



Les entreprises de distribution mettent en place pour l'ensemble de leurs magasins un merchandising global reposant sur le positionnement choisi par l'enseigne. Aujourd'hui les consommateurs sont nombreux à considérer le temps passé dans le magasin comme une contrainte et les courses en hypermarché comme une corvée (Libre Service Actualités, novembre 1996). On vient de moins en moins dans un magasin pour flâner et de plus en plus pour acheter. Au cours de ces dix dernières années, la durée de visite a été réduite de plus d'un tiers. Le client actif et pressé décide ses achats en amont, à l'extérieur et parfois loin du point de vente. Il demande un magasin simplifié, une signalétique efficace en rayon, une circulation fluide. L'enseigne doit alors avoir une image claire, cohérente, sans surprise, valorisée à l'échelon national.

Il serait dans ce contexte inopportun de pousser le consommateur à rechercher un produit qui se « balade » d'un linéaire à l'autre. Or les aménagements de l'offre en rayon changent souvent. Ils sont le fait de nombreux plans merchandising émanant des Directions Marketing du distributeur, du siège des fournisseurs, mais également de la démarche essentiellement empirique voire intuitive de certains responsables de rayon des magasins (promotions prévues ou improvisées, bourrages de linéaires vides par l'existant suite à des ruptures de stocks, déplacement ou retrait d'un produit qui se vend mal). En outre l'encombrement des rayons avec trop de références nuit au choix du consommateur. En conséquence ce dernier a du mal à repérer l'emplacement exact du produit qu'il a pris l'habitude d'acheter dans le point de vente. Ces difficultés de repérage se rapportent d'une part à l'inadaptation de l'offre aux spécificités locales, d'autre part aux modifications des implantations. Les réalités étant souvent disparates, on a l'impression d'assister à l'exacerbation d'un paradoxe entre un modèle de merchandising uniforme qui perdure et un consommateur qui devient de plus en plus atypique.

Aujourd'hui la responsabilité du merchandising incombe de plus en plus aux distributeurs qui ont, dans le domaine des achats de produits frais, initié l'organisation des filières. Ils espéraient ainsi assurer une homogénéité et un savoir-faire uniques dans les magasins, adapter l'offre aux spécificités locales et prendre en charge le merchandising.

Les moyens du merchandising sont fondés sur une conception globale de la vente qui doit être à la fois visuelle, auditive et d'ambiance : disposition des rayons, assortiment, linéaire, gondoles et design des produits.

Il s'agit d'organiser, en premier lieu, l'itinéraire suivi par le client à l'intérieur du magasin. Seront ainsi d'abord présentés les rayons où dominent les achats de réflexion : achats pour lesquels le client a préalablement établi une liste sinon écrite, au moins "mentale"; puis les rayons où dominent les achats d'impulsion : achats dont la décision est prise dans le magasin; enfin les rayons de produits alimentaires.



CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE DU MERCHANDISING

I. Historique :

L'aménagement du point de vente dans la grande surface fait appel aux techniques du merchandising. Le développement de ce dernier est donc lié aux nouvelles techniques de distribution illustrée par la grande surface. L'élément le plus important de la grande surface est le libre service. Il est d'origine américaine. Pour bien comprendre le mécanisme, il faut remonter aux premières conditions de vie en Amérique. Jusqu'en 1930, la ménagère qui faisait ses commissions était obligée de faire plusieurs magasins ce qui lui prenait un temps considérable.

En 1930, un employé d'une chaîne d'épicerie de l'Illinois, Mike Cullen, suggéra à son patron une innovation ayant pour but d'augmenter le chiffre d'affaires : un magasin à libre service. En se servant lui-même, l'acheteur supprimait l'utilisation d'un vendeur. L'économie de salaire permettrait de diminuer le prix et par là même d'augmenter la vente. L'idée ne fut pas retenue et l'inventeur malheureux gagna New York. Il y loua une boutique vide et s'y installa sous le nom de King Culling. Ainsi, il créa le premier libre service au monde. C'est l'époque où les États-Unis connaissaient la plus grave crise économique de leur histoire. Les chômeurs étaient nombreux, la clientèle se rua vers un magasin où les produits alimentaires étaient moins chers qu'ailleurs. En 1936, il y avait 1.200 magasins "libre service". 21.000 en 1959, accueillant 200 millions d'acheteurs par semaine soit 60% environ du commerce d'alimentation des États-Unis.

II. Définitions :

L'institut français du Merchandising définit le merchandising en tant qu'un ensemble des études et techniques d'application mises en œuvre, séparément ou conjointement, par les distributeurs et les producteurs en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par une adaptation permanente de l'assortiment des produits aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises.

Le merchandising ou « marchandisage » est un ensemble de techniques destinées à améliorer la présentation d'un produit, d'une marque ou d'un point de vente. Le merchandising - ou l'art de mieux vendre un produit grâce à sa présentation - doit permettre d'optimiser les ventes des produits ou des marques et d'augmenter l'attractivité des points de ventes. Les principes fondamentaux du merchandising sont aujourd'hui appliqués par toutes les marques et les grandes surfaces françaises.

Le merchandising est donc un ensemble de techniques marchandes sur le point de vente. C'est aussi un ensemble d'actions stratégiques et tactiques permettant de vendre la plus grande quantité d'articles à des prix qui produisent une plus grande marge bénéficiaire totale.



Le merchandising est l'ensemble des études et des techniques destinées à améliorer l'implantation et la présentation des produits dans un espace de vente, en vue d'accroître les ventes et la rentabilité de ces produits

Le merchandising est l'ensemble des méthodes et des techniques ayant un trait à la présentation et à la mise en valeur des produits sur les lieux de vente.

Le merchandising vient du mot marchandise.

► C'est donc l'ensemble des techniques marchandises qui permettent de présenter le produit dans les meilleures conditions et l'aident à s'écouler sur le point de vente.

► Le merchandising c'est le mouvement de la marchandise vers le client. Il substitue à une représentation passive du produit, une représentation active faisant appel à tout ce qui peut le rendre plus attractif.

► Le merchandising fait consommer plus parce qu'il crée le désir d'achat. C'est donc un ensemble d'actions destinées à mettre en valeur les produits sur le lieu de distribution.

III. **Objectifs :**

Le merchandising permet l'application opérationnelle du marketing au niveau de la distribution. C'est un concept de [distribution](#) qui concerne les points de vente (cherchant à maximiser leurs cumuls de marges) comme les producteurs (cherchant à maximiser leurs chiffres d'affaires auprès des points de vente).

Le merchandising comme interface du marketing facilite le travail du service [logistique](#).

Le niveau de centralisation limitant les frais relatifs à la conception du merchandising sont fonction du nombre de points de vente pouvant adopter le même merchandising et du besoin d'adaptation et de motivation des chefs de rayon.

Il est né avec le libre-service qui est cette forme de commerce où le point de vente ne dispose plus d'un employé pour vendre ses [produits](#), il trouve donc son origine dans la nécessité qu'à le produit de se "faire acheter" par le consommateur sans être assisté par un vendeur.

Le rôle du merchandising est de permettre de :

- Mieux écouler la marchandise en améliorant son exposition dans les rayons.
- Améliorer son étiquetage
- Adapter l'assortiment à la demande des consommateurs
- Rationaliser la gestion (rentabilité, stock)
- Développer le chiffre d'affaires et augmenter la rentabilité du point de vente.
- Adapter l'offre du magasin aux besoins des consommateurs.
- Anticiper les tendances du marché.
- Permettre aux consommateurs de trouver facilement les produits recherchés.



- Créer des univers rayons attractifs.
- Fidéliser la clientèle.

IV. **Typologie :**

- Le merchandising d'organisation : facilite la recherche des offres par les clients.

Le merchandising d'organisation concerne tout ce qui permet de faciliter au consommateur la recherche de produits ou la famille de produits recherchés dans la limite des besoins [logistiques](#). On entend par là entre autres, la notion d'organisation globale du point de vente, l'étude des flux clients et de l'attractivité des familles, l'organisation et le repérage des univers jusqu'à la catégorie.

La facilité de recherche par le client est fonction du :

- Circuit client ;
- Poids visuel de la marchandise dans la surface de vente.

- Le merchandising de gestion : facilite la gestion de l'espace affectée aux offres.

Le merchandising de gestion concerne tout ce qui permet d'optimiser la gamme et l'espace linéaire occupé (part de linéaire, mètre linéaire au sol ou développé, facings, visibilité). Il vise à adapter le linéaire aux tendances de marché et au potentiel du point de vente provient de la base de résultats chiffrés en Volumes, Chiffres d'affaire ou marge mais également en tenant compte des délais de paiement, des DLC....

La gestion de l'espace affectée aux offres arbitre le cumul des marges des offres vendues avec l'espace utilisé. Elle est donc fonction de :

L'importance des linéaires produits ;
Le poids des grandes marques et marques du distributeur

- Le merchandising de séduction : motive, attire et différencie

Le merchandising de séduction concerne tout ce qui permet d'être attrayant, séduisant, pratique. Il vise à créer un univers rayon clair et vendeur (Balisage, PLV, ILV).

C'est le merchandising le plus en vogue ces dernières années que ce soit en GSS ou dans les nouveaux concepts de GSA. C'est un travail basé sur l'imaginaire, le design, les 5 sens pour les concepts très évolués. La contribution du mobilier, ILV/PLV est très importante dans la réussite de ce merchandising.

Le merchandising motive, attire le client et différencie le point de vente par :

- Le poids des [promotions](#) ;



- Le poids du [design](#) et attractions.

La création de ces espaces est gérée par des [designers](#), [graphistes](#), ou [scénographes](#) professionnels qui créent un environnement propice à la compréhension du produit et de son univers. Fer de lance de ces techniques récentes, l'industrie du luxe investit énormément dans l'élaboration de chartes d'espaces pour leurs [marques](#) et leurs produits ainsi que dans la fabrication d'outils de [PLV](#) (publicité sur le lieu de vente) et dans l'implantation sur les points de vente. Ces animations, souvent temporaires, permettent de créer de la visibilité sur un produit spécifique et d'augmenter les ventes. Les marques installent aussi des espaces permanents et dédiés dans de nombreux points de vente généralistes, créant ainsi une boutique dans une boutique ou l'[image de marque](#) est contrôlée.



Le merchandising est également utilisé dans la production de séries télévisées enfantines d'animation, permettant ainsi un refinancement partiel préalable de ces productions grâce à la vente anticipée des droits de reproduction des héros de ces séries sur les produits les plus divers. Le métier de [Visual Merchandiser](#), peu connu, est de mettre en scène les produits, de leur donner vie dans un univers qui lui est dédié et dans lequel ses valeurs, qualités, peuvent s'exprimer. Les vitrines, les présentoirs, et tout ce qui comprend un [logo](#) ou un produit dans un point de vente peut être considéré comme du merchandising.

v. **Evolution :**

Au milieu des années 80, les distributeurs laissaient aux industriels le soin de gérer leurs linéaires préférant se concentrer sur la négociation des achats. Dans les années 90 la concurrence accrue entre les enseignes dépasse le cadre restreint des prix pour s'étendre vers les services. Le distributeur s'approprie dorénavant les techniques de merchandising. Il devient arbitre et gestionnaire, donc maître du destin de ses linéaires. Il crée des cellules nationales de merchandising d'où partent des décisions de plus en plus centralisées à destination des points de vente. L'industriel ne gère presque plus les linéaires, mais il doit dès lors apporter des préconisations pointues, adapter ses produits aux marchés locaux pour optimiser les rayons. On peut donc dire que le merchandising d'enseigne découle du choix par le distributeur d'une stratégie de différenciation. Sa mise en œuvre se heurte cependant à des logiques spécifiquement locales au niveau des points de vente.

Avant l'avènement des boutiques traditionnelles, le merchandising à son stade primaire se retrouvait sur les étales des marchés. Une vendeuse de mangue ou d'oranges, tranchait un fruit et laissait voir la chaire juteuse de celle-ci ; ceci afin d'attirer le client en lui donnant envie.

Les boutiques quant elles offraient derrière un comptoir l'ensemble de l'assortiment. Ce qui présentait l'avantage d'offrir aux clients une belle vue.

Au fil du temps les magasins ont amélioré la présentation des produits pour les rendre plus attrayants. Exemple les pharmacies.

L'aboutissement logique de cette évolution est le libre service : le client se promène en toute liberté, sans être importuné par un vendeur, prend ce qu'il veut, le met dans son chariot et passe à la caisse.

vi. **Caractéristiques :**

Le merchandising est le fruit de la fusion de l'esprit marketing et commercial et il doit être le résultat d'un partenariat entre le distributeur et le fabricant caractérisé par : le pragmatisme et l'attention, la rigueur, l'imagination et la création.

D'après Keppner, un bon merchandising doit obéir à la règle des 5B : le Bon produit au Bon endroit en Bonne quantité au Bon moment avec la Bonne information.

Le Bon produit : le point de vente doit proposer une gamme assez large de produits pour que le consommateur ait le choix entre plusieurs qualités, plusieurs prix et différentes marques. Le bon produit est aussi synonyme de **bon packaging** : son emballage, sa forme, sa couleur, sa texture...les nouvelles présentations des chewing-gums Hollywood par exemple sont en continuelle évolution pour s'adapter aux besoins du marché. Ainsi les clients ont adoré la boîte en forme de sphère, pratique et design. Pour cela la société doit s'adapter aux besoins des consommateurs.

