principaux freins au recrutement pour les entreprises de distribution soient aussi d'ordre symbolique. Qui rêve d'entrer dans la grande distribution ? Parmi les entreprises citées par des cadres en exercice ou des étudiants, on trouve en premier lieu les grands cabinets de consultants nord-américains, qui appartiennent à un univers prestigieux et sont très régulièrement cités comme étant d'excellents tremplins pour une future carrière hors de l'univers du conseil. De même, des entreprises appartenant à l'univers des produits de grande consommation telles que Procter & Gamble ou L'Oréal ont la réputation de faciliter l'employabilité future des cadres qu'elles ont recrutés. Les articles récurrents de la presse économique concernant la gestion de carrière des cadres débutants ou confirmés ne donnent aucune indication statistiquement fiable quant aux conditions de « sortie

1. Des remarques analogues sont effectuées de temps à autre à propos du choix de la carrière diplomatique par les énarques. Et les femmes de gendarmes, elles aussi confrontées à cette difficulté, ont créé une association en 2000.

réussie » de l'univers de la grande distribution. Mais quelques exemples intéressants montrent qu'un parcours professionnel de la distribution vers la production pourrait être négociable dans de bonnes conditions¹ : de la même manière que des services d'études marketing recherchent des candidats ayant une expérience de la vente et du terrain, des entreprises industrielles peuvent rechercher des chefs de produits connaissant bien l'aval.

REPÈRES : L'image paradoxale de la grande distribution

Les entreprises de distribution bénéficient d'une excellente image auprès du grand public mais ne sont pas attractives en matière de recrutement. Ce phénomène – très marqué – ne semble pas limité au cas des entreprises françaises domiciliées en France.

L'évaluation de l'image globale des entreprises françaises place les grands groupes de distribution en excellente position. Ainsi, le « baromètre » de janvier 2001 publié par le *Nouvel Économiste* (n° 1169) place six groupes de distribution entre le cinquième et le treizième rang (Leclerc, Auchan, Casino, Intermarché, Carrefour-Promodes, Pinault-Printemps-Redoute).

Mais la situation est beaucoup moins favorable lorsqu'il s'agit de faire évaluer les entreprises par des cadres, et surtout de mesurer leur attractivité professionnelle. Pour faire carrière, ce ne sont pas les entreprises de distribution qui font rêver : une seule d'entre elles est classée parmi les cinquante premières dans une enquête publiée en 1998 (*L'Expansion*, n° 579). L'analyse détaillée d'une série d'enquêtes analogues montre que la qualité des produits proposés par les chaînes spécialisées n'est pas en cause : la Fnac et Décathlon sont classées aux première et deuxième places sur ce critère dans une enquête de 1999 (*L'Expansion* n° 603). De la même manière, la capacité d'innovation (de la Fnac) est saluée, de même que les performances financières (Auchan).

Un constat analogue peut être effectué sur la base d'enquêtes menées auprès de jeunes diplômés, français et européens : aucune entreprise de distribution ne figure parmi les cinquante premières.

Le manque d'attractivité professionnelle des entreprises de distribution face à des groupes de consultants tels que McKinsey, des entreprises d'électronique comme IBM, ou encore des firmes automobiles comme BMW peut se comprendre. Mais le fait qu'aucune entreprise de distribution performante, française ou étrangère, ne figure dans les classements doit être mis en opposition avec l'attractivité réelle d'entreprises fabriquant les produits de grande consommation vendus dans les magasins de la grande distribution (Coca-Cola, Procter, L'Oréal, Danone). Il est, semble-t-il, plus intéressant et plus valorisant de participer à la conception et à la promotion d'un produit qu'à sa distribution, surtout si celle-ci semble réduite à une simple dimension de distribution physique.

1. Ce commentaire est formulé sur la base d'observations effectuées par les rédacteurs de cet ouvrage, qui suivent l'insertion professionnelle et les parcours de leurs anciens étudiants.

En se présentant comme des « usines à vendre » à bas prix, pour respecter un positionnement-prix qui a démontré toute son efficacité en matière de marketing externe, les entreprises de distribution doivent faire face à des effets pervers en matière de recrutement. Les « usines » ne sont pas très attractives pour les diplômés, ni même pour les non-diplômés.

Les perspectives de recrutement sont également réduites parce que le secteur de la distribution s'est acquis une réputation très rarement démentie d'univers peuplé de *workhoolics*¹. Les pionniers des années 1970, sans formation préalable, et souvent promus sans un niveau élevé de formation initiale, se sont forgés une légitimité sur la base d'horaires de travail hors normes. Ils ont transmis à l'encadrement actuel des références et des méthodes de travail cohérentes avec un horaire de présence élevé. En venir à des horaires quotidiens plus classiques, y compris pour de jeunes cadres récemment recrutés, impliquerait que l'ensemble de la structure évolue en matière d'organisation du travail, individuel et collectif. Il serait bien souvent possible de travailler moins longtemps mais plus efficacement, après avoir revu les fiches de poste. Mais il faudrait alors que chaque cadre « *workhoolics* » apprenne à gérer une image personnelle différente face à ses collègues et à son équipe, et qu'il apprenne également, à titre personnel, à vivre autrement. Un tel bouleversement ne relève pas de la seule volonté du législateur ou d'une direction générale, et exigerait un programme d'accompagnement passablement lourd.

Il n'a pas été vérifié que toutes les entreprises de distribution correspondent actuellement à l'image globale du secteur. Aucune enquête auprès des entreprises de distribution n'a été effectuée pour vérifier si elles correspondent à l'image globale du secteur. Et il est clair maintenant – du fait de la jurisprudence développée dans les années quatre-vingt-dix à propos des horaires des cadres (Hewlett-Packard, Thomson) et des récentes lois « Aubry » sur le temps de travail – que l'horaire de référence s'applique dans toutes les entreprises, quel que soit le secteur d'activité. Les cadres en magasin relèvent du régime général, et ils doivent assurer un horaire hebdomadaire de trente-cinq heures, ou bénéficier de jours de repos supplémentaires². Mais la perception – ou la première expérience – de nombreux candidats potentiels risque de rester proche de l'image traditionnelle du secteur, alors que d'autres entreprises, après avoir consenti des efforts en matière d'aménagement du temps de travail, éventuellement de manière défensive et sans enthousiasme, s'en servent maintenant comme d'un avantage concurrentiel en matière de recrutement. Les jeunes diplômés souhaitent, beaucoup plus impérativement que les membres des générations précédentes, préserver un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. L'image courante de la distribution est en net décalage par rapport à cette forte aspiration. Et cette distorsion apparaît alors que le marché de l'emploi n'est

1. Intoxiqués au travail, vulnérables aux dépressions d'épuisement. Cf. Bernier D. (1995), *La crise du burnout*, Claire Vigne Éditions, Paris.

2. Dix-neuf pour les cadres en magasin du groupe Carrefour.

plus celui auquel les entreprises s'étaient habituées dans les années quatre-vingt-dix, et devient plus favorable aux candidats, souvent en mesure de choisir.

Si les entreprises de distribution, chacune pour leur compte mais peut-être aussi globalement, en tant que secteur d'activité perçu comme homogène par les postulants, ne sont pas en mesure de proposer des conditions d'activité identifiables et acceptables, avec des plans de carrière motivants sur le plan professionnel comme sur le plan personnel¹, elles risquent d'avoir de moins en moins de marges de manœuvre en matière de recrutement. Les efforts – réels – de certaines entreprises en matière de communication préalable au recrutement ne sont peut être pas à la hauteur d'un problème d'image plutôt global. En d'autres termes, on risque de constater durablement une distorsion entre les effectifs de ceux qui, à différents niveaux, souhaitent réellement effectuer une carrière commerciale dans la grande distribution, et le nombre des postes à pourvoir. Encore faudrait-il, dans ce cas, faire en sorte de ne pas perdre ceux qui ont eu envie, ou qui ont accepté, d'entrer dans la distribution.

2 Les risques d'un turnover élevé dans les magasins

Les attentes des personnes ayant quelques années d'ancienneté ne sont pas strictement identiques à celles des candidats au recrutement². Mais le taux de turnover dans les entreprises de distribution, souvent important, tend à démontrer que celles-ci n'ont pas accordé une réelle attention à ce phénomène durant les années quatre-vingt dix, et qu'elles n'ont peut-être pas toujours bien évalué les coûts liés à une démission suivie d'un recrutement. Les motifs de départ peuvent, en première approche, être regroupés en quatre rubriques :

- les conditions de travail se dégradent dans l'entreprise ;
- le démissionnaire pense pouvoir trouver mieux dans d'autres entreprises de distribution ;
- le démissionnaire pense pouvoir trouver mieux hors de la distribution ;
- le (la) démissionnaire, du fait de ses impératifs familiaux, estime avoir intérêt à cesser son activité, compte tenu des contraintes professionnelles qui lui sont imposées.

La première rubrique relève des « rémunérations non monétaires ». À rémunération globale équivalente, ou même légèrement inférieure, de nombreux employés et cadres chercheront à fuir les ambiances trop peu conviviales, où le travail proposé n'est pas valorisant, où des tensions sont perceptibles au sein des niveaux hiérarchiques supérieurs, où un organigramme imprécis favorise la diffusion d'instructions contradictoires, etc. Les employés et les cadres apprécient peu de

1. Guérin G. et Wils T. (1993), La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 5-6, 13-30.

2. Neveu J.-P. (1994), À propos de l'intention de démission, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 12, 27-38.

devoir travailler sous les ordres d'un supérieur hiérarchique qu'ils jugent incompetent, mais ils supportent encore plus mal qu'il se montre volontairement désagréable, ou délibérément inéquitable. Tous ces thèmes ont été abordés dans des ouvrages¹, des enquêtes² et des colloques récents³ qui ont bénéficié d'une forte audience médiatique depuis 1998-1999. Ils avaient déjà été développés avec un réel succès de librairie par le courant de pensée de « l'entreprise apprenante » (Crozier) ou de « l'entreprise négociatrice »^{4 5}. De nombreux auteurs se sont attachés à mettre en évidence les styles managériaux les plus propices à l'innovation, à la qualité totale⁶, et à une efficacité durable (ou « soutenable » sur une longue période). Mais force est de constater que les préoccupations de court terme guident souvent le choix des méthodes de management des entreprises de distribution, et que les désaccords des salariés se soldent par des démissions. Dans d'autres cas, ce n'est pas l'agressivité de l'encadrement qui pose problème mais sa volonté de trop bien faire, d'impliquer en permanence les membres de chaque équipe, de trop les valoriser au travers de leurs résultats immédiats (concours du meilleur vendeur, de l'équipe la plus aimable...). La voie est étroite pour les cadres, entre la nécessité de motiver ou de maintenir une pression hiérarchique, et celle de laisser à chaque individu une nécessaire « zone d'autonomie »⁷. Globalement, les solutions adaptées à l'univers de la grande distribution impliquent une évolution des méthodes de travail permettant une meilleure efficacité de chaque heure de présence, une réduction des horaires effectifs et une amélioration du ratio entre rémunération globale et temps consacré à l'entreprise.

La deuxième rubrique évoquée concerne les possibilités offertes par d'autres entreprises de distribution. Sans avoir à changer de métier, au prix d'un effort d'adaptation quelquefois mineur, on peut bénéficier d'un meilleur salaire ou de meilleurs avantages complémentaires. De nombreuses entreprises de distribution s'en tiennent aux grilles salariales des conventions collectives qui s'éloignent peu du Smic pour le « pied de grille » et de divers postes d'employés. Les entreprises qui peuvent proposer mieux bénéficient naturellement d'un flux de candidatures spontanées. Et les rémunérations complémentaires ou indirectes⁸

1. Hirigoyen M.-F. (1998), *Le harcèlement moral*, Syros, Paris.

2. Bureau International du Travail, 1998.

3. CNAM (1998), colloque : *Violence et travail*.

4. Chalvin D. (1984), *L'entreprise négociatrice* (préface de Michel Crozier), Dunod, Paris (NB : Dominique Chalvin était directeur de Cegos-Formation).

5. Une application de ce courant de pensée à la formation intra-entreprises pour la distribution avait été proposée dans un ouvrage de Raphaël Benayoun (1979), *Entreprises en éveil*, Entreprise Moderne d'Édition.