Le Bon endroit ou l'emplacement : dans les grandes surfaces, l'emplacement de chaque produit est précisément étudié pour susciter l'acte d'achat. Les produits superflus, souvent qualifiés d'achats « impulsifs » comme les chewing-gums, petites sucreries... se trouvent juste avant les caisses. Ainsi les clients qui attendent leur tour achètent ces produits sans réfléchir.

La Bonne quantité : il s'agit de ne pas être en rupture de stock, ce qui est rédhibitoire pour le client qui n'aime pas perdre de temps dans plusieurs points de vente. Mais il s'agit aussi de regrouper les produits en « pack » en bonne quantité. De plus en plus, les besoins du marché révèlent l'envie de certains consommateurs d'acheter les produits alimentaires en petite quantité pour certains, en grande quantité pour d'autres. Les Pom'potes par exemple peuvent être vendues par 4 comme par 24, s'adaptant ainsi aux besoins différents des consommateurs.

Le Bon moment : l'actualité des produits exposés: la plupart des grandes surfaces et des points de vente jouent sur l'actualité dans leurs rayons. Noël, Pâques, la Saint Valentin, la fête des mères... justifient l'aménagement des rayons. Ces politiques se révèlent être très efficaces.

La Bonne information : cette information peut aller du nombre de calories d'un produit alimentaire aux nombres de langues disponibles sur un DVD à la liste des composants d'un produit cosmétique. Mais



les normes actuelles sont draconiennes et exigent la plupart du temps toutes les informations nécessaires qu'un client peut attendre.

VII. **Différence entre merchandising producteur et distributeur :**

a. **Merchandising producteur :**

Le merchandising comme le marketing est fondé certes sur le consommateur et de besoin mais est surtout plus centré sur le distributeur. Car l'action d'un fournisseur consiste à vendre ses produits à des commerçants : les distributeurs, qui les revendront au consommateur final.

Cette raison incite les producteurs à développer une politique de merchandising.

Par la promotion des ventes et l'animation, l'information et la publicité sur le lieu de vente, les producteurs visent, dans le merchandising à maximiser le volume de ses ventes aux dépens de produits concurrents.

Les merchandisers du producteur font des recommandations et des suggestions aux distributeurs sur plusieurs aspects importants du merchandising concernant leurs produits.

Vendre aux distributeurs : dix bonnes raisons de développer une politique de marchandisage pour les producteurs :

- 1- Problèmes propres aux différents canaux de distribution.
- 2- Consommateur : étude des comportements d'achat sur le lieu de vente.
- 3- Préconisation de l'assortiment et de sa présentation selon les points de vente et les zones de chalandise.
- 4- Rentabilité à évaluer pour chaque produit.
- 5- Maintenance avec contrôle de la présence, du prix et des stocks dans chaque point de vente.
- 6- Tarification avec rémunération de services effectifs, justifiables et contrôlables.
- 7- Potentiel à évaluer par magasin, en s'appuyant sur l'étude des réussites rencontrées ailleurs.
- 8- Structures de la force de vente, nécessairement adaptées à celles de la distribution.
- 9- Formation des hommes à un nouveau type de dialogue.
- 10- Argumentaire avec conception d'outils de négociation (quand elle a encore lieu).

b. **Merchandising distributeur :**

L'objectif du distributeur dans le merchandising est de maximiser les ventes de toutes les références de son magasin afin de rentabiliser ses investissements.

Dans cette optique, les produits à fortes marges et à un taux de rotation élevé auront des actions de merchandising particulières.

En matière de merchandising, le distributeur a le choix de son assortiment, de la zone de chalandise et affectera les rayons proportionnellement à leur rentabilité.

Le merchandising des fournisseurs est ensuite distingué du merchandising des distributeurs. Les auteurs analysent l'évolution du schéma de la vente lors du passage d'une vente traditionnelle à une « vente / merchandising » aux effets push-pull.

Mettre en valeur et rentabiliser l'espace de vente : dix bonnes raisons de développer une politique de merchandising pour les distributeurs

1. *Assortiment* : le construire et l'adapter est délicat et crucial.
2. *Implantation* des linéaires de vente (pour induire la circulation) et des rayons.
3. *Présentation* : constituer une séquence logique des familles et sous-familles.
4. *Négociation* : mener des arbitrages plus raisonnés que passionnels.
5. *Services* : utiliser la gamme de services des fournisseurs, et non s'en méfier systématiquement (Trade merchandising terme plus approprié que Trade marketing).
6. *Potentiel* : à évaluer par créneau et zone de chalandise (études merchandising réalisées par les fournisseurs ont l'avantage de l'objectivité).
7. *Rentabilité* : l'outil informatique accroît la productivité à la distribution.
8. *Formation* : cadres opérationnels devenant des gestionnaires compétents et conscients.
9. *Outils* : guides pratiques par rayon, check-lists, tableaux de bord, manuel du personnel...
10. *Animation* : exploiter les techniques publi-promotionnelles de façon planifiée et pertinente.

VIII. **L'e-merchandising :**

Le merchandising est un terme particulièrement difficile à définir, mais on peut estimer que sur un site web, le but est de maximiser les ventes ou la rentabilité en répondant au mieux aux attentes du client et en



jouant sur l'optimisation de la présentation des produits ou services proposés, mais également au niveau de la gestion du caddie et de la commande de l'utilisateur.

Comme pour de nombreux autres domaines du marketing, le merchandising trouve de nombreuses applications sur un site web. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si, pour commercialiser les espaces disponibles sur leur rubrique marchande, certains sites utilisent les termes de " linéaire" et de " tête de gondole" alors que d ' a u t r e s sites u t i l i s e n t d ' a u t r e s t e r m e s .

Une fois de plus, les frontières du marketing traditionnel sont donc remises en causes, car le merchandising en ligne peut également faire appel aux techniques de création de catalogue de la VPC, à celles de la PLV ou de la publicité traditionnelle. On retrouve d'ailleurs dans le tableau ci-dessous quelques équivalents web des applications du marketing traditionnel :

<u>Marketing traditionnel</u>	<u>Application Internet</u>
La plaquette d'entreprise	Le site web
La publicité média	Internet sixième média publicitaire (bandeaux)
marchandising	Application aux boutiques en ligne
Le publipostage (mailing)	Le courrier électronique commercial
Le consumer magazine	Liste de diffusion d'information
L'échantillon	Extraits de CD ou de livre téléchargeables/Logiciels téléchargeables en version limitée.
Le coupon de réduction	Le coupon électronique
Etudes quantitatives	Enquête en ligne sur site ou par e-mail
Marketing personnalisé	Marketing one to one en ligne.
L'entretien d'achat vente	Premier pas de la visiophonie
Marketing téléphonique	Passerelles web/centres d'appels
Veille commerciale	Nouveaux outils de veille sur internet

Même si elle peut être parfois présente, l'obligation de rentabiliser l'espace disponible par une allocation optimale du linéaire est bien sur moins forte que dans le merchandising de grande distribution à cause de la

nature même d'un site web qui est par nature extensible à l'infini (ces différences sont évoquées dans l'article suivant consacrés aux enjeux du merchandising).

Nombreuses sont les techniques de e-merchandising présentes sur les sites web : il est donc difficile de dire quelles sont les plus efficaces et/ou pertinentes à l'heure actuelle. Par contre il est possible de déterminer quelles sont les techniques les plus fréquemment utilisées, comme le montre ce tableau extrait du site emarketnews.com :

On se rend compte que ce sont les "bonnes affaires" déjà fortement utilisées dans le commerce traditionnel qui se retrouvent à 86% sur les sites web, ainsi que les rubriques saisonnières à 63%.



On se rend compte également que des éléments comme le cross-selling et le up-selling (techniques détaillées dans les articles suivants) sont de plus en plus présentes sur les sites, car bien employées ces techniques possèdent encore plus de potentiel sur le web que dans un magasin traditionnel.

CHAPITRE 2 : LES TECHNIQUES DE MERCHANDISING

1. LE MAGASIN :

Dans notre approche du merchandising de base -le merchandising du produit- il est nécessaire d'en connaître tout l'environnement, c'est-à-dire d'abord le magasin, ensuite le rayon.

La politique commerciale et prévisionnelle doit s'exercer à tous les niveaux, et forme une unité dont on doit connaître toutes les composantes pour faire un bon merchandising..

1. Création - vocation – politique :

Le processus de création d'un magasin est impérativement lié à sa politique commerciale future.

Pour faire une bonne approche merchandising, il faut commencer par connaître les caractéristiques qui président aux ouvertures de magasins dans une chaîne donnée.

Une grande surface ne peut être créée, qu'après avoir eu le feu vert de diverses administrations et avoir franchi certains barrages locaux, régionaux, économiques et souvent politiques.

Mais la création devrait toujours relever d'une technique éprouvée combinant une série d'études faites par des spécialistes.



Avant tout, un jugement « économique » du secteur désigné est utile ; étude du marché local, étude des zones de chalandise, étude du potentiel clients (profil des catégories sociales : habitat, niveau de vie, habitudes d'achat, goûts, motorisation) et du pouvoir d'achat, étude de la concurrence en place, et à venir.

Une fois l'aire d'« animation » déterminée, les lignes isochrones tracées (déterminant des zones primaires, secondaires et tertiaires), il faut s'attacher au choix du site.

Si en ville le prix du terrain et les courants habituels de passage des acheteurs dans un noyau commercial dense sont des impératifs à respecter, pour les grandes surfaces périphériques les paramètres sont encore plus nombreux.



Il faut tenir compte :

- du périmètre d'attraction;
- des lieux de passages naturels (implantation sans obstacles majeurs : voie ferrée, rivière, canal, ou autoroute sans ponts de liaison, étang, lac, terrain d'aviation, espaces administratifs réservés, cimetières, etc.);
- du schéma directeur de la région;
- de l'extension des zones industrielles et des cités d'habitation à moyen terme (main-d'œuvre fixée ou établie artificiellement, augmentation de la population, augmentation du pouvoir d'achat);
- des grands axes futurs (intersection, échangeurs)

Les études du marché local, de la richesse vive, des caractéristiques de population, de l'appareil commercial existant, des réalisations et projets de la concurrence étant établies, il faut faire le bilan provisionnel de l'activité du futur point de vente et de sa rentabilité, établir un planning à trois ans avec des chiffres d'affaires ventilés, et résoudre les problèmes de personnel et d'heures d'ouverture. Mais avant tout il faut une juste prévision des chiffres d'affaires souhaités.

Centre ville, périphérie, procédé de construction, rapport places de parking / surface de vente, rapport alimentaire / non alimentaire, commerces satellites et services aux magasins, conception générale en fonction des amortissements, architecture extérieure et intérieure aligné sur la politique de vente... Chaque type d'exploitation doit résoudre tous ces problèmes, mais surtout avoir sa personnalité.

Cette personnalité forme une ligne directrice, un axe de pensée qui influera sur l'ensemble de la politique commerciale, partant sur les techniques de merchandising mises en œuvre pour atteindre un maximum de profit lié à la satisfaction du consommateur.

Nous pensons que l'on peut sérieusement parler de vocation à propos d'un magasin. Outre que cette vocation soit de faire du chiffre d'affaires, bien sûr, et du profit, si possible, l'implantation du magasin doit répondre et à un besoin du consommateur, et à une politique du distributeur.

Les études tracent, déjà, avant la création, des lignes de force qui devront être prises en compte dans le politique merchandising.



Ensuite intervient la politique commerciale du magasin, de la chaîne, de la centrale. Cette politique déterminera la nature de l'implantation comme celle de l'assortiment; la politique de choix ou de prix changera fondamentalement les implantations de rayons et les rayons eux-mêmes. La présence de réserves, importantes ou non, changera la nature de la présentation. Le politique merchandising elle-même, enfin, viendra donner au point de vente sa personnalité.

En résumé, on peut affirmer que si un bon « merchandising général » est fait de l'addition de bons « merchandisings produits », ceux-ci dépendent d'un contexte général, qui commence avec le magasin et continue avec le rayon.

2. **Architecture intérieure d'une grande surface :**

Toute implantation de magasin commence par la définition des grandes masses : gondoles, allées de circulation, emplacement de certains rayons («froid » en particulier).

En règle générale, l'entrée est située à droite des caisses, en entrant ; l'objectif étant de séparer nettement les flux de clients entrant des files attendant aux caisses.

Certains magasins, ayant placé l'entrée à gauche des check-outs, paraissent avoir quelques problèmes à cet égard; nous avons même vu mettre en place des barrières pour empêcher les clients de tourner à droite. Solution curieuse, dans un magasin où la circulation, par définition, doit être libre...

Tout le monde sait -et les études faites à ce sujet le confirment- que la clientèle en entrant, a une tendance naturelle à tourner à droite (Est-ce parce qu'on pousse le chariot ou qu'on tient le panier de la main gauche, et qu'on saisit les produits de la main droite?). Surtout les femmes; les hommes, eux, auraient tendance à tourner à gauche.

C'est en partant de ce principe qu'un magasin est construit pour «aspérer» le flux vers le fond et la gauche, afin de rentabiliser au mieux toute la surface.

a. **Les allées :**

Les allées seront tracées en tenant compte de la facilité de circulation, de l'irrigation des différentes zones.



C'est ainsi que dans les grandes surfaces, en plus des allées de largeur normale, des allées principales, des «pénétrantes» permettent de traverser le magasin ou d'en faire le tour rapidement, tout en ménageant une vue des principaux rayons.

Dans l'alimentation surtout, les allées doivent être continues, sans allées transversales ni interruptions de gondoles. Cette disposition oblige le client à passer en revue toute la longueur de la gondole.