6. Alis D. (1999), Les régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 34, 15-29.

7. Crozier M. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.

8. Poilpot-Rocaboy G. (1995), La satisfaction des individus à l'égard de la protection sociale complémentaire d'entreprise, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 16, 25-32.

apportées par les cotisations patronales à des mutuelles ou des caisses de retraite complémentaire sont des avantages mieux appréciés en cours de carrière que lors de la recherche d'un premier emploi. Les entreprises qui peuvent offrir de tels bonus seront attractives pour des cadres et employés confirmés. Pour d'autres candidats au changement d'entreprise de distribution, c'est la perspective d'un meilleur plan de carrière ou d'avantages exceptionnels qui incite à changer d'entreprise. Certaines d'entre elles ont proposé des plans d'accès à l'actionnariat particulièrement attractifs et accessibles à l'ensemble du personnel¹. D'autres sont en mesure d'offrir des primes d'un niveau très supérieur aux standards². Certains groupes, grâce à un rythme de croissance soutenu, ont offert d'excellentes possibilités de promotion interne à leur personnel, avec des exemples emblématiques : tel directeur d'hypermarché avait été recruté en tant que commis-boucher. Et, mieux encore, l'organisation particulière du groupement Leclerc permet à une partie des directeurs salariés d'accéder à la propriété d'un magasin dans des conditions financières tout à fait intéressantes.

Les troisième et quatrième catégories de démissionnaires potentiels correspondent aux déçus de la grande distribution. Il est évident, pour ceux et celles qui choisissent de ne plus travailler, que certaines rémunérations mensuelles nettes pour un travail à temps partiel sur des horaires atypiques non choisis ne permettent pas de compenser la désorganisation familiale résultant de ces conditions particulières. Dans certaines zone d'emploi, les responsables des plannings des caisses, par exemple, vont devoir expérimenter de nouvelles formes d'organisation. À un autre niveau, les titulaires d'emplois qualifiés qui s'éloignent de la distribution ne changent pas nécessairement de métier. Si les évolutions du marché de l'emploi amènent d'autres entreprises à offrir des rémunérations globales plus attractives, celles de la distribution vont devoir procéder à des ajustements, en essayant – contradictoirement – de contenir la masse salariale dans les limites permises par le discount. De toute évidence, les incertitudes liées à l'annonce de la réforme de la loi Galland ont amené les entreprises françaises de distribution à faire preuve d'une extrême prudence en matière d'augmentations de salaires, en 2005, de même qu'en 2006. De ce fait, l'attractivité du secteur continue à se dégrader, tandis que les DRH craignent de réelles difficultés de recrutement dans de nombreux secteurs, du fait des contraintes démographiques. Dans l'hypothèse d'une relance de l'activité économique, la conjugaison de ces différents facteurs, pourrait rendre la situation difficile dans les bassins d'emploi les plus favorables aux demandeurs.

Pour limiter les tensions sur le plan salarial, et faire face aux besoins en personnel sur un marché de l'emploi qui s'annonce tendu, les entreprises de distribution vont

1. Tesco, cité par *LSA* n° 1714, mars 2001.

2. Leclerc à Langon, cité par *LSA* n° 1712, mars 2001.

devoir innover en matière d'organisation et de productivité, comme en matière de recrutement.

Les caisses entièrement automatisées, annoncées depuis longtemps, mais expérimentées sans hâte par différentes enseignes par crainte de réactions négatives du personnel, en sont maintenant au stade opérationnel¹. L'hypothèse la plus probable semble être la coexistence de caisses traditionnelles, et de caisses automatisées, pour tenir compte à la fois des réactions du personnel en place, et des souhaits d'une partie de la clientèle. D'autres solutions, telles que le « drive-in en différé » expérimenté par Marché-U² devraient permettre également une amélioration du service offert à la clientèle, et des progrès de productivité.

En matière de recrutement, une solution commence à être explorée, qui permettrait d'élargir le champ des postulants habituels : le CV anonyme. Il est censé, selon certains, amener au moins jusqu'au stade d'un entretien de recrutement des candidats qui auraient peut-être été écartés prématurément (et à tort) dans le cadre des procédures de sélection traditionnelles, sur la base de leur nom, de leur adresse, ou d'autres critères contestables par rapport au poste à pourvoir.

Mais la voie la plus féconde semble être celle, préconisée par l'ANPE pour différents secteurs en tension, de l'analyse détaillée des postes à pourvoir permet de retenir, hors de toute référence aux diplômes et expériences antérieures, des candidats qui auraient été éliminés dans le cadre de procédures plus classiques et qui, satisfaits de la chance qui leur a été offerte, se révèlent efficaces et très peu désireux de changer d'entreprise. Cette solution, initialement développée pour faire face à une pénurie de techniciens en informatique, a été transposée avec succès pour une entreprise de distribution (Leroy Merlin), et développée par Décathlon selon un concept assez proche pour des jeunes en difficulté scolaire. Il restera ultérieurement à prévoir une évolution de carrière pour une partie au moins des personnes recrutées selon de tels schémas, ce qui impliquera un effort particulier pour la conception de formations internes adaptées.

3 Les nouvelles modalités de formation des personnels de la grande distribution

En matière de formation, deux éléments de réflexion doivent être pris en compte en priorité. Tout d'abord, il convient de se rappeler qu'il est beaucoup plus facile de chiffrer les coûts directs d'organisation d'une formation que d'évaluer, soit l'impact

1. Une première expérience de supermarché avec des caisses entièrement automatisées a été lancée par la chaîne belge GB. Des implantations partielles sont prévues par différentes chaînes françaises, en 2006.

2. Voir LSA, n° 1911, 16 juin 2005.

réel et la rentabilité d'une formation intra-entreprise, soit les coûts cachés résultant d'une non-formation. Il existe donc un risque non négligeable pour que les choix en matière d'investissement-formation, ou encore en matière de méthodes de formation ne soient fortement altérés par cette dissymétrie d'information, difficilement surmontable. On va privilégier ce qui paraît apporter un retour sur investissement mesurable. Et, ensuite, il serait souvent suffisant de chercher à rentabiliser l'existant et de recenser systématiquement les nombreuses formations existantes proposées dans des réseaux, dont la qualité est validée, accessibles pour des coûts modérés plutôt que de recourir systématiquement à des programmes faussement « sur mesure ». Certaines entreprises, au premier rang desquelles Intermarché, ont développé des « écoles internes » : elles considèrent que cet investissement leur permet de fiabiliser les recrutements pour certains métiers techniques déficitaires (métiers de la bouche...) et de mieux contrôler les « messages stratégiques » adressés aux stagiaires. Cependant, dans de nombreux cas, la part des interventions réellement spécifiques à une entreprise n'est pas majoritaire au sein d'un programme de formation, et un partenariat avec un organisme confirmé peut présenter de nombreux avantages tant sur le plan de la qualité des intervenants, que sur celui du coût global.

La mise en œuvre d'une politique de formation centrée sur la rentabilisation de l'existant pourrait commencer au niveau du recrutement. Pourquoi recruter du personnel plus ou moins inadéquat et devoir ensuite consentir un effort de formation spécifique important, si une méthode de prospection systématique des filières de formation adaptées ou adaptables peut donner de bons résultats ? Deux exemples peuvent être esquissés, pour deux niveaux différents. Tous les métiers « artisanaux » maintenant exercés au sein de la grande distribution généraliste semblent rencontrer quelques difficultés à recruter, faute d'un vivier suffisant de bons professionnels. Au fil des articles, enquêtes et colloques, on passe en revue l'ensemble des « métiers de la bouche » tels que la boulangerie-pâtisserie, la boucherie, la charcuterie, la poissonnerie. Ces métiers correspondent à des productions largement dominées par l'artisanat jusqu'à un passé récent, et pour lesquelles l'organisation des structures de formation n'a pas évolué parallèlement à celle des parts de marché réelles. Il manque sans doute, en complément des méthodes de formation traditionnelles bien adaptées aux entreprises artisanales, l'émergence d'une solution permettant la création d'un nombre suffisant de filières de formation pour apprentis destinées à la grande distribution. Compte-tenu de la mobilité géographique relativement limitée des aspirants à de tels métiers, il faudrait admettre que l'organisation de certaines filières professionnelles soit négociée au niveau local par les représentants de différentes enseignes avec les représentants de l'artisanat. Les coûts de transaction seraient probablement élevés et même dissuasifs dans de nombreux cas. Et, du fait de cette contrainte, les entreprises de distribution ont probablement raison de choisir entre des formations internes et des partenariats spécifiques avec des centres de formation agréés pour la préparation de diplômes reconnus¹. Il reste encore, dans cette hypothèse, à identifier les sources

1. CAP, BEP, Bac professionnel.

d'approvisionnement en bons candidats : sur ce critère, les partenariats avec des organismes de formation extérieurs à l'entreprise, bénéficiant d'une forte notoriété auprès du public, peuvent se révéler efficaces.

De la même manière, mais à un autre niveau, il n'est pas certain que la grande distribution, dans son ensemble, ait consenti un effort proportionnel à celui d'entreprises pourtant plus anciennes et au prestige technologique ou commercial bien établi, pour établir un flux de relations multiformes avec des écoles de commerce, des écoles d'ingénieurs, ou l'université. Ce n'est sans doute pas seulement à la sortie des promotions de diplômés que certaines entreprises devraient s'intéresser. Elles auraient probablement intérêt à investir plus en amont, par exemple pour la proposition et l'encadrement effectif de bons stages, réellement concurrentiels par rapport à ceux qui sont proposés depuis longtemps par des entreprises connues et appréciées des étudiants. En la matière, la culture de l'efficacité des entreprises de distribution adaptées au discount se révèle inefficace par rapport au travail méthodique effectué depuis longtemps par des entreprises relevant de l'univers des produits de grande consommation ou encore de celui des produits de luxe. Ces groupes répondent positivement aux sollicitations des écoles, délèguent des conférenciers, facilitent la rédaction de documents pédagogiques¹, soutiennent le bureau des élèves ou l'association des anciens, et obtiennent une amélioration de leur notoriété positive auprès des étudiants, puis un renforcement du flux des candidatures spontanées de bon niveau. En d'autres termes, l'identification et l'animation des réseaux de connivence facilitant la constitution de viviers de bons candidats potentiels font partie des contraintes auxquelles les entreprises de distribution devront se soumettre plus fréquemment du fait de la concurrence sur le marché de l'emploi.

Dans l'hypothèse où un groupe de magasins doit se résigner à un effort de formation important, soit pour compléter la formation initiale (technique) au moment du recrutement, soit pour faciliter une évolution ultérieure de fonction (managériale), deux des caractéristiques du secteur contribuent à réduire les marges de manœuvre : la dispersion géographique des effectifs, et leur niveau initial souvent bas. Les candidats à une formation risquent, le plus souvent, d'être disséminés entre de nombreux magasins, ce qui complique les modalités logistiques d'organisation et renchérit considérablement les coûts. La réponse adaptée à cette contrainte pourrait dans certains cas être fournie par des programmes de formation « en ligne ». Il existe en la matière un exemple tout à fait convaincant, développé par un secteur d'activité qui doit lui aussi compter avec la dispersion de ses effectifs : celui des banques. Mais une comparaison plus précise amène à mettre en évidence de nombreuses différences avec ce qui pourrait être développé

1. Un excellent exemple de coopération (lobbying ?) avec les écoles de gestion et les universités a été fourni par Procter & Gamble qui, lors du congrès de l'Association Française du Marketing de 1994 a distribué à tous les professeurs présents un classeur comportant quatre cas de marketing à l'intention des étudiants (sur des produits Procter) ainsi que les jeux de transparencs en couleur destinés à faciliter l'animation de la séance de synthèse par les enseignants.

pour la distribution : c'est l'Association Française des Banques qui a développé les programmes et qui amortit leur coût de développement au niveau de l'ensemble de la profession ; et ces formations permettent aux agents des banques de se présenter à des examens organisés par l'interprofession, permettant de valider des niveaux reconnus par la convention collective. Dans le cas du secteur de la distribution, seuls les plus grands groupes pourraient envisager d'amortir à eux seuls le coût de développement et de validation de séminaires de formation « en ligne », et pour un nombre relativement limité de cursus. Lorsque de telles modalités auront été développées, on constatera qu'en l'absence d'une incitation tangible, de nombreux stagiaires isolés auront beaucoup de mal à soutenir seuls l'effort nécessaire pour une formation lourde. Les témoignages recueillis dans le secteur bancaire sont redondants à propos de cette difficulté qui serait plus vivement ressentie encore avec des stagiaires de niveau initial faible. Mais il reste cependant un nombre important de besoins pour lesquels des séquences courtes de formation-information en ligne, éventuellement soutenues par quelques forums électroniques ou réunions-vidéo pourraient permettre d'éviter des déplacements inutiles et, surtout, de mobiliser un plus grand nombre d'interlocuteurs sur des délais plus réduits. La formation « en ligne » (e-learning) serait en particulier adaptée à la diffusion d'informations d'actualité (la mode, les produits saisonniers) ou à des préconisations techniques (le respect de la chaîne du froid, la présentation d'un rayon...). Elle permettrait également de diffuser une information-formation selon des formats horaires très réduits (dix minutes) compatibles avec les contraintes d'animation des réunions de service, et les capacités d'attention du personnel peu formé. Mais elle montrera assez facilement ses limites lorsqu'il s'agira d'intervenir sur des sujets plus proches de questions managériales délicates, telles que la régulation d'équipes pluriculturelles.

L'introduction de la formation en ligne présentera, dans tous les cas, l'avantage de rendre indispensable un effort d'ingénierie pédagogique¹ : analyse des compétences à développer et confrontation avec le panel des méthodes pédagogiques disponibles dans ou hors de l'entreprise². Cet effort, s'il était réellement entrepris, se révélerait particulièrement utile pour amorcer la conception de programmes plus classiques dans leur forme apparente, mais centrés sur des thèmes concernant l'organisation du travail et le développement personnel des individus dont l'importance a été soulignée précédemment (cf. paragraphe 2.1).

La deuxième contrainte forte, dont les entreprises de distribution ne peuvent s'affranchir, résulte du niveau de formation initiale particulièrement bas d'une proportion importante d'employés. De toute évidence, des personnes dont le cursus initial est à la limite de l'échec scolaire ne voudront pas et ne pourront pas suivre des formations ressemblant « à l'école ». Certaines modalités d'intervention adaptées à d'autres milieux (les banques), et à une partie des effectifs de la distribution,

1. Meignant A. (1997), *Manager la formation*, 4^e édition, Éditions Liaisons, Paris.

2. Albertini J.-M. (1998), Technologies de l'éducation, *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, 1033-1036, Nathan, Paris.

seraient contre-productives pour une autre partie du personnel. Après avoir surmonté les difficultés liées à la dispersion géographique et à la multiplicité des métiers, les responsables de formation doivent aussi tenir compte de l'existence d'un spectre assez large, quelquefois au sein d'un même service, en matière de formation initiale. Cette situation très gênante en matière de formation l'est tout autant en ce qui concerne la gestion de la qualité et la prévention des risques.

Section

3

GESTION DE LA QUALITÉ ET DES RISQUES DANS LA DISTRIBUTION DES PRODUITS

Une application à l'univers de la distribution de la description des organisations par le biais de métaphores¹ inciterait probablement de nombreux observateurs à mettre l'accent sur l'organisation vue comme une machine. Et les prouesses de certains distributeurs, tel Wal-Mart en matière de logistique, incitent à valider cette approche. Cependant, les grandes entreprises de distribution, qui gèrent un grand nombre de références relevant d'univers disparates, avec des effectifs très importants et multinationaux, ne peuvent éluder les contraintes résultant de leur complexité : elles doivent en permanence faire face à des aléas, résultant de leurs propres dysfonctionnements, ou des difficultés rencontrées par leurs nombreux interlocuteurs. Dans un secteur d'activité où l'innovation permanente est la règle, et l'incertitude une contrainte incontournable, la métaphore la plus adaptée est peut-être celle du cerveau qui traite des informations multiples et apprend à apprendre. Doit-on tout prévoir, planifier et contrôler en occultant les risques d'aléas, ou peut-on apprendre à anticiper des difficultés possibles et à réguler rapidement les dysfonctionnements constatés ?

Les entreprises de distribution peuvent résoudre les problèmes observés dans une optique de prévention, en se préparant à d'autres perturbations possibles (paragraphe 3.1). Elles doivent aussi faire face aux aléas résultant des lacunes des partenaires, en particulier les fournisseurs (paragraphe 3.2). Et elles auraient sans doute intérêt à développer un raisonnement prospectif leur permettant d'évaluer leur vulnérabilité face à différentes catégories de crises nationales possibles, telles que l'encéphalite bovine en Grande-Bretagne ou les pannes d'électricité en Californie (paragraphe 3.3).

1 Les sources de dysfonctionnement dans la distribution des produits

Les dysfonctionnements possibles sont nombreux : ruptures de stocks et invendus, casse et détérioration de produits en magasin, pannes ou détériorations du matériel d'exposition, accidents impliquant des clients, accidents du travail, démarque

1. Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Éditions Eska, Quebec.

inconnue, incendies ou dégâts des eaux... Il est difficile, dans certains cas, de distinguer entre ce qui relève de la responsabilité ou des possibilités de gestion des magasins, et ce qui est non maîtrisable à ce niveau ou à celui de l'enseigne. Ainsi, des manifestations diverses entravant la possibilité d'accès à un point de vente peuvent être le fait d'opposants à la politique sociale ou commerciale du magasin (syndicats d'employés, associations de consommateurs) d'opposants à l'ensemble d'une filière, dont la distribution n'est que le maillon final (syndicats agricoles), ou encore de personnes complètement étrangères à la sphère d'influence du magasin (manifestations corporatistes sur la rocade d'accès, par exemple).

Mais chacune des difficultés rencontrées peut avoir valeur d'exemple et être observée comme un test apportant un éclairage complémentaire à propos des méthodes de travail réellement en vigueur au sein de l'entreprise. Si l'on excepte les cas de non-résolution des problèmes, deux approches sont observables.

- Il est possible de traiter chacune des perturbations subies comme autant de problèmes disjoints relevant, à chaque fois, de la responsabilité d'un cadre différent.
- Mais il est également envisageable de constituer un groupe de travail dédié à la qualité totale ou à la prévention des risques, dont le rôle serait à la fois d'optimiser le traitement de chacun des dysfonctionnements signalés et de globaliser leur analyse pour leur donner un sens institutionnel : existe-t-il des défauts de méthode récurrents ? Peut-on poser l'hypothèse selon laquelle ces défauts sont susceptibles d'affecter d'autres aspects de l'activité de l'entreprise ? Peut-on évaluer les coûts cachés résultant des lacunes mises à jour et des actions à mettre en œuvre pour y remédier ?

Une démarche proactive en la matière correspondrait à ce que les spécialistes de la gestion de crise décrivent comme une « approche processuelle »¹. Selon eux, les crises graves, naufrages maritimes ou autres accidents industriels ne seraient pas le fruit d'une cause unique mais « le résultat d'un processus cumulatif et continu de dysfonctionnements organisationnels ». Dans cette logique, un problème apparemment isolé, traité comme tel par un chef de service peu soucieux de rendre publiques ses difficultés, devrait plutôt être traité comme l'indicateur de l'occurrence possible de dysfonctionnements analogues susceptibles de contribuer à un processus de dégradation. De ce point de vue, un style de management non formellement centralisé, mais permettant effectivement la remontée des informations serait souhaitable². De la même manière, la « bonne » gestion des crises d'origine externe implique la mise en place préventive d'un groupe de travail spécifique, chargé d'identifier les moyens à mobiliser en fonction de différentes hypothèses possibles, et de vérifier si ces moyens sont disponibles ou facilement mobilisables.

1. Roux-Dufort C. (2000), *La gestion de crise*, De Boeck, Bruxelles.

2. Louart P. et Beaucourt C. (1993), Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 5-6, 55-72.

REPÈRES : Prévention de crise, test

- Qui, dans l'entreprise X (votre entreprise...), est chargé de la vérification annuelle et de l'actualisation de tous les contrats d'assurance relatifs à un éventuel incendie ?
- Combien d'entreprises disparaissent-elles, dans les deux années suivant un incendie, faute d'avoir souscrit une assurance « perte d'exploitation » suffisante ?

Ces deux questions-tests régulièrement posées à promotions de cadres administratifs en formation continue mettent souvent en évidence une absence de procédures systématiques en la matière. Des tests analogues peuvent être proposés à propos des véhicules de service, camionnettes de livraison, et véhicules du SAV.

- Qui, d'après les contrats d'assurance, est habilité à conduire ces véhicules ? Qui est autorisé à être transporté ? Les personnes susceptibles d'utiliser occasionnellement ces véhicules sont-elles informées d'éventuelles restrictions ? Qui est chargé de dispenser cette information ? Qui vérifie qu'elle est effectivement connue et respectée ?

Si ces tests ne correspondent pas, d'après vous, à votre fonction :

- Combien d'appareils avez-vous branché sur une même prise électrique dans votre bureau ?
- Qui, dans votre entreprise, est chargé de procéder à des vérifications en la matière ?
- Qui est chargé de limiter les abus, ou de faire modifier les installations ?

Chacun de ces tests a pour but de sensibiliser les interlocuteurs à propos de leur nécessaire vigilance. Ils permettent d'introduire des questions plus générales sur le management des risques dans l'entreprise :

- existe-t-il, dans votre entreprise, localement ou nationalement, une « cellule de crise » facilement accessible, et dont les attributions sont clairement connues de tous les cadres ?
- quelles sont, parmi les entreprises « partenaires », celles qui ont mis en place une cellule de crise ? Quelles sont celles qui souhaiteraient que vous en ayez une ?

2 La sécurité des produits et la gestion des crises par les distributeurs

Les catégories de crises d'origine externe susceptibles d'affecter la bonne marche d'un magasin sont hélas multiples. Une revue de presse nationale et internationale, sur plusieurs années, incite à la prudence : salmonelloses et listeria, électroménager dangereux, autocuiseurs peu fiables, chocolats empoisonnés, attaques de pillards et hold-up, effondrement d'un immeuble, etc. À l'issue de chaque événement grave, un magasin risque de subir un double préjudice : celui résultant des événements eux-mêmes, et un préjudice d'image. Des acteurs directement impliqués dans la crise ou des acteurs de deuxième phase (experts divers, enquêteurs, juges...) ou

encore les media peuvent émettre différentes catégories de reproches, ou engager des actions en justice. L'aptitude d'un magasin et des responsables nationaux d'une enseigne à démontrer un souci permanent d'efficacité en matière de prévention apportera, le cas échéant, un élément de défense sur le plan juridique, mais surtout un excellent argumentaire sur le plan médiatique¹. Une gestion de crise réussie a été préparée avant l'événement par des entreprises qui, pour différentes raisons réglementaires, managériales, ou éthiques, ont choisi d'investir en la matière. Mais en ce qui concerne les entreprises de distribution, un doute doit être levé : leur culture d'origine étant celle de l'efficacité, ont-elles intégré le souci de prévention des risques à un niveau suffisant² dans leur référentiel, pour qu'il soit correctement incorporé dans les prises de décision de management stratégique ?

La réaction des consommateurs et des associations de consommateurs lors de cas particulièrement graves et fortement médiatisés tels que celui de Mitsubishi au Japon, et de Ford/Firestone aux États-Unis est particulièrement explicite. Plus que le dysfonctionnement d'un produit en lui-même, c'est l'incapacité d'un producteur et de ses distributeurs à identifier rapidement la redondance d'un problème, puis le manque de diligence pour l'information des utilisateurs qui sont très énergiquement contestés. Les « rappels » de véhicules, de plus en plus fréquents, organisés par les constructeurs automobiles tendent à démontrer que ces derniers et leurs distributeurs ont admis qu'il est moins destructeur pour leur image d'avouer un défaut que d'encourir ultérieurement un reproche de négligence.

Dans ce contexte, les principales enseignes semblent soumises à un challenge : peuvent-elles constituer une cellule de crise complémentaire chargée d'opérer une sorte de « veille » à propos des aléas externes subis par les distributeurs dans le monde entier, d'effectuer un *benchmark* des solutions retenues par les enseignes victimes, et de proposer des scénarios adaptés à leurs structures et à leurs magasins ? Les exigences croissantes des consommateurs conduisent à une conception particulièrement extensive du rôle maintenant traditionnel assumé par le « Monsieur Consommateurs », placé hors hiérarchie dans de nombreux groupes de distribution.