Aux U S A, dans certains supermarchés, des études ont été faites, qui prouvent que :

- 25 % des clients parcourent toute la surface de vente, dans les magasins à gondoles continues,
- 5 % seulement, dans ceux qui ont des allées transversales à l'épicerie.

Des allées trop larges incitent à ne regarder qu'un côté seulement. La largeur des allées est au minimum de 3 largeurs de chariot, mais dépend également de la hauteur des gondoles et de la politique commerciale.

b. **L'implantation des rayons :**

Comment placer les rayons dans le magasin ?

Comment placer les rayons les uns par rapport aux autres ?

Toute la difficulté est là.

Mais les produits étant de différentes natures, le comportement du consommateur est différent.

Beaucoup de critères sont à considérer :

- nécessité des produits,
- fréquence des achats,
- complémentarité (jouets et enfant),
- notoriété (marques pré-vendues),
- encombrement (produits « lourds » ; électroménager, meubles, etc.),
- manutention (liquides, conserves, etc.),
- utilisation (chambre froide),
- produits d'impulsion (parfumerie, nouveautés),
- produits de réflexion (hardgoods),
- emplacements promotionnels,

En tenant compte de tous ces critères si disparates, il faudra arriver à donner une unité à l'ensemble et construire un magasin homogène.

On peut considérer également, comme certaines études américaines, qu'il y a deux sortes de trafic, de courants de clientèle :

- *Le trafic de destination* : le consommateur se dirige vers un but précis. Il y a circulation logique et rationnelle.



- *Le trafic d'impulsion* : tel le chaland dans une rue commerçante, le consommateur se dirige selon ses impulsions, au gré de l'implantation des gondoles et de l'attraction des produits ou de la présentation. C'est un trafic illogique, irrationnel.

De même il y a :

- *Les achats prémédités* (besoins précis, éventuellement notés sur une liste d'achats).
- *Les achats spontanés* : soit par mémorisation du produit (on passe devant, cela «rappelle» quelque chose), soit par impulsion pure.

c. **Le flux :**

Aux U S A, on effectue fréquemment des études très poussées en notant sur un plan le trajet de la clientèle, les points où ils achètent et ceux où ils reposent le produit (rejets).

Les graphiques, constitués avec un échantillon suffisamment important de consommateurs (100 en général pour chaque étude), permettent, en rapprochant les études faites à différentes saisons ou à différentes heures, une analyse objective de la valeur commerciale de l'implantation.

L'étude des itinéraires suivis par la clientèle, des valeurs de chaque allée, de chaque côté d'allée, est nécessaire pour déterminer la bonne disposition des rayons et même des produits à l'intérieur de ce rayon (Certaines allées, quoique très fréquentées, sont peu marchandes; d'autres ont un très bon rapport nombre de clients/produits achetés).

d. **La situation des rayons :**

Reprenons notre exemple : entrée à droite des check-outs, un quart du magasin à droite de cette entrée.



Celui-ci vous expliquera que, les consommateurs tournant à droite, il importe de mettre là le textile, pour être sûr qu'ils le voient; à moins que l'on y mette les hargoods (électroménager, meubles...), dans ce cas, bien sûr, le textile sera au milieu (influence Carrefour).

Et pour «emmener» la clientèle vers le fond et vers la gauche (ce qui n'est pas naturel, nous l'avons vu), il y placera l'alimentation, rayon d'appel classique.

Celui-là vous parlera, en revanche, de la technique du «bouchon», vieille comme le monde, qui consiste à créer dès l'entrée une zone de circulation difficile dans une grande surface où libre passage et libre choix sont des impératifs.

Bien évidemment, il n'y a pas de solution standard. Si on prend le cas des hardgoods, par exemple, on remarque qu'un certain nombre de critères doivent guider leur implantation :

1. ce sont par définition des produits « lourds », donc à présenter en général sur palettes ou sur socles;
2. ce sont des produits volumineux demandant un emplacement important;
3. ce sont des produits «à réflexion », c'est-à-dire qui nécessitent pour être choisis un certain calme, et en général la présence du mari.

Tous ces paramètres nous amènent à la nécessité d'un «coin» ou d'une surface légèrement en dehors du flux normal, afin d'avoir un « îlot » de tranquillité, avec une aire de stationnement nécessaire. Ainsi, nous pourrions rentabiliser une zone difficile.

En revanche, il est parfaitement logique de mettre à gauche, au fond, l'alimentation, tous les produits de nécessité à fréquence d'achat élevé.

En effet, on sait bien que la consommatrice va dans un magasin de grande surface pour acheter avant tout de l'alimentation. (Les achats de biens d'équipement sont de moins en moins mélangés aux achats alimentaires).

Ceci nous fera écarter en principe du circuit « pré-alimentaire » tout rayon à achat d'impulsion.

La ménagère a une idée en tête en arrivant : sa liste. Ses pommes de terre, sa viande, son fromage. Souvent, cette liste écrite guidera les premiers achats.

Il est difficile d'essayer de capter son attention tant que son esprit n'est pas libre.



Certes auparavant, peut-elle être tentée par un meuble, de l'électroménager, un peu comme on flâne en allant au marché, en regardant les vitrines.

Mais en aucun cas, il ne s'agit d'achat d'impulsion. Elle reviendra deux fois, trois fois, avec son mari avant d'effectuer un achat.

Les achats d'impulsion, en revanche, seront parfaitement situés sur le chemin qui mène de l'alimentation vers les caisses de sortie. «Les courses» faites, l'esprit au repos, la cliente peut baguenauder à loisir dans les rayons les plus «frivoles» (nouveautés, parfumerie, accessoires, trouveront alors psychologiquement leur place).

Ce qui nous amène à placer les achats de réflexion avant l'alimentation et les achats d'impulsion après.

Cette stratégie est valable en règle générale pour le libre-service; pour les hypermarchés, l'importance du panier moyen joue un rôle déterminant : si le chariot est plein à ras bord d'alimentation ou trop lourd à pousser, la consommatrice n'a qu'un désir, sortir le plus vite possible.

Mais dans ce cas, les achats d'impulsion sont impossibles avant (écrasement par les achats de produits alimentaires) et impossibles après (surcharges et place).

Un certain nombre d'hypermarchés n'hésitent pas à mettre à l'entrée du textile, pour « agresser » le consommateur et l'obliger à traverser les rayons à forte rentabilité.

C'est alors une question de politique générale du magasin, selon les CA prévus et l'équilibre des différents groupes de produits que l'on veut atteindre.

C'est à chaque fois un cas particulier, qui demande la prise en considération de critères précis.

Le comportement du consommateur doit être analysé, et une étude psychosociologique peut déterminer les impulsions qui le feront se diriger ici plutôt que là.

On voit l'énorme importance, pour un magasin «well merchandised» de connaître le sens de circulation, le flux, et d'orienter celui-ci grâce à l'implantation du mobilier.

Dans le fond, il s'agit d'une adéquation, en tenant compte d'une collection comportant des hardgoods, de la vieille technique -qui a fait ses preuves- du magasin populaire.



L'alimentation au fond, rayon d'appel à fréquence d'achat élevée; les marchandises générales, nouveauté et bazar « dans le passage avant et après ». Cette technique est vitale pour les magasins populaires.

e. **Power items :**

Les «articles puissants» sont ceux qui, achetés fréquemment, fortement publicités, presque toujours bradés, représentent un « appel de vente » considérable.

Ils doivent être placés stratégiquement dans le magasin ou à l'intérieur des implantations.

Ils «attirent» véritablement le consommateur. Ils mettront ainsi en valeur tous les produits placés à proximité.

Et dire que certains magasins, obligés de les avoir en stock, les «cachent», minimisent le plus possible leur impact.

Il faut arriver -c'est cela aussi le merchandising- à une combinaison entre les power items, à faible marge et grande vitesse de rotation, et les produits normaux ou nouveaux, saisonniers, à vitesse de rotation plus lente mais avec une marge plus forte.

C'est en évoquant cette technique -qu'on pourrait appeler « merchandising mix »- que Bernardo Trujillo parlait « d'îlots de perte dans un océan de profits ». Phrase souvent mal comprise et mal interprétée.

f. **Bouts de rayon :**

Un « power item » en bout de gondole ou de comptoir oblige le client à aller jusqu'au bout, et permet ainsi de rentabiliser la totalité du linéaire. Ne pas confondre « bout de rayon » ou de «gondole » avec « tête de gondole ».

g. **Têtes de gondole :**

Doivent toujours être utilisées en promotion, et non en continuation de rayon.

Encore faut-il que ces promotions soient fréquemment renouvelées (10/15 jours) pour conserver aux têtes de gondole tout leur impact publicitaire et promotionnel.

On ne peut pas changer souvent l'implantation d'un magasin; ce sont les têtes de gondole qui apportent le renouvellement, la variété, l'impact, l'ambiance commerciale.

h. **Circulation:**

Ne pas créer d'obstacles pour conserver une fluidité de la circulation. Ce qui permet d'écouler beaucoup de véhicules sur une route permet aussi, dans un magasin, une circulation homogène, qui rentabilise au mieux le temps passé par un consommateur sur le lieu de vente.



Une disposition claire, simple, logique; des angles droits, une signalisation visible, des allées assez larges, l'élimination des points morts, permettront cet écoulement régulier.

Beaucoup de progrès ont été faits depuis quelques années à cet égard. Balisage «intelligent», lisibilité de l'information, et -ce qui est essentiel- panneautage des rayons par grandes familles.

3- **Implantation d'une petite surface :**

L'espace de vente constitue le moyen de communication le plus important avec la clientèle. Il se compose de trois parties :

- La vitrine ;
- L'espace clients/marchandises ;
- Le comptoir caisse

De l'extérieur du magasin jusqu'à la caisse, l'implantation doit privilégier la vision et l'accès aisé à la marchandise.

a. **Vitrine :**

C'est le premier contact du client (ou plus exactement du prospect) avec le magasin.

On dit souvent que c'est la « carte de visite » du commerçant, c'est dire si l'on doit y porter attention.

Son rôle est de traduire la vocation du commerçant, c'est-à-dire de mettre en avant la spécificité du magasin et ses offres commerciales. Son objectif est d'attirer l'attention du passant par son aspect esthétique, informatif, attractif ; on recherchera la présentation valorisante d'un segment de l'assortiment, et des panneaux informatifs s'il y a lieu. La vitrine doit laisser voir l'intérieur du magasin, et donner envie au prospect de voir de près ce qu'il aperçoit de loin.

La règle est de ne pas surcharger la vitrine, de la construire sur un thème, afin qu'elle serve le mieux possible son objectif d'accroche pour susciter l'intérêt ou l'envie.

Une exception notable : les vitrines classiques de chaussures, qui servent plus à présenter un «catalogue » de l'offre, pour faciliter la présélection, lorsque les chaussures ne sont pas présentées en libre choix dans le magasin.

En général la règle pour les vitrines est : une vitrine = un thème = une semaine.

C'est une contrainte, certes, mais elle est fondamentale pour le succès commercial dans un quartier, la clientèle potentielle prenant alors l'habitude de regarder régulièrement ce qu'il y a de nouveau dans le magasin.



b. Espace clients/marchandises :

C'est toute la surface accessible aux clients, hors la zone comptoir caisse, destinée à la présentation des produits et à la circulation de la clientèle. L'implantation du mobilier de vente va orienter le flux de clients : on veillera à éviter les étranglements, barrages, et autres cul-de-sac. Bien entendu, on devra adapter la disposition des linéaires à la configuration du magasin, tout en cherchant à rentabiliser au maximum l'espace, généralement très limité.

Pour organiser le flux de clientèle et éviter les coins morts :

à l'avant du magasin on va placer les produits valorisants, à forte image, à marge élevée (avec surveillance ou protection pour éviter les risques de vol), mais on peut aussi y placer une offre spéciale ;
à proximité de la caisse les achats d'impulsion, ou ceux qui nécessitent une explication ou une argumentation de vente ;
au fond du magasin, les produits « pré vendus », à faible marge.

Le centre du linéaire est l'emplacement le plus attractif, par rapport au sens de circulation c'est ensuite le dernier tiers qui est plus vendeur que le premier :

Suivons un client dans un magasin : en entrant, il jette un coup d'œil circulaire, puis porte son regard vers le centre. En s'avançant encore, il visualise généralement la partie droite, d'abord le centre, le tiers suivant, puis le premier tiers. En continuant sa progression, il aperçoit le fond du magasin, avec le même processus de visualisation.

Ceci est une règle générale, dont l'application dépend essentiellement du type de produits proposés ; on placera plutôt au centre du linéaire les produits répondant aux attentes essentielles, à gauche de préférence les produits complémentaires, à droite les produits de marque très connus ou dont le prix est attractif.

On cherche à associer les produits par familles ou par types d'utilisation (toujours les univers homogènes) : par exemple, pour un magasin de produits de beauté et parfums, on groupe :

Les produits capillaires ;

- Le maquillage ;
- Les soins du visage ;
- Les accessoires de toilette ;
- Les soins du corps ;
- L'hygiène ;
- Les parfums et eaux de toilette ;
- Les produits pour homme.

Ces derniers généralement bien à part, près de l'entrée (les hommes sont timides, paraît-il...).

Prendre un article en main est le premier stade de l'appropriation, donc de l'achat ; dans toute la mesure du possible, l'accès à la marchandise doit être privilégié : l'adage merchandising le plus connu et le plus important est « Pas vu, pas pris ; pas pris, pas vendu ».

Tout doit être mis en œuvre pour mettre la marchandise en valeur ; la forme et la couleur du mobilier et l'éclairage doivent servir de soutien visuel.

c. **Emplacement du comptoir caisse :**

C'est un emplacement stratégique : le contact le plus fréquent avec la clientèle, que l'on peut renseigner, qui permet d'argumenter, d'encaisser... et de surveiller la surface de vente.

L'emplacement doit répondre à des critères souvent contradictoires.

- Pas trop près de la sortie pour éviter qu'un bouchon à la caisse ne gêne l'entrée des clients ;
- Pas trop loin de la sortie pour pouvoir à la fois surveiller les clients sortant, et accueillir les « entrant ».

Donc l'emplacement idéal doit être visible de l'entrée, permettre une vue globale du magasin facile d'accès.



Type de commerce, forme et surface du magasin, emplacement de l'entrée, sens de circulation de la clientèle sont autant d'éléments dont on tiendra compte pour l'implantation du comptoir caisse.

Conclusion :

Il n'y a pas de recette miracle, pas de solutions générales, définitives.

Il faut adapter les grandes règles à chaque cas particulier, ce qu'est chaque magasin, compte tenu de sa politique, sa clientèle, son assortiment.

Mais la règle fondamentale est la règle de base du merchandising : Substituer une présentation active à une présentation passive

Il ne suffit pas -comme c'est malheureusement trop souvent le cas- de poser des produits sur des étagères.

Encore faut-il que la présentation, l'implantation soient en elles-mêmes actives, viennent au-devant de l'acheteur au lieu de l'attendre.

Et cela, non seulement dans un objectif de chiffre d'affaires, mais surtout de profit...

II.



LE RAYON :

Une fois l'emplacement des rayons déterminé, il s'agit de définir le linéaire souhaitable pour chacun.

Bien entendu, l'expérience acquise avec des magasins précédents sera déterminante, pour autant que l'assortiment soit toujours le même; encore faut-il être sûr que les linéaires précédents soient bons...

Nous avons vu, à surface de vente identique, des différences de linéaires variant dans des proportions considérables sans que la différence d'assortiment soit très sensible.

Mais les résultats, eux, différaient du simple au double.

D'où provient alors cette distorsion dans l'application de la répartition des linéaires ?

Aussi curieux que cela puisse paraître : *de l'habitude*.

Trop de magasins vivent sur des structures d'implantation qui ont fait leur succès — mais leurs dirigeants n'ont pas perçu en temps utile la modification du comportement d'achat du consommateur et n'attachent pas suffisamment d'importance à l'évolution de certains marchés. Il faut bien voir les choses en face : c'est du mauvais merchandising.

Combien de fois avons-nous vu des responsables d'implantation *fixer arbitrairement le linéaire d'un rayon*, sans connaître l'assortiment de celui-ci ? *Et même commander, s'il y a lieu, du mobilier spécialisé* sans tenir compte : de l'évolution à court terme du rayon, du dynamisme des producteurs qui vont l'approvisionner (il y a des industries de point des secteurs stagnants), du chiffre d'affaires prévisionnel annuel ou mensuel. En revanche, l'acheteur qui, lui, connaît bien son assortiment et ses besoins en linéaire n'est pas toujours consulté.

Il est évident que, dans ces conditions, jamais le rayon ne pourra se développer : ruptures constantes, pas de visibilité, mauvais classement. Bien sûr, les murs ne sont pas extensibles et aucun rayon n'a jamais assez de place. Mais il faut avant tout avoir *de bonnes prévisions de vente*. Et c'est malheureusement une étude souvent négligée.

Or le potentiel de vente détermine le bon linéaire. *Avant de décider le linéaire d'un rayon, il faut déterminer et étudier l'assortiment.*



Si le linéaire est limité, l'assortiment doit être revu en conséquence.

Quand l'assortiment est fixé, il reste à choisir le mobilier. Les gondoles standard ont été conçues pour l'alimentation et ne sont pas toujours bien adaptées aux marchandises générales.

Tous les mobiliers n'ont pas les mêmes cotes; *le mobilier choisi en rapport avec l'assortiment* déterminera alors une fourchette mini-maxi permettant d'adapter le rayon aux longueurs des allées ou aux impératifs d'architecture intérieure.

1. L'ASSORTIMENT :

L'assortiment, son choix, ses caractéristiques, c'est ce qui va décider de la réussite du rayon.

Comment construire un bon assortiment ?

Rappelons pour commencer les caractéristiques fondamentales : largeur et profondeur.

- *la largeur* correspond au nombre de familles de produits différents couvrant les besoins;
- *la profondeur* correspond au nombre de produits différents dans une même famille.

On voit tout de suite que, selon le choix d'une politique commerciale ou l'étude de marché l'assortiment pourra être situé entre les types suivants :

a- Assortiment large et peu profond :

C'est la couverture d'un maximum de besoins immédiats, mais le choix est très limité. **Par exemple, le rayon cuisine : il y aura des séries de casseroles, certes, mais une ou deux seulement.**

C'est l'assortiment de certains hypermarchés et supermarchés assurant le maximum de rotation par le petit nombre des références de chaque catégorie. L'archétype de cette formule est le magasin au style «convenience store», magasin de proximité, de «commodité», de dépannage, peu enclin à casser les prix, en raison du service rendu.

b- Assortiment large et profond :

On couvre tous les besoins, et un très grand choix d'articles est proposé dans chaque catégorie (tailles, variétés, coloris, marques, qualités).



Dans le rayon casseroles, nous aurons ainsi toutes les grandes marques et des casseroles en aluminium léger, en aluminium épais, en émail, décorées, en téflon, etc.

C'est l'assortiment type du grand magasin, offrant certes la satisfaction de tous les besoins et de tous les désirs, mais dont la gestion est extrêmement lourde.

c- **Assortiment étroit et peu profond :**

Assortiment spécialisé, mais n'ayant guère de choix. Ce sont des cas un peu particuliers : **le concessionnaire d'une marque de voitures ayant peu de modèles, le marchand forain qui ne vend que quelques sortes de fruits sur le marché, le marchand de casseroles, entre deux grands magasins, qui vend toujours les trois mêmes modèles...**(ce type d'assortiment disparaît, les magasins ayant tendance soit à la déspecialisation, soit au contraire à la spécialisation très poussée (tous les revêtements de sol, tous les fromages affinés, la viennoiserie, les jardinerie, etc.).

d- **Assortiment étroit et profond :**

C'est l'assortiment du magasin spécialisé, qui satisfait très peu de besoins mais avec un choix très important. **Dans notre exemple, le magasin spécialisé en accessoires de cuisine qui offrira en principe un choix aussi important — et quelquefois plus — que le grand magasin.**

→ C'est donc en premier lieu la politique générale d'assortiment qui déterminera les critères de largeur et de profondeur du rayon.

En deuxième lieu, l'assortiment sera guidé par le profit, c'est-à-dire, d'une part, la marge moyenne recherchée, d'autre part, la rotation prévue. Plus l'assortiment est profond, plus la rotation est lente, donc les marges doivent être plus fortes. En revanche, si l'on recherche les marges les plus faibles possibles, on est contraint à augmenter le plus possible le taux de rotation, donc à limiter les références.

Nous étudierons cela en détail dans le chapitre « rentabilité ».

En troisième lieu, l'assortiment sera fonction de la nature du marché considéré, des différentes familles et sous-familles qui s'y trouvent et de répartition des ventes par produits ou par marques.

Si un rayon se subdivise en beaucoup de familles et de sous-familles, l'assortiment devra obligatoirement représenter toutes ces catégories par plusieurs références, et sera, à la base, déjà important.

Mais à l'intérieur de la sous-famille, jusqu'où aller ? Le problème est de sélectionner les différents produits afin qu'ils se complètent, sans trop se gêner mutuellement.

Il faut maintenant tenir compte d'un nouveau phénomène : les conditionnements sont de plus en plus volumineux, c'est le règne des « familiaux ».

Ceci est dû à trois facteurs :

la consommation est de plus en plus importante;



le consommateur désire se déplacer le moins fréquemment possible;
la motorisation générale facilite les manutentions et incite à l'achat «de gros».

La connaissance détaillée du marché est alors indispensable, et on voit l'intérêt d'une concertation producteur-distributeur

Le producteur apporte ses études de marché, les caractéristiques de ses produits, la définition de la politique commerciale, publicitaire, promotionnelle et ses études merchandising.

Le distributeur, connaissant sa propre politique commerciale, les surfaces et linéaires disponibles, les possibilités de réassortiment, pourra alors déterminer sa collection.

Certains distributeurs, magnifiquement outillés pour leur gestion de stock par ordinateur, ont tous les éléments passés, « l'historique » de leurs ventes, pour optimiser leur assortiment. Mais cette méthode est dangereuse, qui ne tient compte que du passé — sans même pouvoir chiffrer le manque à gagner occasionné par les ruptures de stock.

Un bon assortiment tient compte du passé, mais doit être tourné vers l'avenir — et seuls les producteurs peuvent aider à le dessiner.

e- **Règle des 20-80 :**

Cette vieille règle des affaires trouve dans l'assortiment toute sa raison d'être. Ces chiffres ne sont pas standard, bien sûr, mais expriment une tendance bien connue : 20 % des références font 80 % du chiffre d'affaires.

Bien entendu, il faut apporter les correctifs qui s'imposent pour chaque rayon. A la limite, cette règle pourra être de 30/70, mais jamais au-delà.



Prenons un exemple :

Supposons un rayon dans lequel :

10 % des références font 50 % du CA

30 % des références font 40 % du CA

60 % des références font 10 % du CA

100%

100%

A ce niveau, selon la nature de sa politique d'assortiment, le responsable aura immédiatement sous les yeux ses critères de choix.

10 % des références : 50 % du CA : pas de problème.

30 % des références : 40 % du CA : en principe, pas de problème non plus, mais, déjà, il faut noter que le stock s'alourdit, tourne moins vite.

60 % des références : 10 % du CA

En graphique, nous obtiendrons la courbe suivante (fig.1)



Premier réflexe : « on les supprime »

Ce n'est, hélas, pas si simple...

Entrent en jeu deux notions :

Le choix qui ne doit tout de même pas être trop restreint-, le consommateur aimant « faire son choix ».

La marge surtout :

Car les 10% de produits qui font 50% du CA sont justement les produits bradés, quelquefois avec des marges ridiculement faibles ;

Seront moins bradés, mais sujets à concurrence vive, les 30% de produits de la catégorie suivante ;

Ne seront pas bradés, car moins connus des consommateurs, les produits de 3^{ème} catégorie, 60% des références pour 10% du CA.

Deuxième réflexe : « Oui, mais j'améliore mes marges avec eux ».

C'est alors il faut raisonner en bénéfice brut ; la courbe 2 exprimée en ces termes sera par exemple :

On voit que, sur 100% de bénéfice brut théorique, la part des 2 premières catégories, soit 40% des références, est ramenée à 50% (au lieu des 90% de la première courbe).

Donc ces 60% de références sont ils indispensables ?

Troisième réflexe : « je les prendrais bien, mais cela fait beaucoup de références et alourdit le stock ». Il faut alors raisonner en termes de profit.

En merchandising le terme « profit » recouvre la notion de « retour sur investissement ». Sans entrer dans les détails qui seront abordés au chapitre rentabilité, retenons le concept « Marge X rotation ». Nous obtenons pour chaque produit une valeur véritable du profit normalement dégagé en multipliant *la marge dégagée pour 100 F d'achat par le coefficient de rotation des stocks* prévu en 1 an.

C'est la notion fondamentale utilisée couramment aux USA de ROI (return on investment), véritable juge du profit.

Dans une troisième approche nous essaierons donc de rapporter les références à une valeur médiane de profit global recherché pour un rayon ou une famille. Cela signifie classer les références par *ordre décroissant* de profit, exactement comme nous l'avons fait pour les valeurs absolues de marge- ou bénéfice brut.

On aurait alors vraisemblablement la courbe suivante (fig.3).



Ce graphique se rapproche ainsi beaucoup de la courbe idéale, qu'il faudra cependant arrêter quelque part :

il n'est pas question, bien entendu, d'avoir la totalité des références existantes dans un marché donné.

En superposant les trois courbes, nous obtenons le graphique suivant (fig.4).

On voit tout de suite que la courbe 3 (références/profit) représentent le juste milieu entre la courbe 1

(références/CA) et la courbe 2 (références/bénéfice brut).

Trois hypothèses sont alors possible schématiquement :

Collection réduite (ligne X) correspondant à :

50% des références ;

93% du CA,

57% du bénéfice brut,

77% du profit (cas d'un supermarché).

Collection normale (ligne Y) correspondant à :

70% des références,

97% du CA,

75% du bénéfice brut,

90% du profit (cas d'un hypermarché).

Collection complète (ligne Z) correspondant à :

90% des références,

98% du CA,

90% du bénéfice brut,

96% du profit (cas d'un grand magasin).

Bien entendu, ce n'est qu'un exemple, et les courbes peuvent considérablement varier d'un rayon à l'autre, d'une famille à l'autre. Il faudra aussi faire entrer en ligne de compte la surface du magasin, le linéaire disponible, le type de mobilier, et surtout le coût d'exploitation.



2. LE MOBILIER :

Manque d'imagination ? Force de l'habitude ? Ou, plus prosaïquement, recherche systématique du bon marché — le bon marché étant «forcément» laid ?