3 L'anticipation des futurs risques et la gestion préventive de l'image

La rubrique des difficultés, crises et catastrophes possibles dont l'origine est totalement exogène à l'univers de la distribution, mais dont les conséquences peuvent s'avérer redoutables, est au moins aussi longue et inquiétante que les inventaires esquissés pour les deux paragraphes précédents. Citons, pour illustrer, quelques

1. Ogrizek M. et Guillery J.-M. (1977), *La communication de crise*, PUF, Que sais-je ?

2. Igalens J. (1994), Benchmarking, audit social et qualité totale : au-delà des modes, convergences et divergences, *Actes de l'Université d'été de l'Institut International d'Audit Social*.

exemples tirés de l'actualité : la crise de la « vache folle » et son extension à d'autres catégories d'animaux, l'épidémie de fièvre aphteuse, la guerre en Irak et les menaces sur les approvisionnements pétroliers, le manque de fiabilité du réseau électrique dans certains pays et ses conséquences sur la chaîne du froid, le manque de vigilance dans d'autres pays à l'encontre des fraudes sur les produits de l'agro-alimentaire, les risques de pillages d'entrepôts, les risques de malversations ou de pannes sur les réseaux de paiement électronique, etc. Aucune de ces rubriques n'est gérable par les entreprises de distribution elles-mêmes, et la tentation est forte, « *puisque le risque zéro n'existe pas* » de s'en tenir à un discours attentiste à propos de l'efficacité souhaitable des services publics, de la police, ou des autorités sanitaires.

Cette attitude ne correspond pas aux besoins, pour deux raisons relatives au comportement des consommateurs face aux crises :

- la chute brutale des ventes de viande bovine, à la suite d'informations dans les media à propos de la transmissibilité de l'ESB à l'homme, offre un test explicite, d'ampleur inhabituelle. En cas de crise avérée, ou simplement de doute sur un produit (la volaille en 2006 par exemple) les magasins risquent une baisse importante et inopinée de la consommation d'un produit, d'une catégorie de produits, d'une marque, etc. Dans cette hypothèse, les habituels circuits d'approvisionnement des produits suspects, mais aussi ceux des produits de substitution, seront déstabilisés. Et, compte tenu des volumes en cause, les entreprises de distribution vont devoir s'exercer, à différents niveaux de leur structure, au raisonnement par scénarios : « que se passe-t-il dans notre entreprise si... » ;
- les exigences des consommateurs, face à la défaillance d'un produit, valent pour le traitement d'une catastrophe nationale de type ESB. Les distributeurs auront tout intérêt, le moment venu, à pouvoir démontrer un souci ancien et constant en matière de prévention et d'information rapide et complète des consommateurs. Les grandes enseignes nationales ont donc probablement intérêt à constituer préventivement des groupes de travail dédiés à cet objectif, et à fournir des signaux à leurs clients. Dans cette optique, une campagne d'information développée dans les supermarchés Casino au printemps 2001 à propos du respect de la chaîne du froid par les consommateurs paraissait – outre son intérêt intrinsèque – tout à fait conforme aux attentes implicites des clients.

De surcroît, l'entraînement de groupes de travail sur des scénarios relatifs à la prévention des risques présente un avantage très réel en matière de « pédagogie de projet », particulièrement bien adaptée aux besoins de formation managériale dans la grande distribution. Dans la mesure où la tendance la plus habituelle des cadres des magasins est de se focaliser sur le court terme, des séminaires consacrés au développement de scénarios de crise, nécessaires à la prévention des risques, les obligerait à raisonner autrement, à effectuer un effort en matière d'anticipation, et à adopter une vision systémique de l'entreprise. Ces approches nouvelles, complémentaires de la pratique quotidienne, se révéleraient nécessaires pour la gestion de l'innovation technique ou l'acceptation de nouvelles formes d'organisation.

L'essentiel

Les entreprises de distribution sont vulnérables sur l'un des éléments de leur dispositif stratégique : elles risquent de ne pas disposer d'un personnel suffisant, en nombre et en qualité, pour assurer la fiabilité des développements en cours. Elles vont devoir s'astreindre à un important travail d'audit interne pour mieux évaluer les marges de manœuvre dont elles disposent (*cf.* section 1) et décider des efforts à consentir en matière de gestion des carrières et de formation (*cf.* section 2). Compte tenu des exigences croissantes des consommateurs, elles vont devoir se préparer méthodiquement à la gestion des crises et développer des programmes de prévention des aléas, même si ces précautions risquent d'apparaître un peu en décalage par rapport à la traditionnelle culture de l'efficacité des hypermarchés (*cf.* section 3).

BIBLIOGRAPHIE

- ACHABAL D. D., MCINTIRE S. H. (1987), Guest Editorial : How Information Technology Is Reshaping Retailing, *Journal of Retailing*, 63, 321-325.
- ACHABAL D., GORR W. L., MAHAJAN V. (1982), MULTILOC : A Multiple Store Location Decision Model, *Journal of Retailing*, 58, 3, 5-25.
- ACHROL R. S. (1997), Changes in theory of interorganizational relations in marketing : Towards a network paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 1, 56-71.
- ADAMS D. (1999), Voices from the streets, *Progressive Grocer*, 78, 2, 23.
- AFITEP (1998), *Le management de projet*, AFNOR, Paris.
- AGNOUX H., CHIARAMONTI H., MARCHAND R. (1999), *Applications EDI sur l'Internet*, Eyrolles, Paris, 34-43.
- ALBERTINI J-M. (1998), Technologies de l'éducation, *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, 1033-1036, Nathan, Paris.
- ALDERSON W. (1950), Marketing Efficiency and the Principle of Postponement, *Cost and Profit Outlook*, 3, cité par STERN L. W. et EL-ANSARY A. I. (1988), *Marketing Channels*, 3^e éd., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- ALIS D. (1999), Les régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 34, 15-29.
- ALLAB S., SWINGEDAUF N., TALLANDIER D. (2000), *La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Economica, Paris.
- ALPERT M. (1971), Identification of Determinant Attributes : A Comparison of Methods, *Journal of Marketing Research*, 8, 184-91.
- AMINE A., PONTIER S. (1999), Rôle de la typicalité dans le positionnement des enseignes, *Décisions Marketing*, 17, 7-15.
- ANDERSON D. L., H. LEE (1999), Synchronised Supply chains, *white paper*, Montgomrey Research Inc.
- ANSOFF H. I. (1987), *The New Corporate Strategy*, John WILEY, NY.

- ANTEBLIAN-LAMBREY B. (2000), Une étude exploratoire de la relation consommateur-commerce, *Actes du 3^e colloque Etienne Thil « Rencontres Université-Commerce »*, 28-29 septembre, La Rochelle.
- APPLEBAUM W. (1966), Methods for Determining Store Trade Areas, Market Penetration and Potential Sales, *Journal of Marketing Research*, 3, 127-41.
- ASKENAZI B. (2000), Prix : l'expertise du consommateur remise en cause, *LSA*, 1702, 50.
- ASPINWALL L. (1962), The Depot Theory of Distribution, in *Managerial Marketing*, Lazer W. and Kelley E. J. eds., Richard IRWIN, Homewood, Ill, 652-659, cité par FILSER M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert, Paris.
- AUBERT-GAMET V. (1998), Développer la fidélité de vos clients en créant des lieux de lien, *Actes du séminaire ICAD (Institut des Cadres Dirigeants) sur le « Marketing des Tribus »*, Paris, 23-24 septembre.
- AUDROING J.-F. (2000), *La décision stratégique*, Economica, Paris.
- AUTISSIER D., GLÉRANT-GLIKSON A., LE GOFF J. (2001), *Service gagnant ! Comprendre l'essor des chaînes*, EMS.
- BABAYOU P., VOLATIER J.-L. (1998), *Prospective de la mobilité locale des personnes âgées*, Collection des Rapports, CREDOC, n° 186.
- BANTING P. and BLENKHORN D. (1998), The mind of the retail buyer, *Management Decision*, 26 – 6, 29-36.
- BARBET V., BRESSE P., GUICHARD N., LECOQUIERRE C., LEHU J.-M., VAN HEEMS R. (1999), *Le marketing olfactif*, Les Presses du Management, Paris.
- BARNETT T. R., ARNOLD D. R. (1989), Justification and Application of Path-Goal Contingency Leadership Theory to Marketing Channel Leadership, *Journal of Business Research*, 19, 4, 283-292.
- BAUDET A. (2006), Rupture de croissance dans le maxidiscompte, *Les Échos*, 13 avril.
- BEAVER W. (2005), Battling Wal-Mart : How Communities Can Respond, *Business & Society Review*, 110, 2, 159-169.
- BELL D. E., KEENEY R. L., KEENEY J. D. C. (1975), A market share theorem, *Journal of Marketing Research*, 12, 2, 136-141.
- BENAVENT C., CRIÉ D. (2000), L'efficacité des cartes de fidélité : une étude de cas, in *Études et Recherches sur la Distribution*, P. Volle éd., Economica, Paris.
- BENAYOUN R. (1979), *Entreprises en éveil*, Entreprise Moderne d'Édition.
- BENOUN M., HÉLIÈS-HASSID M.-L. (1995), *Distributeurs : acteurs et stratégies*, 2^e éd., Economica, Paris.
- BENSEBAA F., LE GOFF J. (1999), L'interaction compétitive : un modèle d'analyse appliqué à l'étude des canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, 122, 50-60.
- BERGER B. et al. (1991), *The culture of entrepreneurship* (1993), *Esprit d'entreprise, cultures et société*, Maxima, Paris.
- BERKOWITZ E. N., KERIN R. A., RUDELIUS W. (1997), *Marketing*, 5^e éd., Richard Irwin, Homewood, Ill.
- BERNIER D. (1995), *La crise du burnout*, Claire Vigne Éditions, Paris.
- BETANCOURT R., GAUTSCHI D. (1988), « The Economics of Retail Firms », *Managerial & Decision Economics*, 9, 2, 133-144.
- BLANCHARD J., LESCEUX P. (1991), *Les panels : de la guerre des panels à la révolution du scanning*, Dunod, Paris.
- BLATTBERG R., NIELSEN S. (1990), Sales Promotion : The long and the short of it, *Marketing Letters*, 1, 81-97.
- BLATTBERG R. C., WISNIESKI K. J. (1989), Price-included patterns of competition, *Marketing Science*, 8, 4, 291-309.

- BLATTBERG R., GOLANTY J. (1978), Tracker : an early test market forecasting and diagnostic model for new product planning, *Journal of Marketing Research*, 15, 2, 192-202.
- BOLLINGER D., HOFSTEDE G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Éditions d'Organisation, Paris.
- BON J., GRÉGORY P., AURIFEILLE J.-M., CLIQUET G. (1995), *Techniques marketing*, 2^e éd., Vuibert, Paris.
- BONNIN G. (2003), 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 Applications en Marketing*, 18, 3, 7-29.
- BONVALLET J.P. (2005), « MDD 2005 : Quel positionnement gagnant pour demain ? », Conférence LSA, 27 octobre, Paris.
- BORGES A., CLIQUET G., FADY A. (2001), L'association de produits dans les assortiments de supermarchés : critiques conceptuelles et nouvelle approche, *Actes du XVII^e congrès de l'AFM*, J. Brée éd., Deauville.
- BOULAIRE C., BALLOFFET P. (1999), Freins et motivations à l'utilisation d'Internet : une exploration par le biais des métaphores, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 21-39.
- BOURBONNAIS R., USINIER J.-C. (1997), *Pratique de la prévision des ventes*, Paris.
- BRADACH J. L. (1997), Using the Plural Form in the Management of Retail Chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- BRADACH J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- BRENNER S. (2005), Hotelling Games with Three, Four, and More Players, *Journal of Regional Science*, 45, 4, 851-864.
- BRENNER S. (2005), « Hotelling Games with Three, Four, and More Players », *Journal of Regional Science*, 45, 4, 851-864.
- BRODIE R., DE KLUYVER C. A., (1984), Attraction versus linear and multiplicative market share models : an empirical evaluation, *Journal of Marketing Research*, 21, 2, 194-201.
- BROHIER J., SALERNO F. (1996), Bases et Mégabases de données : la nouvelle force des marques, *Décisions Marketing*, 7, 37-45.
- BUCKLIN L. P. (1967), Postponement, Speculation, and the Structure of Distribution Channels, in *The Marketing Channel : A Conceptual Viewpoint*, MALLIN B. E. éd., John WILEY, NY, 63-66, cité par STERN L. W. et EL-ANSARY A. I. (1988), *Marketing Channels*, 3^e éd., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- BULTEZ A. (2000), Revalorisation micro-économique du rôle des intermédiaires : l'importance stratégique de l'information sur les coûts de distribution, in *Faire de la recherche en marketing*, B. Pras éd., Vuibert, Paris.
- BUTTARS L. (2004), Big Box ? Urban Village ? Decisions Rile Utah Suburb, *Planning*, 70, 10, 40.
- CAMBORDE P. (1997), L'installation de Félix Potin à Paris : le choix d'un métier, in *La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, Marseille J. éd., coll. Mémoire d'entreprises, Le Monde éd., Paris.
- CARDINAUD P. (2005), Où va Wal-Mart ? *Points de vente*, 28 novembre.
- CAS G., BOUT R. (1993), Validité de la distribution sélective au regard du droit communautaire de la concurrence, in *Concurrence, Distribution, Consommation*, Lamy Droit Économique, p. 1368.
- CAS G., BOUT R. (1993), Validité des clauses spécifiques de la franchise au regard du droit communautaire de la concurrence, in *Concurrence, Distribution, Consommation*, op. cit., p. 1325.
- CAS G., BOUT R. (1999), *Lamy droit économique 2000 : Concurrence, Distribution, Consommation*, Lamy éd.
- CAZAL D., PERETTI J.-M. (1992), *L'Europe des Ressources Humaines*, Éditions Liaisons, Paris.
- CHAIN C. (2000), Les produits des marques distributeurs : leurs sous-marques deviennent des marques distributeurs, *Revue Française de Marketing*, n° 176.
- CHAIN C., GIAN N. S. (2000), *Commerce : une dynamique pour demain !*, Éd. Liaisons, Paris.