Bien entendu, il faut du matériel standard, souple à utiliser, adaptable. Il faut pouvoir modifier l'implantation des rayons, des gondoles.

Mais en conservant une base standardisée, nécessaire pour ces raisons, pourquoi doit-on faire obligatoirement du matériel ennuyeux, triste, sans âme ?

Nous venons de voir, dans notre approche du merchandising du rayon, l'importance de l'étude préalable d'assortiment.

Mais cet assortiment déterminé, il faudra bien le présenter de telle sorte que le mobilier

- mette le rayon en valeur,
- permette une classification claire,
- soit adapté aux produits (tablettes, fond, couleur).

« L'ennui » dit-on « naquit un jour de l'uniformité » ; pourquoi continuer à présenter, sur des gondoles conçues pour l'épicerie et les conserves, des rayons de marchandises générales, de bazar ou même de nouveauté. Manifestement, ces produits peuvent rarement s'adapter aux normes classiques.

La Buyère, lui, disait que l'ennui est entré dans le monde par la paresse...

Les fabricants de mobilier manquaient d'imagination et de connaissance des problèmes de présentation.

Ils font des efforts intéressants et il ya par exemple des réalisations novatrices comme les rayons « vins fins » conçus en bois ou imitation de bois, afin de donner une ambiance de « cellier » favorable psychologiquement à l'achat de vins d'un certain niveau de qualité et de prix.

Certes, il y a des mobiliers spéciaux pour la nouveauté, pour l'outillage, pour les périssables — mais ils ne doivent être ni «froids» ni tristes. Le matériel doit s'effacer, se faire oublier, pour que l'on voie seulement les produits exposés.

Le matériel de présentation doit être étudié en fonction de l'assortiment à y présenter. Et on peut espérer voir de plus en plus des linéaires personnalisés.

a. Hauteur :

Les gondoles ne doivent pas être toutes obligatoirement au même niveau. La hauteur des gondoles doit être fonction du rayon considéré, de la nature des produits à présenter, des différentes motivations d'achat, des « impulse » ou « power items ». Cela ne veut pas dire que chaque gondole doive être différente : mais il faut grouper les rayons par « masses », auxquelles il faut donner une unité dans la hauteur du mobilier.

b. Profondeur :

Le matériel standard existant permet une infinité de combinaisons, la plupart du temps jamais utilisées. Qui a vu des gondoles profondes de 40 ou même 30 cm ? En France, non; aux Etats-Unis, si. Il est tout à fait irrationnel, sous prétexte que les gondoles ont 60 cm de profondeur, de stocker beaucoup trop de marchandises par rapport à l'écoulement. *Cela arrive beaucoup plus souvent qu'on peut le penser.*

c. Largeur des allées :

Trop souvent, les allées sont de largeur standardisée pour tous les rayons, en dehors, bien entendu, des grands axes.

En dehors du minimum imposé par la sécurité, bien entendu, doit-on avoir des normes standard pour



des trafics totalement différents ?

Y aura-t-il la même densité de clientèle dans une allée d'épicerie et dans une allée de layette ? Ou de produits de beauté ? Ou de bricolage ?

En diminuant certaines allées, en modulant la profondeur des gondoles, on peut gagner de la place pour du nouveau mobilier.

Encore une fois, travaillons *par zones*.

d. Longueur des gondoles :

Doit-on toujours avoir des gondoles semblables ou presque ?

Certes, les gondoles longues évitent de perdre de la place et obligent la clientèle à parcourir toute l'allée; mais-ce qui est valable pour les rayons d'alimentation ne l'est pas du tout pour les marchandises générales.

En particulier en ce qui concerne les achats d'impulsion.

Les grandes longueurs, fréquentes en alimentation (la femme fait son marché et défile devant toute la collection), deviennent mal adaptées pour les marchandises générales. En coupant ces longueurs, on crée des zones de « promenade » et de fixation intérieure (le long couloir emmène au contraire directement en dehors de la « zone »).

On donne une impression de choix, on met en valeur les grandes catégories de produits, on crée une ambiance de « boutique ».

e. Éléments de gondoles :

Cependant, il y a encore des tablettes de différentes longueurs.

Certains rayons, en particulier en non alimentaire, s'accommodent beaucoup mieux de 1 m.

Si l'on gagne d'un côté avec des éléments au sol plus longs, donc moins chers, on le reperd souvent au niveau du linéaire développé...

Il y a correspondance, interaction étroite, entre longueur, hauteur et profondeur du mobilier, largeur des allées, couleur du sol, éclairage ou ambiance particulière.

Les plus beaux magasins de grande surface, ceux qui peuvent vendre une collection suffisamment importante et si variée pour dégager de meilleures marges, sont ceux qui ont créé la « grande surface à visage humain » — ou plutôt à l'échelle humaine. C'est-à-dire une suite de « boutiques » de grande taille bien sûre, mais diversifiées, personnalisées,

- Adaptées aux caractéristiques des produits qu'elles présentent.
- Rares sont les mises en place de matériel qui tiennent
- Compte de la nature des produits pour déterminer le nombre et la profondeur des tablettes à prévoir.



f. Nombre de tablettes :

En dehors de quelques distributeurs remarquablement organisés au niveau opérationnel, il y a rarement travail commun entre les responsables d'implantation du mobilier et ceux du rayon.

Trop souvent, l'utilisation du linéaire au sol est de 65 à 75 % de sa capacité. Le mètre carré de magasin est un investissement suffisamment précieux pour qu'il soit rentabilisé au mieux. Et d'abord par une utilisation à 90-95 % de ses possibilités.

Nous voyons encore tous les jours des magasins qui « Pleurent » leur manque de place pour développer de nouveaux produits, pour lesquels il suffirait de rajouter les tablettes *là où elles sont nécessaires* pour gagner *instantanément* 20 à 25 % de linéaire !

g. Personnalisation :

Nature des matériaux.

Couleurs.

Formes, largeur, profondeur, hauteur.

Valorisation d'ensemble par une ambiance appropriée souvent solidaire du mobilier.

Comme ils sont rares les fabricants de mobilier qui y ont pensé ! Ils sont rares encore les magasins qui ont demandé des études, des devis et des propositions sur ces points précis, et des maquettes de créations nouvelles.

Faut-il traverser les frontières pour trouver l'imagination, la recherche, l'étude de comportement d'achat, de réactions aux couleurs ?

En France, il y a peu d'études fondamentales merchandising entre les fabricants, leurs stylistes et leurs bureaux d'études, et les utilisateurs qui connaissent parfaitement les éléments commerciaux indispensables pour la mise au point d'un mobilier efficace.

Les fabricants de mobilier vont-ils voir hors de l'hexagone les fabricants leaders pour étudier — avec eux — le matériel le mieux adapté aux besoins de chaque catégorie de produits ?
Il faudrait multiplier les « tables rondes » réunissant :

- le producteur (avec son chef de produit, son chef de transports, son merchandiser);
- le distributeur (avec son acheteur, son chef du service « Gestion du linéaire », son merchandiser, son chef de quai ou son spécialiste des réserves);
- le fabricant de meuble ou de matériel de présentation, pour arriver aux meilleures définitions du *circuit complet* d'un type de produit : production — transport — stockage — présentation, avec ce



que cela implique de recherches de normalisation et de facilités d'emploi donc de gestion améliorée à tous les niveaux ?

Nous sommes pourtant là à la charnière d'un merchandising efficace, c'est-à-dire d'une *collaboration prospective primordiale*.

Sur le même mobilier, actuellement, on présente les rouleaux d'ouate cellulose... et la petite mercerie; les boîtes de petits pois... et les laits de beauté; l'épicerie... et les bigoudis !

Conclusion : sans révolutionner tout le mobilier standard existant, on peut sans grands frais :

- jouer sur ses caractéristiques (longueur, hauteur, profondeur, matériau, tablettes);
- essayer de le personnaliser (couleur, matériau, habillage, décoration).

Le magasin dynamique sait créer une ambiance, une animation, une gaieté perpétuelle. Le consommateur doit être saisi, englouti, sollicité... et heureux.

Un magasin « well merchandised » est un magasin vivant, coloré, joyeux.



« Faire les courses » doit être une fête, un régal des yeux, une joie pour toute la famille. Pas de rigidité, de standardisation trop visible, d'alignements, de produits bien rangés. Sans en faire un souk — quoique ! — il faut que la fantaisie apparente règne, *que le consommateur s'amuse*.

C'est dans ces magasins qu'il retournera pour retrouver cette ambiance de fête; pas chez le concurrent, engoncé dans ses principes, compassé dans sa philosophie de vente, et où les achats ne sont plus que ce qu'ils sont, c'est-à-dire des « Obligations de subsistance »•



CAS PRATIQUE : LE MERCHANDISING DU RAYON LESSIVES

Pour situer sur un terrain concret cette évolution des rapports entre producteurs et distributeurs en matière de merchandising, une étude a été menée sur un rayon -celui des lessives- dans deux enseignes d'hypermarchés - Carrefour et Leclerc.

1- Présentation de l'étude

Le rayon Lessives a été retenu pour une observation « terrain » de la pratique du merchandising dans la grande distribution- et plus précisément des rôles respectifs des merchandisings producteur-distributeur. Les éléments présentés dans cette partie proviennent d'entretiens semi-directifs menés au cours du quatrième trimestre 1997 auprès des responsables merchandising (ou d'acteurs importants dans ce domaine) des deux principaux industriels du secteur (Procter & Gamble, et Lever), de deux grandes enseignes d'hypermarchés , l'une (Carrefour) relevant d'une organisation centralisée, l'autre (Leclerc) associée à un groupement d'indépendants ainsi que de spécialistes de logiciels merchandising chez Nielsen et Iri Secodip.

Le positionnement du rayon Lessives en hypermarché offre un certain nombre de caractéristiques propres à justifier d'un effort merchandising particulier. En effet, il s'agit de:

Un marché très concentré, où quatre fabricants se partagent 94% du marché, dont 60,7 % pour les deux leaders (Procter & Gamble, et Lever)

Un marché dominé par les poudres classiques (47%) , faiblement concurrencées par les poudres concentrées(20%), les lessives liquides classiques (13%) et concentrés (10%), et loin devant les autres lessives spécialisées à la main, pour laine. (10%)

Un marché où les grandes innovations ne sont pas très fréquentes , la plus importante sur la période récente étant le lancement de poudres « compactes ». Mais ces formules concentrées ont pour le moment du mal à s'imposer en France.

Un marché où les clients effectuent leurs achats de façon extrêmement rapide (Etude IFM / MCA 1994) :

Plus de 53% des consommatrices se décident en moins de 10 secondes.

Les achats concernent à 83% une marque de fabricant (marques distributeur ou premiers prix pour les autres)



45% achètent une marque concurrente en cas d'absence (rupture) de la marque de lessive recherchée. « Au rayon des détergents, la fidélité exclusive à une marque s'est dégradée. les consommateurs ont aujourd'hui un petit groupe de marques disponibles au sein duquel ils choisissent en fonction des promotions proposées en GMS » (B. Meurisse, Henkel)

80% des achats de lessive sont prédéterminés avant l'entrée dans le magasin

Dans 63% des cas, la marque achetée était celle recherchée par le consommateur

Un marché caractérisé par une véritable « guerre des prix », entre 1991 et 1996 (jusqu'à la mise en place de la loi Galland). Et où les promotions représentent 16,7% du CA et 10,8% des références des hypermarchés.

Un marché qui représente en moyenne 1,1% du chiffre d'affaires global (hors essence et cafétéria) des hypermarchés (0,96% pour les grands hypers et 1,11 pour les autres)

2- Le Merchandising « Lessives » vu du côté des producteurs.

Face à un marché où les relances classiques (nouveaux produits, promotions) ne jouent pas un rôle optimal de dynamisation des ventes, les producteurs cherchent d'autres « instruments » propres à séduire ce consommateur pressé et volage.

2.1- Les objectifs :

Ces « instruments » peuvent prendre différentes formes. Procter & Gamble a ainsi lancé récemment une « dose universelle », qui permet une comparaison en termes de nombres de lavages entre les marques et les formats.

Plusieurs fabricants ont déplacé la guerre des prix sur le terrain des « primes à l'achat », comme Lever qui a proposé un baril d'Omo avec un gel Cif.

Mais au-delà de ces innovations liées aux produits, les deux fabricants s'accordent à reconnaître l'importance croissante du merchandising. Pour Louis-Claude Salomon (Procter & Gamble) cité dans L'Essentiel du Management (juin 97), le but est « de simplifier et de clarifier l'offre pour que l'acheteur puisse se repérer plus facilement ».



Même motivation chez Lever qui vise à « présenter une offre et une organisation claires, qui répondent à la volonté d'achats rapides ». (D'après une enquête de la Fédération des associations de familles de France, une majorité de clients trouvent le rayon des lessives très complexe et déplorent de ne pas pouvoir établir un rapport qualité / prix entre les produits).

Avec en second plan l'idée de « veiller à éviter la rupture d'approvisionnement, qui se traduit par une perte de CA à 55% pour le distributeur et à 45% pour le fabricant » (Lever). Et donc de satisfaire tout le monde: « le consommateur, l'industriel dont les produits vont tourner davantage, mais également le distributeur qui souffrira moins des ruptures, immobilisera moins de stocks et encaissera plus de cash. » (Procter)

2.2 La structure :

Partant d'objectifs globaux similaires, les deux industriels ont mis en place des structures merchandising dont les outils, les moyens et les actions diffèrent, comme le montrent les documents présentés en Annexe 1. Dans les deux cas, si l'existence d'une structure merchandising est déjà ancienne (1983 chez Procter et 1986 chez Lever), elle n'a pris sa forme actuelle que récemment (respectivement 1995 et 1994), avec un souci d'adaptation à l'évolution (la révolution ?) de la demande de certains distributeurs.

2.3- Evolution ou révolution ?

Jusqu'à il y a encore quelques années, la plupart des distributeurs donnait la charge du merchandising du rayon à leur fournisseur « préféré ». Un travail se faisait en amont avec la centrale de référencement, puis le fabricant établissait un planigramme papier préconisant les implantations de ses produits...et éventuellement celles des autres. A charge pour les commerciaux de le « vendre » ensuite dans chaque magasin au responsable de l'implantation (chef de rayon ou employé chargé de la mise en rayon).

Souvent les forces de vente participaient concrètement à la mise en place de la (nouvelle) implantation, avec le risque de voir implantée non pas la préconisation « objective » qui avait reçu un aval de principe de la centrale, mais celle, plus « subjective », du fabricant dont la force de vente aura été la plus « active » (parfois aussi financièrement!). Autant d'éléments qui permettaient à l'époque aux deux leaders de se partager en s'appuyant sur des logiciels performants- la maîtrise du rayon Lessive. Un état de fait remis en question aujourd'hui.

L'évolution (la révolution?) récente tient à plusieurs facteurs, certains communs à l'ensemble des distributeurs, d'autres plus particuliers à telle ou telle enseigne. Parmi les éléments communs :



Une certaine saturation de la demande, qui pousse le distributeur à changer de métier : il devient (ou redevient) commerçant, comme le rappelle M. L. Héliès-Hassid (1996). Le client frileux, exigeant du début des années 90 est l'objet de toutes les attentions. Il faut chercher à le séduire par une offre attractive: soigner la sélection et la présentation de l'assortiment. Les enseignes prennent conscience de leur identité, la cultivent et l'affirment.. à travers la création de leurs marques (Produits libres Carrefour en 1976), en développant leur communication, ou en personnalisant leur merchandising. Qu'elles utilisent aussi pour, après l'avoir séduit, le fidéliser.

Une évolution des profils des hommes de distribution: les self-made-men font de plus en plus place à des diplômés (et même de plus en plus diplômés), que ce soit les salariés de Carrefour, ou les indépendants de Leclerc... D'autant plus qu'un nombre non négligeable des nouveaux adhérents du groupement sont des anciens cadres salariés du commerce, comme le soulignent Hardouin et Ducrocq. Une « mise à niveau » qui entraîne un rééquilibrage des relations distributeurs/ fabricants : on parle désormais d'égal à égal.

Un développement limité (voire stoppé) de la taille des linéaires en liaison avec les règles de plus en plus strictes de l'urbanisme commercial (gels, puis loi Raffarin en 1996 abaissant à 300m² le seuil de surface nécessitant une autorisation d'ouverture). Les ouvertures se font rares, les extensions aussi, et les m² disponibles n'augmentent pas aussi vite que les assortiments. Ce qui amène les distributeurs à des arbitrages serrés dans leurs implantations.

Enfin la mise en application récente de la loi Galland , dont on mesure mal toutes les implications, mais qui est déjà perçue comme un élément de minoration du rôle de la négociation commerciale, ce qui va inciter les distributeurs à chercher à « capter » ses clients par d'autres moyens, par exemple le merchandising.



C'est dans ce contexte que les fournisseurs ont repensé leur approche du merchandising, avec apparemment une assez grande « bonne volonté » en matière de partenariat (mais à des degrés différents chez Carrefour et chez Leclerc) aussi bien de la part de Procter que de Lever sur ce marché des lessives. Peut-être parce que, en tant que co-leaders , ils sont ,d'une certaine façon , obligés de composer. A l'inverse de ce qui s'observe par exemple sur le marché de la Beauté, où L'Oréal, en position nettement dominante, semble avoir du mal à « entrer en partenariat » avec les structures merchandising des distributeurs, et mise encore beaucoup sur les excellentes relations que sa force de vente entretient directement avec les hommes de terrain.

Une évolution s'amorce également en matière de lisibilité de l'offre, avec la proposition que Procter & Gamble a fait à Carrefour d'un « Efficient assortiment » réduisant de 25% l'ensemble des références du rayon Lessives (dont 5 à 6 produits Procter). Une proposition pas forcément bien vue par tous , les produits exclus pouvant être tentés de faire pression (financièrement) pour revenir dans les linéaires.

Concrètement, Procter comme Lever établissent aujourd'hui comme hier des planigrammes détaillés en fonction de la taille des magasins (hypermarchés, supermarchés). Mais la déclinaison et l'utilisation en sont désormais différentes selon les enseignes.

Les deux industriels affirment essayer d'être le plus objectif possible, et fournir des conseils d'implantation qui correspondent au mieux aux attentes des consommateurs en fonction du format du magasin et de la place accordée au rayon. Il n'en reste pas moins évident que l'objectif reste toujours de positionner au mieux ses propres produits pour tenter le chaland.

3 - Le Merchandising « Lessives » vu du côté des distributeurs.

En parallèle - et parfois en réaction - à ces facteurs d'évolution communs à l'ensemble du secteur de la grande distribution, Carrefour et Leclerc ont opté pour des stratégies différentes en matière de merchandising.

3.1- Les structures et les objectifs :

Ces différences de stratégie se traduisent très concrètement dans l'organisation des structures merchandising, avec une démarche centralisée d'un côté et pas de l'autre. Ces structures sont présentées dans l'Annexe 2.

Chez **Carrefour**, la stratégie repose sur le souhait de « tout » maîtriser: il y a d'abord eu la mise en place de la notion de Tronc d'Assortiment National pour harmoniser les référencements, alors que, jusqu'au début des années 90, chaque chef de rayon déterminait lui-même son assortiment. Cette décentralisation extrême se traduisait par une diversité des implantations, avec le risque d'une « manipulation » ou d'un « achat » du linéaire par un fabricant auprès du chef de rayon. L'instauration d'un référencement harmonisé a logiquement débouché sur l'idée d'une préconisation commune en matière de merchandising : le Dossier de développement, testé d'abord sur 4/5 familles, puis généralisé à toutes les familles il y a deux ans.

La politique actuelle au rayon Lessives est de miser sur un « assortiment efficace », en diminuant le nombre de références (ce qui laisse augurer d'une politique de marques encore plus rude).

Il apparaît important de signaler que, dans l'état actuel des choses, le merchandising semble, d'une certaine façon, « prendre le pas » sur la négociation. Pour le moment, le conseil d'implantation est fait sans tenir compte de la marge, en se basant sur les comportements d'achats face aux rayons. A charge ensuite pour le responsable Achats de négocier une meilleure marge...

La politique de **Leclerc** est basée sur une approche diamétralement opposée: rassemblement d'indépendants, le Groupement implique l'adhérent dans la conception de la stratégie et lui reconnaît une grande marge de liberté dans la mise en œuvre. Historiquement, la base du rapprochement a été d'acheter ensemble pour acheter mieux , et ce n'est que progressivement que s'est effectué un passage à un concept d'enseigne. Au niveau global du Galec, il existe un GT (= Groupe de Travail rassemblant toutes les semaines des adhérents « pointus » dans un domaine) Etudes et Marketing, dont le rôle est de « sensibiliser » les adhérents, c'est à dire leur décrire les évolutions, signaler les anticipations, mais sans donner de directives. En matière de merchandising, la règle est de demander aux fournisseurs des propositions, et de retenir celles qui semblent les meilleures après les avoir croisées avec les données internes.

En laissant à chaque adhérent (c'est à dire presque à chaque magasin, sachant que seulement quelques PDG possèdent deux Leclerc) la complète liberté de ses choix. Depuis 1995, Leclerc propose à tous ses adhérents les données issues du panel de distributeur Scantrack.



Le Groupement revendique une grande responsabilisation de l'Homme, principe qui s'applique aussi en matière de merchandising. C'est donc théoriquement le chef de rayon -qui dans les plus petites structures sera aussi l'homme-clef des négociations d'assortiment- qui prendra les décisions. Parfois il s'inspirera d'aménagements réalisés dans un autre magasin, et dont la réussite a été portée à la connaissance de tous (on partage les bonnes idées). La pratique montre que bon nombre de Leclerc font appel à un consultant, qui les conseille en matière de merchandising à l'occasion d'importants remaniements (aménagement ou extension du magasin).

Ces objectifs se traduisent de façon concrète dans la pratique du merchandising au rayon Lessives.

3.2- La pratique :

Carrefour (i.e. responsable du développement des ventes DPH) constitue un groupe de travail avec ses fournisseurs. Il partage avec eux des informations chiffrées (performances des magasins contre panels ou études consommateurs) avec le souci d'un véritable échange (« on ne se cache pas les contre-performances »). Si tous les fournisseurs ont vocation à accéder à ce partenariat, il n'est pas forcément identique pour tous. Soit que le fournisseur n'ait pas vraiment compris l'esprit dans lequel travaillait la structure merchandising, et soit simplement venu « chercher auprès de Carrefour France l'autorisation de répéter la messe dans les magasins. » Soit, à l'inverse, que Carrefour privilégie un fournisseur qui a une meilleure capacité de réaction ou de meilleurs informations face à une idée que le distributeur souhaite valider. Ainsi c'est Lever qui a réalisé les préconisations d'une implantation originale testée dans les Carrefour du Bassin sud-est (implantation par marques).

A l'issue de ces échanges, et en intégrant un maximum de données externes et internes, Carrefour élabore un Dossier de développement ciblé par produit (exemple : les lessives), qui tient compte de la notoriété, des parts de marché et des objectifs des fournisseurs. Il reprend des informations chiffrées sur le marché concerné, rappelle les grands principes d'implantation du linéaire (ordre des marques en fonction du prix) et fournit des plans grammes colorés élaborés à partir du logiciel Spaceman de Nielsen: les implantations sont présentées de façon détaillée, chaque baril ou flacon étant visuellement représenté, avec indication du sens du trafic. Différentes modulations sont proposées en fonction de la longueur du linéaire (15 éléments, ou 17.. avec un élément =1,33 mètre de linéaire).

Ces dossiers de fond sont revus théoriquement à cadence annuelle, et plus rapidement dans deux cas : d'une part la nécessité de redresser une contre-performance de Carrefour; et d'autre part l'apparition des produits nouveaux (de toutes façons, les fabricants profitent de cette occasion pour faire de nouvelles présentations et propositions aux distributeurs). Une fois ce Dossier bâti, il doit être validé -sinon il est remanié- par un groupe de directeurs de magasins et cinq responsables de Bassins (zones géographiques) puis testé pendant une période de trois à six mois en grandeur réelle dans quelques magasins « moyens ».

Si toutes ces étapes sont franchies avec succès, alors Carrefour passe à une application générale de l'implantation dans la totalité des 117 hypermarchés de France. L'idée de base est que rien n'est vraiment imposé, que des variantes régionales sont prévues et enfin que chaque magasin peut adapter son linéaire en fonction de son assortiment et de sa structure des ventes à la référence, à partir d'une simple règle de trois (mon linéaire comporte x éléments, contre 15 pour le modèle-type). Un travail qui sera effectué souvent par le chef de rayon, et parfois par le « Monsieur Spaceman » affecté à chaque Bassin régional. En pratique, au rayon Lessives, la souplesse apparaît limitée. D'abord parce qu'il y a peu de variantes en matière d'assortiment, quasiment entièrement régi par le TAN (ici, il n'y pas de produits régionaux). Ensuite parce que les possibilités d'intégrer les données du magasin (disponibles grâce au système interne Anabel) sont extrêmement limitées pour les responsables de magasins. On peut donc considérer qu'avec le Dossier de développement, Carrefour donne au chef de rayon un outil pas forcément complètement adapté, qui ne sera optimisé que le jour où chaque chef de rayon disposera d'un « outil » merchandising. Dans la pratique, les responsables de rayon qui « adaptent » le document de base -qui pourraient représenter environ 70% des cas- le font encore beaucoup « au feeling », voire avec l'aide pas tout à fait désintéressée des forces de vente des fabricants.

Le merchandising du rayon Lessives apparaît donc chez Carrefour relever d'une décision plutôt collégiale en amont (direction du développement + groupe de travail + tests en magasins), mais une fois cette décision validée, il n'y a qu'une souplesse très modérée dans son application. Quant aux rapports avec les fournisseurs, ils sont plus du domaine de l'échange que du partenariat au plein sens du terme : il y a des échanges



d'informations, des propositions faites par les fabricants - le plus souvent à leur initiative, parfois à la demande du distributeur-mais le travail de mise en parallèle , de comparaison est fait par Carrefour , qui s'y réfère pour prendre , seul ,ses décisions.

L'organisation étant complètement décentralisée chez **Leclerc**, l'expérimentation terrain a été faite auprès de la Socamil (centrale d'achat de Midi-Pyrénées).Mais les responsables rencontrés ont bien souligné que chaque magasin était un cas particulier, en grande partie à cause des différences importantes de surfaces (les hypers Leclerc vont de 2.700 à 14.000m² dans cette région). En matière de merchandising, la procédure consiste à demander à chaque fournisseur une proposition d'implantation, puis à les comparer entre elles, les retravailler avec les données internes (Scantrack) et externes (Nielsen, Secodip)et à retenir la formule qui semble la plus valable. Qui peut être parfois celle d'un fournisseur, ou encore un mix des propositions de plusieurs industriels, ou souvent une mise en place « maison » conçue directement par le magasin. Au cours des trois dernières années, trois industriels différents ont fourni à tour de rôle les schémas d'implantation proposés dans le « Dossier merchandising Lessives » de la Socamil. Un dossier auquel la Socamil ne reconnaît absolument aucun caractère de préconisation dirigée, et qu'elle présente plutôt comme un « concentré » de données sur l'état du marché accompagné de propositions d'implantation des rayons. Pour les hypermarchés, on y trouve un planogramme avec les différentes marques pour un facing de 9 éléments (11,97 m).