- CHALVIN D. (1984), *L'entreprise négociatrice* (préface de Michel Crozier), Dunod, Paris.
- CHANDON J.-L., PINSON S. (1981), *Analyse typologique : théories et applications*, Masson, Paris.
- CHETOCHINE G. (1998), *Quelle distribution pour 2020 ?*, Éd. Liaisons, Paris.
- CHIROUZE Y. (1982), *Le choix des canaux de distribution*, Dunod, Paris.
- CHRISTALLER W. (1933), *Die Zentral Orte in Süd Deutschland*, Iena, traduit en 1966 *Central Places in Southern Germany*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY.
- CLARKE I., HORITA M., MACKANESS W. (2000), The spatial knowledge of retail decision-makers : Capturing and interpreting group insight using a composite cognitive map, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 3, 265-85.
- CLIQUET G. (1992), *Le management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris.
- CLIQUET G. (1988), Les modèles gravitaires et leur évolution, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 3, 39-52.
- CLIQUET G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris.
- CLIQUET G. (1995), Implementing a subjective MCI model : An application to the furniture market, *European Journal of Operational Research*, 84, 279-91.
- CLIQUET G. (1997), L'attraction commerciale : fondement de la localisation différentielle, *Revue Belge de Géographie*, 121, 57-70.
- CLIQUET G. (1998), Integration and Territory Coverage of the Hypermarket Industry in France : A Relative Entropy Measure, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8, 2, 205-224.
- CLIQUET G. (2000), Plural forms in store networks : a model for store network management, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, 369-387.
- CLIQUET G. (2000), Large Format Retailers : A French Tradition Despite Reactions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7, 4, 183-195.
- CLIQUET G. (2002), *Le géomarketing : méthodes et stratégies du marketing spatial*, Hermes, Paris.
- CLIQUET G. (2002), Les réseaux mixtes franchises/succursalsisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.
- CLIQUET G. (2003), Éditorial : Introduire l'espace dans la recherche et les décisions marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 1-6.
- CLIQUET G. (2006), *Geomarketing: Methods and Strategies in Spatial Marketing*, ISTE, London.
- CLIQUET G., NGUYEN M. N. (2004), Innovation management within the plural form network, in *Economics and Management of Franchising Networks*, Windsperger J., Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen M. (eds.), Physica-Verglas/Springer, Heidelberg.
- CLIQUET G., RULENCE D. (1998), Les opérations d'acquisition des distributeurs en France : mesure de la couverture spatiale des réseaux de points de vente, *Décisions Marketing*, 15, 17-27.
- COLLA E., DUPUIS M. (1997), *Le défi mondial des bas prix. Stratégies pour les producteurs, les distributeurs, les Pouvoirs Publics*, Publi-Union, Paris.
- COMBES L., LE BIZEC J.M. (2004), RFID, Démarche de business case pour la supply chain, *Logistique et Management*, vol. 12, n° 1, 41-48.
- CONVERSE P. D. (1949), New Laws on Retail Gravitation, *Journal of Marketing*, 14, 4, 379-384.
- COOPER L. G., FINKBEINER C. T. (1983), A Composite MCI Model for Integrating Attribute and Importance Information, *Advances in Consumer Research*, 109-13.
- COOPER L. G., NAKANISHI M. (1983), Standardizing Variables in Multiplicative Choice Models, *Journal of Consumer Research*, 10, 96-108.
- COOPER L. G., NAKANISHI M. (1988), *Market-share analysis*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- COPELAND M. T. (1923), The Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods, *Harvard Business Review*, 1, 282-289.

- COUGHLAN A. T., ANDERSON E., STERN L. W. (2005), *Marketing Channels*, 6th ed., Prentice Hall.
- COURTOIS Th. (2004), Terminaux vers la saisie sans erreur, *Logistique Magazine*, n° 185, 74-82.
- COUTTY M. (2004), « La fracture numérique entre les générations se réduit », *Le Monde*, 3 janvier ; CHEVALIER C. (2003), « Un papy boom sur Internet », *Décisions Marketing*, n° 29.
- COVA B. (1994), Conception des lieux de services : une approche ethno-sociologique, *Actes du 3^e Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Services*, Lalonde les Maures, IAE, Université Aix-Marseille III.
- COVA V., COVA B. (2001), *Alternatives Marketing*, Dunod, Paris.
- CROZIER M. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- CUNEO A. Z. (1999), *Retailtainment, Advertising Age*, 70, 39, 68-69.
- DAUCÉ B. (2000), *La diffusion de senteurs d'ambiance dans un lieu commercial : intérêts et tests des effets sur le comportement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.
- DAUCÉ B., DION D., GALLOPEL K., MAILLE V., RÉMY E., RIEUNIER S., ROULLET B., SIEKIERSKI E. (2006), *Le marketing sensoriel du point de vente*, S. Rieunier, Dunod.
- DAUCÉ B., RIEUNIER S. (2002), Le marketing sensoriel au point de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 4, 45-65.
- DAVIDSON W. R., BATES A. D., BASS S. J. (1976), The retail life cycle, *Harvard Business Review*, 54, 89-96.
- DAVIDSON W. R., SWEENEY D. J., STAMPFL R. W. (1988), *Retailing Management*, 6th ed., John Wiley, NY.
- DAYAN A. (1990), *Marketing*, PUF fondamental, Paris.
- DEAN J. (1950), Pricing Policies for New Products, *Harvard Business Review*, 28, 45-53.
- DESMET P., ZOLLINGER M. (1998), L'euro : conversion de prix ou remise en cause des stratégies marketing, *Décisions Marketing*, 13, 7-16.
- DESREUMEAUX A. (1999), *Internationalisation*, Encyclopédie de la gestion et du management, R. Le Duff éd., Dalloz, Paris.
- DESTORS M., LE BISSONNAIS J. (1999), *Mettre en œuvre la qualité du management de projet*, NF10006, AFNOR, Paris.
- DHALLA N., YUSPEH S. (1976), Forget the product life cycle concept, *Harvard Business Review*, 54, 102-112.
- DICKE T. S. (1992), *Franchising in America : The Development of a Business Method 1840-1980*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill.
- DION D. (1999), *La foule dans un contexte commercial : concept, mesure, effets sur les comportements*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Rennes 1.
- DIoux J., DUPUIS M. (2005), *La distribution : Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education, Paris.
- DOISEAU I. (2006), CDEC, la flambée des recours, *Points de vente*, 977, 17 avril.
- DOUARD J-P., HEITZ M. (2004), *Le géomarketing*, Dunod.
- DREESMAN A. C. R. (1968), « Patterns of Evolution in Retailing », *Journal of Retailing*, 44, 64-81.
- DROESBEKE J.-J., FICHET B., TASSI P. (1989), *Séries chronologiques : théorie et pratique des modèles ARIMA*, Economica, Paris.
- DRÖGE C., GERMAIN R., STOCK J. (1991), Dimensions underlying retail logistics and their relationship to supplier evaluation criteria, *International Journal of Logistics Management*, 2 – 1, 19-25.
- DUBRESSY F. (2006), « Les dérogations dominicales à Plan de Campagne, c'est fini », *LSA*, n° 1947.
- DUPUIS M., FOURNIOUX J. (2005), Avantages compétitifs et performances des enseignes de distribution, *Décisions Marketing*, 37, 45-56.

- DURIN-VALOIS M. (2005), « Adolescents : 5 millions de consommateurs », *Le Figaro Magazine*, 9 juillet, 29-38.
- DURVASULA S., SHARMA S., ANDREWS J. C. (1992), STORELOC : A Retail Store Location Model Based on Managerial Judgments, *Journal of Retailing*, 68, 4, 420-44.
- ENGEL J.-F., BLACKWELL R. D., MINIARD P. W. (1990), *Consumer Behavior*, 6th Ed. The Dryden Press, Chicago.
- Étude « Juniors, nouveaux enjeux alimentaires », TNS, Média Intelligence.
- EVINA E. (2005), Carrefour avance prudemment, *Points de vente*, 953, 14 mars.
- EVRRARD Y., PRAS B., ROUX E. (1997), *Market : études et recherches en marketing*, 2^e éd., Dunod, Paris.
- FADY A., PONTIER S. (1999), Les consommateurs sont-ils sensibles aux actions écologiques des GMS ?, *Revue Française de Marketing*, n° 175, 93-105.
- FADY A., SERET M. (2000), *Le Merchandising, techniques modernes du commerce de détail*, 5^e éd., Vuibert, Paris.
- FADY A., PACHÉ G., PONTIER S. (1998), Grande distribution : choix des fournisseurs et critères logistiques : du mythe à la réalité, *Actes des 2^e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, 27-28 janvier 1998, Marseille, CRET – LOG Université de la Méditerranée.
- FILSER M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert, Paris.
- FILSER M. (1992), État des recherches sur les canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, 90, 66-76.
- FILSER M. (1998), Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, 15, 7-16.
- FILSER M. (2000), La valeur du comportement de magasinage : de la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes, *Actes du 3^e colloque Etienne Thil « Rencontres Université – Commerce »*, 28-29 septembre, La Rochelle.
- FILSER M. (2000), Les enjeux du marketing relationnel dans la distribution de détail : la relation à l'enseigne et la communication par le magasin amiral, *Actes du XV^e congrès national des IAE*, Biarritz.
- FILSER M., DES GARETS V., PACHÉ G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, EMS, Caen.
- FIORE C. (2001), *Supply Chain en action*, Les Échos Éditions.
- FORAY D. (1997), Code informationnel, échanges électroniques de données et nouveaux dispositifs collectifs de coordination ; une analyse économique du phénomène d'intégration économique, *Les frontières de la firme*, ouvrage collectif coordonné par P. Garrouste, Economica, Paris.
- GALLAND O. (1999), *Les jeunes*, La Découverte, Paris, 81 et s.
- GANESAN S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, 2, 1-19.
- GASKI, J. F., NEVIN J. R. (1985), The Differential Effectys of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 22, 2, 130-142.
- GEORGET P. (2005), La traçabilité au secours du consommateur, *Logistiques Magazine*, hors série.
- GHOSH A., CRAIG C. S. (1991), FRANSYS : A Franchise Distribution System Location Model, *Journal of Retailing*, 67, 4, 466-495.
- GHOSH A., MCLAFFERTY S. L. (1987), *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, MA.
- GIANNELLONI J.-L., VERNETTE E. (1995), *Études de marché*, Vuibert, Paris.
- GIORDANO Y. (1995), Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 13-14, 49-61.