Concrètement, c'est en général le chef de rayon (parfois un chef de secteur, mais il n'en existe que dans les plus grands magasins) qui décide de l'implantation. Dans les structures à taille réduite, cette démarche s'inscrit dans une fonction plus globale: c'est aussi lui qui négocie, passe les commandes (dans les plus grandes, les rôles sont plus partagés).

En fonction de toutes les données chiffrées qu'il a jugées utiles d'intégrer -et en particulier des résultats de ses propres ventes- et de ses objectifs, il va décider de l'aménagement de son linéaire. Une expérimentation en terrain qui n'est pas toujours facile. Et il a pu arriver qu'un jeune chef de rayon inexpérimenté se soit laissé convaincre par le fournisseur le « mieux-disant »...quitte à le regretter ensuite.

Mais les Leclerc croient aux bienfaits de telles expériences parce qu'elles renforcent la compétence des individus, et aussi parce qu'ils estiment que leur indépendance leur permet d'être capables de réagir beaucoup plus vite- et beaucoup plus radicalement si nécessaire - que les autres distributeurs. Cependant les positions semblent un peu évoluer. Dans un certain nombre de GT -et pour répondre à des demandes d'adhérents- on travaille à la mise en commun des compétences des uns et des autres dans le domaine du merchandising. Ainsi dans le secteur de la Parfumerie, le GT Marketing du Galec (donc au niveau le plus central du Groupement) propose désormais un dossier qui présente des « recommandations » en matière d'assortiment et de merchandising.

Le merchandising chez Leclerc- Socamil accorde une grande autonomie aux responsables de rayon, qui font leur propre mise en place après avoir intégré un certain nombre de données internes et externes. S'ils s'appuient souvent sur des propositions de fournisseur(s), c'est comme point de départ, et en se réservant la capacité de discuter et faire modifier la préconisation. Les rapports fabricants/distributeurs en matière de merchandising s'apparentent à ceux observés en matière de négociation commerciale, avec une grande décentralisation.

Dans le cas précis du rayon Lessives, les structures mises en place en matière de merchandising par Carrefour et Leclerc reflètent des approches de type différent, centralisée pour la première et décentralisée pour la seconde. Une différenciation que les deux grands industriels du secteur ont intégrée, puisqu'ils proposent, de leur côté, des services modulés : les planogrammes élaborés par leurs services merchandising sont « proposés » à un responsable national chez Carrefour, et transmis directement aux magasins ,via la force de vente, chez Leclerc. L'évolution des rapports producteurs/distributeurs dans le domaine du merchandising n'a donc pas concerné de façon identique le groupe (centralisé) Carrefour, et le groupement (décentralisé) Leclerc, et les fabricants doivent les approcher de manière différente.

L'approfondissement de la réflexion s'inscrit dans une double approche. D'abord un élargissement du champ d'observation avec, au-delà des deux cas étudiés, une étude des pratiques merchandising des autres enseignes d'hypermarchés, indispensable pour passer du stade de « constat » à celui d'une éventuelle typologie. Ensuite une réflexion sur d'autres rayons, en particulier sur des marchés plus atomisés, où le poids des gros industriels est moins important. On peut en effet se demander si le « merchandising à deux



vitesses » mis en place par les groupes puissants que sont Lever et Procter&Gamble, est transposable -et supportable- à des PME.



III. LE LINEAIRE :

De la bonne répartition des espaces, de leur bonne gestion, dépend la performance du magasin, de petite comme de grande surface.

Nous avons fréquemment observé, étudié, analysé les comportements de clientèle dans tous types de surfaces de vente, aussi bien de commerce traditionnel que d'hypermarchés.

Nous avons recensé un certain nombre de « filtres », d'étapes distinctes, entre le moment où un passant est accroché par un magasin en se promenant dans la rue, est intéressé par une vitrine, incité à entrer, à se promener, à toucher la marchandise, et enfin à acheter.

Que de risques de perdre le prospect avant qu'il ne devienne client !

Le tableau 3 montre comment, sur 100 habitants qui passent dans la rue (ou, pour une grande surface, qui passent à proximité du rayon) il y a des étapes successives qui sont *autant d'occasions pour le prospect de ne pas se décider*, et combien l'analyse de la localisation des déperditions peut permettre, en y portant remède, de développer le potentiel d'un point de vente.

Cette analyse est valable aussi bien pour un magasin traditionnel que pour une grande surface.

Un magasin est plus ou moins bien situé dans une zone de chalandise ; il est bien évident qu'il aura d'autant plus de chances d'être vu qu'un flux important de personnes passe devant le magasin. Ceci est moins vrai pour une grande surface, vers laquelle on se déplace la plupart du temps en voiture.

Dans le cas de ce tableau, on envisage que 65 % des clients potentiels passent devant le magasin considéré.

- 1^{er} changement de statut, *d'habitant* de la zone on devient alors un *passant*.

Mais le passant doit au moins *percevoir* le magasin, avoir son œil attiré dans cette direction dans un hypermarché, le passant déambule dans l'allée (la rue) ; son regard doit être attiré vers le rayon considéré. Dans un cas comme dans l'autre, ce premier filtre est la *valeur de perception*. Si le regard n'accroche pas le linéaire, le rayon n'est même pas même pas perçu : il y a déperdition d'efficacité.



- 2^{ème} changement de statut : le *passant* devient alors un *chaland*. Dans le Cas illustré, la déperdition passe de 65 à 42 – ce qui signifie que 35 % *des passants* ne prêtent pas attention au magasin (rayon). Peut-on faire quelque chose ? Le magasin ou rayon perçu, il faut être attiré, s'approcher, regarder vitrine ou linéaire : ce deuxième filtre est la *valeur d'attractivité*. Si l'attractivité ne joue pas, nouvelle déperdition. Si elle joue son rôle d'aimant, le chaland entre dans le magasin, et dans une grande surface s'arrête devant le linéaire.

- 3^{ème} changement de statut : le *chaland* devient un *prospect*, quelqu'un à qui on est susceptible de vendre quelque chose. Dans notre cas, la déperdition passe de 42 à 23, *soit* 45 %. Tiens, tiens, que se passe-t-il ? Comment améliorer l'attractivité ? En traditionnel, le prospect sera accueilli par un vendeur ; en libre choix, le prospect va directement prendre en main, manipuler les produits, lire les informations. Dans un cas comme dans l'autre il faut que soit le *besoin*, soit le *désir* se manifeste : ce troisième filtre est la *valeur d'intérêt*. Pas d'intérêt, on s'en va. L'intérêt est stimulé ? Il grandit, l'envie d'acheter se produit.

- 4^{ème} changement de statut : le *prospect* devient un *acheteur* Mais la déperdition a joué, notre population est tombée de 23 à 17, soit 26 % de chute. Bon, cela peut être admissible. Mais avant de se décider définitivement, notre acheteur va chercher à se rassurer, à se donner raison, donc va comparer les produits similaires pour se conforter dans sa décision. Il y a souvent un frein important lorsque le futur client se perd en conjectures devant les avantages des uns et des autres produits. Le rôle du vendeur est ici prédominant.

C'est le quatrième filtre : la *valeur de comparaison*. L'acheteur cherche souvent à rationaliser son achat : « j'achète ce produit parce que est le meilleur, le moins cher, le plus beau, etc. » Mais avec une perte, ns le cas évoqué, de 17 à 4 : nouvelle chute, de 76 % ! Il faut changer e vendeur, ou revoir l'information sur le linéaire : il y a un gros problème, le client est perplexe et n'achète pas ! Quand la comparaison t positive, la décision d'achat prise, le cinquième filtre est passé : c'est *valeur de motivation*. C'est le moment fatidique de la décision finale : t transfère le produit dans son caddie' (on va à la caisse) bref on achète.

- 5^{ème} et dernier changement de statut : *l'acheteur* s'est alors transformé en *client*.

Ceci est un exemple de l'extrême complexité de l'acte d'achat, qu'un bon professionnel doit être capable d'analyser en détail.

Il Faut retenir qu'il y a cinq filtres à l'achat :

- la perception ;
- l'attractivité ;



- l'intérêt ;
- la comparaison ;
- la motivation ;

Autant d'occasions de perdre un futur client...

➤ **Séquence de rangement :**

L'assortiment s'établit, normalement, par la segmentation des besoins des consommateurs :

- En familles de produits ;
- En sous-familles

Cette segmentation est utilisée aussi bien pour la gestion marchandise que pour la séquence de rangement (sauf exceptions justifiées).

Segmentation d'un assortiment

L'assortiment d'un magasin est segmenté en catégories de produits.

- 1^{er} segmentation : les départements

Pour un hypermarché, selon les enseignes, les départements peuvent *être* :

- Épicerie-liquides ;
- Produits frais (avec souvent une segmentation « frais libre-service ») ;
- puis
- Non alimentaire ;
- ou bien
- Bazar (lourd et léger) ;
- Textile.

- 2^{ème} segmentation : les rayons

Exemple, pour un magasin (ou un département) textile :

- Confection femme ; – Bonneterie ;
- Confection hommes ; – Sous-vêtements ;



- Confection enfants; – Linge de maison.

- 3^{ème} segmentation : les sous-rayons

Correspondant à une unité de besoin – par exemple, pour un magasin (département) de liquides :

- Vins ;
- Alcools et spiritueux ;
- Eaux ;
- Bières cidres ;
- boissons sans alcool.

- 4^e segmentation : les familles

Les familles regroupent des séries d'articles correspondant à un même besoin, mais légèrement différents.

Exemple, pour le sous-rayon « boissons sans alcool » :

- Jus de fruits ;
- Boissons aux fruits ;
- Sodas ;
- Colas ; Tonics ; Limonades ;
- Sirops ;

5^{ème} segmentation : les sous-familles

Par exemple dans la famille « jus de fruits »

- Pur jus
 - Jus à base de concentré ;
 - Nectars
-
- 6^{ème} segmentation : les articles

Exemple, pour la famille des « jus à base de concentré » par type de fruit

- Orange
- Fruits exotiques
- Pomme
- Cocktails de fruits
- Raisin
- Tomate
- Pamplemousse
- Légumes

- 7^{ème} segmentation : les références

Dans le cas des « jus de fruit à base de concentré » elles peuvent être définies par types de conditionnement :

- Flacons (petites contenances) ;
- Boîtes ;
- Brick 20 cl ;
- Brick 1 L ;
- Bocaux 1 L ;



- 8^{ème} segmentation : les marques

Ou bien, si on considère les marques en 6^e segmentation, les variétés ou fruits.

Il faut bien voir que la terminologie des différentes segmentations varie selon le distributeur – sauf lorsqu'il y a consensus sur la classification proposée par l'IFLS¹. Tout dépend de la politique de marques nationales ou de marques propres des différentes chaînes, et de leur approche marketing des besoins consommateurs.

La classification des produits en familles et sous-familles, réalisée pour construire l'assortiment d'un rayon, ne doit pas être aveuglément suivie pour composer une présentation marchande, une offre claire.

Le consommateur doit percevoir une *logique* de présentation des produits les uns par rapport aux autres ; on doit lire un rayon comme le sommaire d'un livre.

Avec une réflexion acquise par l'expérience : attention à la *logique féminine*, souvent différente de la masculine, lorsque ce sont des hommes qui construisent les rayons pour des femmes qui achètent.

Les femmes sont souvent plus aptes, par intuition, à faire du merchandising...

➤ Séquence de rangement familles/sous-familles :

C'est la logique du consommateur qui doit guider le choix, donc l'observation de son comportement ; on peut réaliser des études spécifiques, lors desquelles on fait « construire »_ un rayon modèle par des consommateurs, avec des cartons représentant les familles et les sous-familles (voir la classification ci-dessous du rayon entretien).

Prenons un exemple, la séquence de rangement des vins.

On peut classer *par couleur* :

Autre exemple, pour les produits d'entretien.

- Classement selon leur *action* :
- Nettoyant ;
- Lustrant ;
- Vitrifiant ;
- Dépoussiérant...

Classement selon leur *utilisation* :



- Cuir : imperméabilisant, cirant, teintant/rénovant
- Sols : parquets, sols modernes, moquette
- Meubles : nourrissant, dépoussiérant, nettoyant
- Vitres : aérosols, vaporisateurs, liquides
- Sanitaire : détartrant, additifs, déboucheurs
- Fours : nettoyant
- Métaux : nettoyant, brillant
- Insecticides : volant, rampant, antimites

Des ventes insuffisantes sont souvent le signe d'une mauvaise implantation : le client ne trouve pas la famille à l'endroit où il la cherche, l'offre est brouillonne, le rayon n'est pas « marchand ». Ce problème permanent de la bonne classification, de la bonne séquence de rangement n'est jamais terminé, car les produits évoluent, de nouvelles familles naissent, les besoins des consommateurs changent.

Il faut faire preuve de modestie, seul le client a raison. Au lieu de dire « **les clients** sont abrutis, ils ne comprennent pas l'implantation » (ce que nous avons entendu !) il faut faire *comme le client le comprend*, même s'il y a un certain manque de logique technique :

Pas vu, pas pris ; pas pris, pas vendu...