- GONZALES L. (2004), La RFID entre spéculations et réalités, *Logistique et Management*, vol. 12, n° 1, 55-60.
- GOURIEROUX C., MONFORT A. (1990), *Séries temporelles et modèles dynamiques*, Collection Économie et statistiques avancées, Economica, Paris.
- GREEN P. E., CARMONE F. J., SMITH S. M. (1989), *Multidimensional scaling : concepts and applications*, New York, Allyn and Bacon.
- GRÉGORY P. (1996), *Marketing*, 2^e éd., Dalloz, Paris.
- GUÉRIN G., WILS T. (1993), La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 5-6, 13-30.
- GUINGOIS S. (2005), « Les 2-19 ans modifient leurs habitudes », *LSA*, n° 1916, 46-50.
- HANSEN H., SKYTTE H. (1997), Retailer's choice of suppliers and products, Working Paper, n° 49, The Aarhus School of Business, Aarhus Denmark.
- HEIDE J. B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 58, 1, 71-85.
- HEILBRUNN B. (2000), Des « produits libres » à la consommation comme art de vie : l'évolution du discours institutionnel de Carrefour depuis 1976, in *Études et Recherches sur la Distribution*, P. Volle éd., Economica, Paris.
- HERMET G., JOLIBERT A. (1995), *La part de marché*, Economica, Paris.
- HETZEL P. (2000), Les approches socio-économiques du design d'environnement des lieux de distribution postmodernes, in *Études et Recherches sur la distribution*, P. Volle éd., Economica, 146-183.
- HIGY-LANG C., GELLMAN C. (2000), *Le coaching*, Éditions d'Organisation, Paris.
- HIRIGOYEN M.-F. (1998), *Le harcèlement moral*, Syros, Paris.
- HOLLANDER S. C. (1960), The Wheel of Retailing, *Journal of Marketing*, 24, 3, 37-42.
- HOTELLING H. (1929), Stability in Competition, *The Economic Journal*, 39, 1, 41-57.
- HUFF D. L. (1964), Defining and Estimating a Trading Area, *Journal of Marketing*, 28, 3, 34-38.
- IGALENS J. (1994), Benchmarking, audit social et qualité totale : au-delà des modes, convergences et divergences, *Actes de l'Université d'été de l'Institut International d'Audit Social*.
- IGALENS J., PERETTI J.-M., *Le bilan social*, « Que sais-je ? », n° 1836, PUF, Paris.
- INSEE, Enquête Transport, 1994.
- JACQUIAU C. (2000), *Les coulisses de la grande distribution*, Albin Michel, Paris.
- JAGGI Y. (1990), Coop, ça vous dit quelque chose ?, *Coopération*, 25, 21 juin.
- JALLAIS J. (1997), Canaux de distribution, *Encyclopédie de gestion*, Simon Y. et Joffre P. éd., Paris, 256-285.
- JALLAIS J., ORSONI J., FADY A. (1994), *Le marketing du commerce de détail*, Vuibert, Paris.
- JANSSEN M. C. W., KARAMYCHEV V. A., VAN REEVEN P. (2005), Multi-store competition : Market segmentation or interlacing ?, *Regional Science & Urban Economics*, 35, 6, 700-714.
- JOFFRE P., KOENIG G. (1985), *Stratégie d'Entreprise*, Antimanuel, Economica, Paris.
- JOHN G. (1984), An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism, in « a Marketing Channel », *Journal of Marketing Research*, 21, 3, 278-289.
- JOHNSON R., LAWRENCE P. R. (1988), Beyond Vertical Integration – the Rise of the Value-Added Partnership, *Harvard Business Review*, 66, 3, 61-67.
- JOHNSON, R. M. (1974), Trade-Off Analysis of Consumer Values, *Journal of Marketing Research*, 11, 121-127.
- JOLIBERT A., HERMET G. (1979), Les critères de choix d'une banque : segmentation du marché des PMI, *Revue Pras B.* (1976), Échelles d'intervalles à supports sémantiques, *Revue Française du Marketing*, 61, 87-95.
- KAPFERER J.-N. (1996), *Les marques, capital de l'entreprise : les chemins de la reconquête*, EO, Paris.

- KAPFERER J.-N., THOENIG J.-C. (1989), *La marque : moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, McGraw-Hill, Paris.
- KARLÖF, Partners (1995), *Pratiquer le benchmarking*, Édition d'Organisation, Paris.
- KAUFMANN P. J., DONTU N., BROOKS C. M. (2000), Multi-Unit Retail Site Selection Processes : Incorporating Opening Delays and Unidentified Competition, *Journal of Retailing*, 76, 1, 113-27.
- KIRCHLER E., SILVANA DE ROSA A. (1998), Analyse de l'effet des messages publicitaires grâce au réseau d'associations, *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 1, 35-49.
- KOEHL J.-L. (1990), *Les Centres Commerciaux*, PUF, Paris.
- KOPEL S., RÉMY E. (2000), Le lien social : entre fidélité des clients et compétences des salariés, *Actes du 3^e colloque Etienne Thil « Rencontres Université – Commerce »*, 28-29 septembre, La Rochelle.
- KOTLER P., DUBOIS B. (2000), *Marketing Management*, 10^e éd., Publi-Union, Paris.
- KRIER H., JALLAIS J. (1985), *Le commerce intérieur*, PUF, Paris.
- KRUSKAL J. B. (1964), Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a non metric hypothesis, *Psychometrika*, 29, 1-27.
- LADWEIN R. (2000), Ergonomie et accessibilité des sites web : quelques problèmes et enjeux pour le e-commerce, *Décisions Marketing*, 21, 57-71.
- LAMBIN J.-J. (1989), *Le marketing stratégique*, McGraw-Hill, Paris.
- LAMBIN J.-J. (1990), *La recherche marketing*, McGraw-Hill, Paris.
- LAMBREY B. (1995), L'importance de l'enseigne dans le processus d'achat de vêtements et le comportement de fréquentation des points de vente, *Actes du Congrès de l'AFM (Association Française de Marketing)*, Reims.
- LAMBREY B., FILSER M. (1992), La polarité perçue des enseignes de distribution, *Actes du 8^e Congrès AFM*, Flipo J.-P. éd., Lyon, 367-379.
- LAND D., PILLET J.L. (2003), « Le positionnement du Web EDI en regard avec l'intégration et la normalisation des données », Colloque AIM, Grenoble.
- LANGLOIS M., S. GASCH (1999), *Le commerce électronique B to B*, Dunod, Paris, 65-105.
- LAPARRA L. (1995), L'implantation d'hypermarché : comparaison de deux méthodes d'évaluation du potentiel, *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 1, 69-79.
- LATOUR P., LE FLOC'H (2001), *Géomarketing : principes, méthodes et applications*, Éditions d'Organisation.
- LAUER S. (2005), « Les grands magasins à la recherche d'un nouveau souffle », *Le Monde*, 7 juillet.
- LAULAJAINEN R. (1987), *Spatial Strategies in Retailing*, D. Reidel Publishing Company, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht Holland.
- LAULAJAINEN R., ABE K., LAULAJAINEN T. (1993), The geographical dimension of global retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3, 4, 367-390.
- LE DUFF R., MAÏSSEU A. (1991), *Management technologique*, Sirey, Paris.
- LECOMPTE F. (2005), « Le supermarché attaqué de toutes parts », *LSA*, n° 1930.
- LEFÉBURE, VENTURI (2000), *Gestion de la relation client*, Éd. d'Organisations, Paris.
- LEFRANC G. (1972), *Histoire du commerce*, 6^e éd., PUF.
- LEMOINE J.F. (2005), « Magasins d'atmosphère », chapitre 16 de l'ouvrage codirigé par BADOT O. et BENOUN M., « Commerce et Distribution : Prospective et Stratégies », *Economica*, 229- 239.
- LENDREVIE J. (2000), Internet est-il doué pour la publicité ?, *Revue Française de Marketing*, 177/178, 102-118.
- LESCA H., E. LESCA (1995), *Gestion de l'information*, Éditions Litec, Paris.
- LEVY M., GREWAL D., PETERSON R. A., CONNOLLY B. (2005), The concept of the « Big Middle », *Journal of Retailing*, 81, 2, 83-88.

- LEWISON D. M., DELOZIER M. W. (1986), *Retailing*, 2nd ed., Merrill, Colombus (Ohio).
- LHERMIE C. (2001), *Carrefour ou l'invention de l'Hypermarché*, Vuibert, Paris.
- LICHTLE M.-C., PLICHON V., LLOSA S. (2001), La contribution des éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction des clients, *Actes du 17^e congrès de l'AFM (Association Française du Marketing)*, Deauville.
- LICHTLE M.-C., LLOSA S., PLICHON V. (2002), La contribution des différents éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 4, 23-34.
- LILIE G., KOTLER P., MOORTHY K. S. (1992), *Marketing Models*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Logistiques magazine* (2006), « Casino veut faire logistique commune avec ses fournisseurs », mars.
- LOMBARD C. (2004), Le butinage : proposition d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2, 1-30.
- LOMBARD C., LABBÉ-PINLON B. (2005), Conséquences non-transactionnelles du comportement de butinage : modèle théorique et test empirique, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 1, 21-42.
- LOUART P., BEAUCOURT C. (1993), Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 5-6, 55-72.
- LSA (2001), Procter & Gamble : l'empire menacé en France, 1690, 21 septembre, 28-31.
- LSA (2006), Le défi des 100 derniers mètres, 2 mars.
- LUCE R. D. (1959), *Individual Choice Behavior*, Wiley, NY.
- LUSCH R. F. (1979), Erase Distribution Channel from Your Vocabulary and Add Marketing Channels, *Marketing News*, 27 juillet, 12.
- LUSCH R. F. (1982), *Management of Retail Enterprises*, Kent, Boston, Mass, 1982.
- MACÉ S. (1997), Techniques de mesure de l'efficacité des promotions de ventes par quatre instituts de panels, *Décisions Marketing*, 12, 63-75.
- MACÉ S. (2000), Le micro-marketing du point de vente et l'efficacité des promotions, in *Études et Recherches sur la distribution*, P. Volle éd., Economica, 247-267.
- MALHOTRA N. (1983), A Threshold Model of Store Choice, *Journal of Retailing*, 59, 2, 3-21.
- MALLEN B. (1973), Functional Spin-Off : A Key to Anticipating Change in Distribution Structure, *Journal of Marketing*, 37, 3, 18-25.
- MANZANO M. (2000), *Le développement de la coopération entre les institutions du canal de distribution : le cas de la relation entre les producteurs et les grands distributeurs français*, thèse du CNAM.
- MARCHAND M. (1979), Les effets pervers de la loi Royer, *Revue Française de Gestion* 23, novembre-décembre, 27-39.
- MARION G. (2001), Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions Marketing*, 22, janvier-avril, 7-15.
- MARSEILLE J. (1997), *La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, Coll. Mémoire d'entreprises, Le Monde Éd., Paris.
- MARZLOFF B., BELLANGER F. (1996), *Les nouveaux territoires du marketing*, Éd. Liaisons, Paris.
- MATHE H., TIXIER D. (1997), *La logistique*, Que sais-je ?, PUF, 2^e éd.
- MCCAMMON B. C. (1970), Perspectives for Distribution Programming, in *Vertical Marketing Systems*, Bucklin L. éd., Scotts Foresman, Glenview, Ill.
- MCKENZIE B. S. (1989), Retail gravity model, *The Appraisal Journal*, 57, 2, 166-72.
- MCCNAIR M. P. (1958), Significant Trends and Developments in the PostWar Period, in Smith A. D. éd. *Competitive Distribution in a Free, High-level Economy and its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, Penn., 1-25.

- McNAIR M. P. (1978), The next revolution of the retailing wheel, *Harvard Business Review*, 46, 81-91.
- MEIGNANT A. (1997), *Manager la formation*, 4^e édition, Éditions Liaisons, Paris.
- MERMET G. (2004), « Francoscopie 2005 », Larousse, Paris, 301.
- MERMET G. (1998), *Francoscopie*, Larousse, Paris.
- MERMET G. (1998), *Tendances. Les nouveaux consommateurs*, Larousse, Paris.
- MERMET G. (1999), *Tendances 1998*, Larousse, Paris.
- MERUNKA D. (1994), *Décisions marketing concepts, cas et corrigés*, Dalloz, Paris.
- MEYER-WAARDEN L., BENAVENT C. (2001), Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques, *Actes du 17^e congrès de l'AFM (Association Française du Marketing)*, Deauville.
- MICHAUD-TRÉVINAL A. (2004), Le comportement spatial du consommateur: conceptualisation et exploration des parcours piétonniers de magasinage. Le cas de l'équipement de la personne, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion de l'université de Rennes 1.
- MINTZBERG H. (1983), *Power in and around organisations*, Prentice-Hall, (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.
- MOATI P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Éd. Odile Jacob, Paris.
- MOATI P., MEUBLAT O. (2005), « Comportements et attitudes à l'égard du commerce alimentaire » CREDOC, Cahier de Recherche, n° 211.
- MOATI P., POUQUET L. (1998), *Stratégies de localisation de la grande distribution et impact sur la mobilité des consommateurs*, Collections des Rapports CREDOC n° 194.
- MOATI P., RAFFOUR G. (2000), *Internet et commerce en magasin : les clés de la complémentarité*, Étude CREDOC, septembre.
- MONROE K. B., GUILTINAN J. (1975), A path analytic exploration of retail patronage influence, *Journal of Consumer Research*, 2, 1, 19-28.
- MONTIGNEAUX N. (2002), *Les Marques parlent aux enfants*, Les Éditions d'Organisation.
- MORGAN G. (1989), *Images de l'organisation*, Éditions Eska, Québec.
- MORVAN Th., MORVAN N. (2004), Réflexions sur les potentiels de création de valeurs aux différentes interfaces de la chaîne logistique, in *La chaîne de valeur, un concept démodé ?* sous la direction de P. Baranger, Presses Universitaires de Rennes.
- MOULIN O. (2005), « Amazon.com, dix ans de règne sur le commerce en ligne mondial », *Le Monde*, 17 juillet.
- NAERT P., LEEFLANG P. (1978), *Building Implementable Marketing Models*, Leiden, Martinus Nijhoff Social Sciences division.
- NAERT P., WEVERBERGH M. (1985), Market share specification, estimation and validation : toward reconciling seemly divergent views, *Journal of Marketing Research*, 22, 4, 453-461.
- NAKANISHI M., COOPER L. G. (1974), Parameter Estimation for a Multiplicative Competitive Interaction Model - Least Square Approach, *Journal of Marketing Research*, 11, 303-11.
- NESLIN S. A., SCHNEIDER STONE L. G. (1997), Pourquoi n'observe-t-on pas de baisse des ventes après une promotion ?, *Décisions Marketing*, 12, 31.
- NEVEU J.-P. (1994), À propos de l'intention de démission, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 12, 27-38.
- NOBLE S. M., GRIFFITH D. A., WEINBERGER M. G. (2005), Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context, *Journal of Business Research*, 58, 12, 1643-1651.
- OGRIZEK M., GUILLERY J.-M. (1977), *La communication de crise*, PUF, Que sais-je ?
- PACHÉ G. (1995), Le poids du critère logistique dans les procédures de sélection des fournisseurs : application à la grande distribution alimentaire, *Logistique et management*, 3, 2, 57-66.

- PACHÉ G. (1997), Logistique de distribution : le poids prépondérant des détaillants, in *Management Logistique*, AURIFEILLE J.-M., COLIN J., FABBES-COSTES N., JAFFEUX C., PACHÉ G., EMS, Caen.
- PACHÉ G., SAUVAGE T. (2004), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, 3^e édition.
- PACHÉ G., SAUVAGE T. (1999), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, 2^e édition.
- PARIGI J. (1999), Image Carrefour et Super U creusent l'écart, *Libre Service Actualités*, 4 novembre.
- PELTON L. E., STRUTTON D., LUMPKIN J. R. (1997), *Marketing Channels : A Relationship Management Approach*, Irwin, Chicago, Ill.
- PERETTI J.-M., CAZAL D., QUIQUANDON F. (1990), *Vers le management international des ressources humaines*, Éditions Liaisons, Paris.
- PERREUR J. (1988), La localisation des unités de production, in *Analyse économique spatiale*, Ponsard C. éd., PUF, Paris.
- PERRIEN J. (1998), Le marketing relationnel : Oui mais..., *Décisions marketing*, 13, 85-88.
- PETON Ph., BARTHOD I. (2005), « La place des MDD dans les comportements d'achats des consommateurs », Conférence LSA, 27 octobre, Paris.
- PIMOR Y. (2003), *Logistique (Production, Distribution, Soutien)*, Dunod, Paris.
- PINSON C., TIBREWALA V., GEE F. (1996), *United Colors of Benetton*, Insead-Cedep Case Study.
- PIQUARD M. (2004), « Les 0-4 ans : l'enfant fait recette ? », *LSA*, n° 1870, 50-58.
- PIQUARD P. (2005), « La France sauvée par ses bébés ? », *Capital*, juillet, 74-76.
- POCHET P. (1997), *Les personnes âgées*, La Découverte, Paris, 13-14.
- POILPOT-ROCABOY G. (1995), La satisfaction des individus à l'égard de la protection sociale complémentaire d'entreprise, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 16, 25-32.
- PORTER M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, NY.
- PORTER M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, NY.
- PRINGLE L. G., WILSON R. D., BRODY E. I. (1982), News : a decision oriented model for new product analysis and forecasting, *Marketing Science*, 1, 1, 1-31.
- QUART A. (2004), *Nos enfants otages des grandes marques*, Village Mondial.
- REILLY W. J. (1931), *The Law of Retail Gravitation*, Reilly, NY.
- REVE T., STERN L. W. (1979), Interorganizational Relations in Marketing Channels, *The Academy of Management Review*, 4, 3, 405-415.
- RIEUNIER S. (2000), *L'Influence de la musique d'ambiance sur le comportement des consommateurs sur le lieu de vente*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 9 Dauphine.
- RIEUNIER S., VOLLE P. (2001), *Tendances de consommation et concepts innovants dans la distribution*, Université Paris Dauphine, Centre DMSP.
- RIEUNIER S., DAUCÉ B. (2000), Le marketing sensoriel des points de vente : des résultats des recherches aux pratiques des distributeurs, *Actes du 3^e colloque Etienne Thil « Rencontres Université – Commerce »*, 28-29 septembre, La Rochelle.
- RISTE C. (2003), « Familles nombreuses : sachez séduire cette cible », *LSA*, n° 1826, 50-54.
- ROCHEFORT R. (1995), *La Société des consommateurs*, éd. Odile Jacob, Paris.
- ROCHEFORT R. (1997), *Le Consommateur entrepreneur*, éd. Odile Jacob, Paris.
- ROCHEFORT R. (2000), *Vive le papy boom*, éd. Odile Jacob, Paris.
- ROJOT J. (1998), La théorie de la structuration, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-28.
- ROOM A. (1982), *Dictionnary of Trade Name Origins*, Routledge and Keegan Paul, London.
- ROSE L. (2006), Séphora avance en beauté, *Points de vente*, 23 janvier.
- ROSENBLOOM B. (2003), *Marketing channels : a management view*, 7th ed., South-Western Educational Publishing.

- ROSENBLOOM B. (1999), *Marketing channels : a management view*, 6th ed., The Dryden Press.
- ROSENBLOOM B., DUPUIS M. (1994), Low price, low cost, high service : a new paradigm for global retailing ?, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4, 2, 149-158.
- ROSS R. H., LUSCH R. F. (1982), Similarities Between Conflict and Cooperation in the Marketing Channel, *Journal of Business Research*, 10, 2, 237-250.
- ROUX-DUFORT C. (2000), *La gestion de crise*, De Boeck, Bruxelles.
- RUERTER R. W., CHURCHILL G. A. Jr. (1984), Reliability and Validity of Alternative Measure of Channel Member Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 21, 2, 226-233.
- RULENCE D. (2000), Les stratégies spatiales des firmes de distribution : mesure et comparaisons, in *Études et Recherches sur la Distribution*, Volle P. éd., Economica, Paris.
- SALMON W. J., TORDJMAN A. (1989), The internationalization of retailing, *International Journal of Retailing*, 4, 2, 3-16.
- SAPORTA G. (1990), *Probabilités, analyse des données et statistique*, Édition Technip, Paris.
- SCHWARTZ L. (2004), RFID, l'étiquette révolutionnaire, *Logistique Magazine*, n° 185, 66-71.
- SHOCKER A. et al. (1990), Modelling competitive structures : practices, problem, promise, in *The interfaces of marketing and strategy*, Eds G. Day, B. Weitz and R. Wensley, Greenwich, CT JAI Press.
- SILK A., URBAN G. (1978), Pretest market evaluation of new packaged goods : A model and measurement methodology, *Journal of Marketing Research*, 15, 2, 171-191.
- SOHIER J. (1999), *La logistique*, Vuibert, Paris.
- SPECTOR R. (2005), *Category Killers : the retail revolution an its impact on consumer culture*, Harvard Business School Press.
- STIGLER G. (1951), The Division of Labour is limited to the Extend of the Market, *Journal of Political Economy*, 54, 185-193.
- STRUTTON D., PELTON L. E., LUMPKIN J. R. (1993), The Influence of Psychological Climate on Conflict Resolution Processes in Franchising, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 3, 207-215.
- TA C.D. (2004), Démarche de traçabilité globale, *Logistique et management*, vol. 12, n° 1, 35-40.
- TAUBER E. M. (1972), Why do people shop ?, *Journal of Marketing*, 36, 4, 46-59.
- THEIL H. (1969), A multinomial extension of the linear logit model, *International Economic Review*, 10, 251-259.
- THIL E. (1966), *Les inventeurs du commerce moderne*, Arthaud, Paris.
- THIL E., BAROUX C. (1983), *Un pavé dans la marque*, Flammarion, Paris.
- THIRIA S. et al. (1997), *Statistique et méthodes neuronales*, Dunod, Paris.
- THOUANEL-LORANT P. (2005), « Foyers modestes contraints aux arbitrages », *LSA*, n° 1895, 46-49.
- THOUANEL-LORANT P. (2005), « Les repas des enfants : un moment de plaisir et de convivialité », *LSA*, n° 1896, 42-48.
- THUILLIER J.-P. (1999), Réseaux de firmes, *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, R. Le Duff éd., Dalloz, Paris.
- THUNEN VON J. H. (1826), *Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirthshft und Nationalökonomie*, cité par Ponsard C. (1988), in *Analyse économique spatiale*, PUF, Paris.
- TILLMAN R. (1971), « Rise of Conglomerchants », *Harvard Business Review*, 49, 6, 44-51.
- TIXIER D., H. MATHÉ, J. COLIN (1996), *la logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif*, Dunod, Paris.
- TORDJMAN A. (1983), *Stratégies de concurrence dans le commerce : les services au consommateur*, EO, Paris.
- TRÉGUER J.-P. (1998), *Le senior marketing*, Dunod, Paris.

- TROTTIER J.-G. (2000), La théorie proxémique dans l'aménagement des espaces de distribution : l'exemple du luxe, *Actes du 16^e congrès de l'AFM (Association Française du Marketing)*, Montréal, 275-289.
- UNDERHILL P. (2000), *La science du shopping : comment le merchandising influence l'achat ?*, Village Mondial.
- VALLIN J. (1996), *La population française*, La Découverte, Paris.
- VALLIN P. (2003), *La logistique – Modèles et méthodes de pilotage des flux*, Economica, 3^e édition.
- VALLIN (1999), *La logistique – Modèles et méthodes de pilotage des flux*, Economica.
- VAN WATERSHOOT W., VAN DEN BULTE C. (1992), The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited, *Journal of Marketing*, 56, 4, 83-93.
- VANDERCAMMEN M., JOSPIN-PERNET (2002), *La distribution*, De Boeck Université, Bruxelles.
- VELTZ P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*, PUF, Paris.
- VERNETTE E. (1987), Identifier les attributs déterminants : une comparaison de six méthodes, *Recherche et Applications Marketing*, 2, 4, 1-21.
- VIGNY J. (1997), *La distribution : Structures et pratiques*, Dalloz.
- VILLERMET J. M (1991), *Naissance de l'hypermarché*, Paris, Armand Colin.
- VOLLE P. (1997), Quelles perspectives de développement pour les prospectus promotionnels des distributeurs, *Décisions Marketing*, 12, 39-48.
- VOLLE P. (2000), Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche, *Revue Française de Marketing*, 177/178, 83-101.
- VOLLE P. (2000), La fréquentation des points de vente : valeur du client, fréquence de visite, fidélité et inertie des choix, in *Études et Recherches sur la Distribution*, P. Volle éd., Paris.
- VOLLE P. (2002), Produit et information géographique : le géomarketing, in *Le géomarketing : Méthodes et stratégies du marketing spatial*, G. Cliquet éd., Hermes, Paris.
- YVT D. (2005), Mesure de la performance en grande distribution alimentaire, *Décisions Marketing*, 40, 51-61.
- WEBER A. (1909), *Über den Standort der Industrien*, Verlag Mohr, Tübingen.
- WELLHOFF A. (1977), *Lexique du commerce moderne*, Éditions d'Organisation, Paris.
- WILLIAMSON O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, NY.
- WIND Y., Douglas S. (1986), Le mythe de la globalisation, *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 3, 5-26.

INDEX

A

AAE, 200
Achat corvée, 144, 222, 259
Achat plaisir, 144, 164, 259
Acquisition, 272, 282
Activité promotionnelle, 178
Affiliation, 103, 230
Aire de marché, 237
Analyse de similarité, 211
Analyse en composantes principales (ACP), 204
Analyse factorielle des correspondances, 202
Annonce de réduction de prix, 34
Archipel, 254
Assortiment, 158
Attraction commerciale, 220
Attraction passagère, 223, 269-270
Attraction polaire, 223, 269-270
Attraction polaire-attraction passagère, 268

B

Baromètre, 216
Base de données clients, 83
Baseline, 187
Benchmark, 346
Benchmarking, 206
Borne, 26

C

Caisse à scanner, 23
Canal de distribution, 97
Canal marketing, 99
Carte de fidélité, 26, 90, 147, 158, 241, 251
Carte factorielle, 202
Carte privative, 23
Category killers, 96, 111, 281
CDEC, 29, 235
Centrale d'achat, 101, 102, 119
Centre commercial, 42
Chaîne, 276
Chaîne volontaire, 55, 103
Circuit, 97
City-Marché, 145
City-marché, 268
Coefficient de Theil, 201
Coefficient de variation de la variable expliquée, 197
Coefficient multiplicateur, 137
Commerce en ligne, 98
Commerce indépendant, 103
Commerce intégré, 103
Commission-affiliation, 230
Communication, 33, 101, 145, 336
Communication interne, 327, 330
Comportement du consommateur, 60
Concept de magasin, 259, 281
Concession, 57, 103, 230, 282
Concomitance, 176

Conflit, 330
 Consommation, 15-17
 Contagion, 271
 Contrat de gestion, 282
Convenience stores, 270
 Coopérative, 103
 Coopérative de commerçants détaillants, 57
 Coopérative de consommation, 52
 Courbe isochrone, 243
 Coût logistique, 292
 Couverture, 267
 Couverture territoriale, 121, 273-274
 Critère de choix d'un magasin, 71
 CRM, 88, 157
Cross-docking, 309
 Culture, 321, 326, 329, 346
 Culture d'entreprise, 326, 327
Customer Relationship Management (CRM), 217
 Cycle de vie, 112

D

Datamining, 217
 Demande consommateur, 180
 Démarque connue, 138
 Démarque inconnue, 139
 Détaillant, 51
 Disponibilité numérique, 178
 Disponibilité valeur, 178
 Distance hiérarchique, 329
 Distribution exclusive, 123
 Distribution intensive, 121
 Distribution Numérique, 303
 Distribution Numérique (DN), 303
 Distribution sélective, 121
 Distribution Valeur (DV), 303
 Diversification, 266

E

Échelle de Likert, 206
 Économie politique des canaux, 108
 ECR, 314
ECR (Efficient Consumer Response), 304
 Écrémage, 272
 EDI (Échange de Données Informatisé), 25, 314-315
 Effet asymétrique, 192
 Effet de grappe, 272
 Effet saisonnier, 194
Efficient Consumer Response (ECR), 217
 Élargir la gamme de produits, 213
 Élasticité, 192
 Enquête, 214, 241, 251

Enseigne, 253
 Entrepôt, 289
 Entropie relative, 273-274
 Environnement juridique, 28
 Erreur standard de régression, 198
 Étude des distributeurs, 185
 Étude marketing, 169
 Euro, 139
 Évasion commerciale, 240, 243
 Évolution technologique, 111
 Expansion, 264, 271

F

Fidélité, 174, 253
 Formation, 331, 332, 339, 341, 347
 Franchise, 55, 103, 123, 230, 262, 276, 282-283, 285
 Frein à l'achat en ligne, 86
 Fréquentation, 16, 224, 243, 253
 Fusion, 321, 323

G

Généraliste, 142, 224, 261
 Géographie du net, 253
 Géomarketing, 147, 152, 170, 251
 Géo-merchandising, 158
 Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA), 305
 Globalisation, 283
 Gouvernance, 116
 Grand magasin, 39, 110
 Grande surface spécialisée, 41
 Gravitation, 221, 269
 Grille d'évaluation, 251
 Grossiste, 50, 102
 Groupement d'achat, 103
 Groupement de commerçants détaillants sui generis, 58

H

Habitude d'achat, 209
 Hard-discount, 141, 145
 HILO, 159
 Historique d'achat, 210
 Horaire du point de vente, 29
 Hypermarché, 37, 110, 115, 145, 269, 270, 273, 278

I

Identité d'enseigne, 146
 Image, 70, 207, 324
 Indice de saturation du commerce de détail, 239

Intégration, 261
 Intensification, 266
 Intensité concurrentielle, 176
 Internationalisation, 276, 328
 Internet, 13, 19, 26, 28, 46, 122, 166

J

Joint venture, 282, 285
 Jugement, 206

L

Lancement de nouveaux produits, 213
 Lien social, 74
 Lieu de vie, 88, 93
 Linéaire, 101, 158
 Localisation du site d'e-commerce, 253
 Localisation multiple, 253
 Location d'adresses, 183
 Loi de gravitation, 220
 Loi de Reilly, 244
 Loi Galland, 101, 108, 119, 141, 262, 295
 Loi Raffarin, 29, 166, 228, 235
 Loi Royer, 29, 227

M

Magasin d'usine, 42
 Magasin de proximité, 38
 Magasin populaire, 40, 110, 114
 Magasinage, 61
 Marketing promotionnel, 76
 Marque, 33
 Marques distributeurs, 185
 Marques nationales, 185
 Marques premiers prix, 185
 MDD, 160, 162, 170
 Mégabase, 171
 Merchandising, 166
 Méthode analogique, 251
 Méthode de vente, 36
 MICS, 149, 247, 253
 Mixité, 176
 Mixte, 231
 MNL, 191
 Modèle, 269
 Modèle d'allocation-localisation, 253
 Modèle d'offre, 196
 Modèle de comportement, 196
 Modèle de délégation fonctionnelle, 104
 Modèle de Huff, 245
 Modèle de localisation-allocation, 267
 Modèle de parts de marché, 190
 Modèle de vente, 197
 Modèle explicatif, 196

Modèle gravitaire, 244
 Modèle MCI, 191, 247
 Modèle naïf, 193
 Modélisation, 190
 Musique, 78

O

ODEC, 235
 Odeur, 80
 Opposition centre-périphérie, 268

P

Panel, 160
 Panel de consommateurs, 171
 Panel de distributeurs, 171
 Panel de tests, 171
 Papy-boom, 13
 Part de marché, 181
 Part de marché détenteur, 180
 Partenariat, 230, 323
 Pénétration, 264
 Performance concurrentielle de l'enseigne, 205
 Performance économique de l'enseigne, 205
 Personnel de vente, 74
 Plate-forme, 289
 Point de rupture, 245
 Point-limite, 245
 Polygone de Thiessen, 241
 Positionnement, 121, 141
 Positionnement des MDD, 208
 Potentiel d'expansion, 240
 Préférence, 210
 Premier prix, 18, 161
 Prévision, 187, 193
 Prix, 27, 31, 135
 Prix d'appel, 32, 159
 Processus de choix d'un magasin, 65
 Produit d'appel, 159
 Profil des clients, 202
 Programme de fidélisation, 89
 Promotion des ventes, 77
 Promotions, 146
 Publicité comparative, 34

R

Rapport ventes/surface, 250
 Recrutement, 319, 327, 332, 335-336, 340-341
 Référencement, 302
 Références, 158
 Relation producteurs-distributeurs, 29, 118
 Remplissage, 264
 Rentabilité des actions, 186

Repositionnement, 266
 Réseau, 231, 232, 276
 Réseau de points de vente, 259
 Réseau mixte, 53, 276
Retailing, 130
Retailing mix, 130, 285
 Réticulation, 271
 Risque, 343
 Roue du commerce, 102, 109, 140
 Rupture, 166
 Rupture de stock, 106, 159, 170

S

Satisfaction, 88, 92
 Savoir-faire, 260, 277, 279
 Segmentation, 190
 Self-scanning, 24
 Sensibilité au prix, 68
 Service, 102
 Services, 140
 SIG, 152
 Situation conflictuelle, 101
 Société d'études, 170
 Spécialiste, 224, 261
 STORELOC, 252
 Stratégie d'imitation, 159
 Stratégie de localisation, 232, 267
 Succursalisme, 52, 103, 123, 230, 285
Supercenter, 278
 Supermarché, 36, 110
 Système marketing, 116
 Système marketing vertical, 116
 Systèmes d'information géographique, 152

T

Taille critique, 281
 Taux d'emprise, 224, 251
 Taux d'essai, 173
 Taux de marge brute, 136
 Taux de marque, 136
 Taux de nourriture, 174

Taux de pénétration, 173
 Téléachat ou télévente, 45
 Télésourcing, 45
 Tendances, 194
 Territoriale, 267
 Tête de pont, 272
 Théâtralisation, 142, 284
 Théorie de l'agence, 106
 Théorie des coûts de transaction, 107, 116
 Théorie des places centrales, 232, 253
 Théorie du décalage et de la spéculation, 105
 Théorie du dépôt, 106
 Transfert d'achats, 176
 Transformation, 249
 Turnover, 336
 Typicalité, 73
 Typologie des différents marchés des marques distributeurs, 215

U

Univers de consommation, 165

V

Vendeur, 74
 Vente, 188
 Vente à distance (VAD), 43
 Vente à domicile, 47
 Vente au déballage, 49
 Vente automatique, 48
 Vente incrémentale, 187
 Vente sur la voie publique, 48

W

Workhoolics, 335

Z

Zéta carré, 249
 Zone de chalandise, 224, 241
 Zone proximale, 241

050672-(I)-(1,5)-OSB 80°-CP2-MER
STEDI MEDIA, 1, boulevard Ney, 75018 Paris
Dépôt légal, Imprimeur, n° 8942
Dépôt légal : octobre 2006
Imprimé en France

Gérard Cliquet

André Fady

Guy Basset

MANAGEMENT DE LA DISTRIBUTION

Modifications des comportements de consommation, mondialisation des marchés, forte concentration des entreprises, nouvelles législations... Le marketing, la stratégie et le management des entreprises de distribution s'en trouvent considérablement transformés.

Cet ouvrage propose une **analyse** complète de ces évolutions ainsi qu'un panorama des **méthodes et techniques** mises au point dans le cadre d'une approche scientifique.

- Comment comprendre le secteur de la distribution (environnement, entreprises, comportement du consommateur, gestion des canaux...)?
- Quelles sont les spécificités du marketing de la distribution (informations et études, localisation des points de vente...)?
- Comment envisager stratégie et management dans la distribution?

Cette nouvelle édition, entièrement revue et actualisée, **tient compte de la loi Dutreil**.

Public :

- ▶ Etudiants et enseignants (Licences et Masters, école de commerce et d'ingénieurs).
- ▶ Acteurs du monde professionnel, de la distribution et du commerce ou de l'industrie et des services.



9 782100 506729

ISBN 2 10 050672 2

www.dunod.com



2^e édition

GÉRARD CLIQUET

est professeur agrégé des universités à l'IGR-IAE de Rennes. Il est directeur général du CREM, UMR CNRS 6211 et responsable du master recherche en marketing.

ANDRÉ FADY

est maître de conférences à l'IGR-IAE de Rennes, responsable du parcours en alternance Management de la distribution du master Marketing (en relation avec le groupe Carrefour).

GUY BASSET

est maître de conférences à l'IGR-IAE de Rennes, responsable du parcours en alternance Management des entreprises agro-alimentaires du master MAE.

Ont également participé à cet ouvrage :

SOPHIE RIEUNIER (maître de conférences à l'IAE de Paris),
LAURENT BIRONNEAU,
JEAN-LUC DESPOIS,
JEAN-PHILIPPE CROIZEAN
et THIERRY MORVAN
(tous maîtres de conférences à l'Université de Rennes 1).