1. Facing :

Le Facing est l'unité de visualisation d'un produit, vu de face, sur une tablette de présentation. C'est donc aussi l'emprise en centimètres sur le mobilier de vente : plus le facing est grand, plus le produit sera vu. On peut parler de facing en *unités* (de produit) ou en centimètres (longueur de tablette). Le mètre de linéaire de présentation représente, en termes de facing, le loyer que le produit doit générer pour « payer sa place ». Comme le produit a besoin du support de la tablette, qu'il soit présenté empilé sur deux ou trois hauteurs importe peu puisque c'est toujours l'emprise en centimètres sur la tablette qui nous intéresse.

Qu'en est-il, alors, pour les produits qui ne sont pas présentés sur tablettes (appelées aussi, anciennement, rayonnages) ?

Peg-board : ce sont les articles sous blister (sous coque) enfilés sur des crochets. Pour pouvoir comparer les Facings des *produits accrochés* aux *produits posés*, on considère la présence d'une *tablette virtuelle* aux emplacements habituels pour le rayon.

Bien sûr, un calcul en *surface* de présentation, comme pour une affiche peut se faire, mais la plupart du temps l'approche *linéaire* est suffisante.

Piles de produits (en linéaire ou en têtes de gondoles) : même approche.

Palettes: même processus (en général une palette = 3 X 1,20 m).

Enfin, cas particulier, lorsqu'un rayon est entièrement sur palette, on peut prendre en compte la surface au sol. Les portants textiles, lorsqu'ils ne sont pas intégrés en linéaire, sont comptés, comme les linéaires d'habituellement textile, en *linéaire/sol*.



L'appellation linéaire recouvre donc la longueur de présentation horizontale:

- *linéaire sol (LS)* la longueur, mesurée au sol, du mobilier de présentation ;
- *linéaire développé (LD)* le linéaire au sol multiplié par le nombre de niveaux de présentation : une gondole à 5 niveaux donnera ainsi, par élément, 5 x 1,31 m soit 6,55 m de linéaire développé.
- *La capacité du Facing* est la quantité d'articles stockée en rayon pour un seul Facing, compte tenu de la profondeur de la tablette et de la hauteur entre les tablettes : un produit dont le Facing représente 6 articles en profondeur et 2 articles superposés a une *capacité de Facing* de 12. Ainsi, s'il bénéficie de 4 Facing, la capacité du linéaire qui lui est attribuée est-elle de 48.

« Cette quantité doit correspondre au moins aux ventes d'un samedi, plus un petit stock de sécurité, afin d'éviter les ruptures, sachant qu'il est quasi impossible de réassortir le rayon un jour de « presse ».

Elasticité du linéaire :

Peut-on déterminer le Facing idéal ? Oui, de plus en plus, en optimisant la capacité du linéaire en fonction des ventes prévues. Encore faut-il qu'elles soient à peu près régulières, sachant que les nouveaux produits doivent trouver leur place, qu'aucune situation n'est figée, et surtout que *le linéaire a une action directe sur le consommateur*.

Vis-à-vis de ce dernier, il est intéressant d'observer l'effet du Facing sur son comportement d'achat. On conçoit aisément que, en gros, plus le Facing est important, plus le produit est vu, donc il est plus vendu. En fonction de l'augmentation du linéaire, qu'elle sera la variation des ventes (dires souvent « écoulement ») ? c'est ce que l'on appelle l'élasticité du linéaire.

Celle-ci peut être représentée par une courbe, qui a toujours la *même* allure, quels que soient les produits observés.



On remarque que :

- les ventes augmentent avec l'accroissement du linéaire : forte élasticité ;
- le produit ne se vend qu'à partir d'un linéaire minimum (A) ;
- au-delà d'un certain seuil, une augmentation du linéaire n'exerce pratiquement plus d'effet sur les ventes : *élasticité faible* (B) ;

- **Le linéaire minimum :**

Pas vu, pas vendu : si le Facing est trop faible, le produit ne sera pas perçu .D'autre part on doit éviter les ruptures de stock en rayon et réduire le travail de réapprovisionnement.

La perception d'un produit et son identification dépendent de sa dimension, de son volume, de son conditionnement (couleur, forme, graphisme) et de son voisinage.son Facing doit être en rapport avec le linéaire accordé au rayon, et les surfaces de magasin (20 cm dans 900 m² n'ont pas la même valeur que dans un 10 000 m²).

On considère généralement qu'un Facing de 20 cm est un minimum pour une petite surface, alors qu'il faut compter 40 à 50 cm minimums pour une grande surface.

Les produits d'achat d'impulsion, comme les nouveaux produits, nécessitent un Facing minimum plus important pour retenir l'attention consommateurs.

La rupture de stock en rayon doit être évitée : le Facing est alors déterminé par les quantités vendues entre deux réassorts - le Facing étant alors 'terminé par la capacité du linéaire.

- **Linéaire maximum :**

C'est le nombre de Facings au-delà duquel il n'y a plus d'augmentation significative des ventes : c'est le seuil de saturation. Il n'est bien sûr jamais atteint autrement qu'en étude ponctuelle de merchandising, car il surstockerait à coup sûr, sans utilité, le magasin

- **Rentabilité :**

Le maximum de Facings à accorder à un produit est atteint lorsque la rentabilité au mètre linéaire de ce produit devient inférieure à la rentabilité de la famille auquel il appartient. En effet, à chaque mètre de linéaire (Schéma P98) correspond un investissement : c'est l'investissement total du magasin, et de ses frais fixes d'exploitation, divisé par le nombre total de mètres de linéaire développé. On rapporte alors le bénéfice brut généré par le produit au coût d'investissement au mètre : le produit « paie-t-il son loyer » ? Nous abordons ici les problèmes de calcul de rentabilité (au mètre, par rapport aux stocks) qui sont abordés dans la troisième partie.

Les logiciels de gestion spécialisés permettent de calculer l'incidence d'une modification du Facing sur la rentabilité d'une famille ou d'un rayon, et d'optimiser ainsi, pendant une période donnée, l'implantation du linéaire.

On notera cependant que toute optimisation centralisée, nationale se heurte vite, lors de son application locale, aux habitudes de consommation diversifiées, aux zones de chalandises propres au magasin, et qu'une adaptation régionale ou locale est toujours nécessaire.

Le nombre de Facings idéal est donc celui qui permet la perception du produit et sa mise en valeur pour qu'il attire l'attention, soit identifié, suscite l'achat. Mais c'est également celui qui permet au produit d'obtenir une *rentabilité du linéaire* supérieure à la moyenne du rayon, *sans perdre de ventes*

Nous verrons dans la troisième partie, ce qu'il faut penser de la seule notion de bénéfice brut (ou marge brute cumulée). D'autres types de bénéfices sont également à prendre en compte, tel le *bénéfice différé* ou le *bénéfice financier*.

Si la rentabilité linéaire du produit est *inférieure* à celle de la famille, il ne « paie pas son loyer », il faut réduire le linéaire, donc diminuer *le* nombre de Facings. À l'inverse, si cette rentabilité est *supérieure*, on peut augmenter le linéaire progressivement, le but étant d'améliorer la rentabilité globale de la famille, puis du rayon.



Correctif; quantitatifs et qualitatif; du Facing

Un certain nombre de facteurs viennent jouer sur la répartition du Facing — nous venons d'en voir quelques uns. Au total, dix-huit « correctifs » viennent ainsi, à des degrés divers, influé sur le linéaire : neuf correctifs quantitatifs et neuf correctifs qualitatifs. (39)

Mais chaque correction de Facing doit être pensée en termes de performances, vis-à-vis de l'amélioration de la rentabilité, c'est-à-dire de la productivité du linéaire et de la satisfaction du consommateur.

Il est donc nécessaire de remettre en cause régulièrement l'implantation, en effectuant l'analyse merchandising de chaque famille : *chaque analyse permet l'amélioration des performances.*

Le double placement :

Pour accroître les ventes, il arrive qu'un produit soit implanté à la fois : dans sa famille logique et dans une autre famille, par affinité de consommation.

Nous ne visons pas ici les produits en promotion, par exemple en têtes de gondole, qui bénéficient de leur emplacement naturel dans le rayon et d'un emplacement promotionnel complémentaire, mais provisoire.

De nombreux produits peuvent être placés à deux endroits différents, dans le but d'accroître les ventes. Selon la nature du produit, ce double placement peut être permanent ou temporaire (par exemple saisonnier). Le principe est de jouer les deux motivations d'achat : achat réfléchi, achat spontané. L'achat réfléchi concerne *remplacement logique* du produit, au sein de sa famille naturelle ; l'achat spontané concerne les emplacements favorables à une *vente complémentaire*.

- **Emplacements réservés :**

Les espaces consacrés au double placement varient selon les types de produits.



Avantages :

- Bien sûr, accélérer les ventes ;
- Éviter les ventes manquées ;
- Améliorer la rentabilité de la famille ;
- Contribuer à affirmer une image de rayon ou de magasin
- Apporter une animation dans *le* rayon, vaincre la monotonie de présentations immuables.

L'exemple le plus évident de l'intérêt du double placement est *le filtre à café* : les consommateurs vont le chercher (réflexion) dans le rayon accessoires de cuisine, près des casseroles ; mais le double placement dans le rayon café multiplie les ventes (impulsion).

Inconvénients :

Le double placement dans le même rayon est impossible : il induirait une confusion dans l'esprit du consommateur ;

- dans tous les cas, le double placement entraîne un alourdissement des stocks ;
- il complique la tâche de réassortisseurs entraînant de sa part un risque d'oubli ;
- les chefs de rayons ne sont pas souvent d'accord pour laisser quelques centimètres du produit d'un autre rayon ...sauf en cas d'échange de bons procédés ;

Selon la formule consacrée, les linéaires n'étant pas extensibles, le choix d'effectuer une double présentation implique une sélection judicieuse, raisonnée, et doit pouvoir se justifier par une augmentation de la rentabilité.

2. **Présentation :**

Les règles d'implantation sont propres à chaque enseigne, voire chaque typologie de magasin. Elles dépendent de la politique d'enseigne, de la politique de prix, de l'importance de l'assortiment, du type de mobilier, de la lisibilité de l'offre, de l'aspect de masse recherché... et de la rentabilité. Seuls l'expérience, les tests, l'analyse et la remise en cause périodique permettent de trouver, pour un magasin donné, la meilleure allocation de linéaire, pendant une période donnée quand il s'agit de produits plus ou moins saisonniers.



Chaque enseigne, pour chaque format de magasin, a ainsi ses clés de répartition, en valeur absolue et en pourcentage, afin d'affecter à chaque zone, chaque rayon, une quote-part de linéaire, ou de surface de vente. Il n'y a donc pas de répartition type, chaque enseigne garde jalousement la sienne, format par format, construite au fur et à mesure des expériences accumulées. Encore ces données doivent-elles être adaptées au cas local, en fonction des contraintes architecturales, de la zone de chalandise, de la clientèle.

Implantation des produits :

Pour implanter les produits en linéaire, plusieurs questions se posent :

- méthode de présentation : horizontale ou verticale ;
- choix des niveaux en linéaire ;
- cas spécifiques : bouts et têtes de gondole.

Présentation horizontale ou verticale ?

Nous parlons ici, en premier lieu, de la famille ou de la sous-famille considérée. On peut envisager une présentation verticale, sur toute la hauteur du meuble, ou horizontale, sur un ou deux niveaux.

En général, la méthode de classification verticale est préférée, car elle apporte un certain nombre d'avantages que nous allons détailler ci-dessous, mais dans un certain nombre de cas spécifiques, on envisagera des classifications horizontales, notamment pour les niveaux du bas (présence de paniers de vrac) ou du haut (produits en exposition).

Il y a sept raisons pour préférer la classification verticale.

Niveaux de présentation :

Dans le cas de la présentation sur peg-board', le niveau est moins important car moins perçu ; pour le textile il n'y a qu'un niveau portants) : robes, manteaux, pantalons ; parfois deux (chemisiers). Les niveaux de présentation seront déterminés en fonction de la facilité d'accès et des caractéristiques physiques des produits :

- nature du packaging
- lisibilité
- volume ;

- poids ;
- achat prémédité ou achat d'impulsion ;
- fréquence d'achat ;
- possibilité de présentation en vrac.

➤ Le « niveau-des pieds » :

Sera privilégié pour les articles pondéreux, les gros conditionnements, le vrac (panières) et les produits à lisibilité verticale (par exemple les tapis-brosses !). C'est le niveau le moins favorable en principe, sauf pour les :

- Articles d'appel ;
- Produits volumineux, aisément repérables ;
- Produits se lisant mieux du dessus ;
- Achats utilitaires
- Articles présentables en vrac ou box palette
- Les niveaux des mains bas :
- Tous produits indispensables ;
- Produits complémentaires ;
- Accessoires difficiles à ranger.

➤ Le niveau des mains haut :

Plus le niveau est proche des yeux et facilement accessible, meilleur il est ;

Produits dont la demande spontanée est élevée (par exemple produits saisonniers, régionaux, publicité).

➤ _



Le niveau des yeux :

- Produits les plus susceptibles de déclencher un achat d'impulsion (nouveaux, à forte image de marque, forte notoriété) et les plus rentables ;
- *ou, a contrario*, des produits dont le prix est particulièrement intéressant pour le consommateur.

➤ Le niveau du chapeau :

- obtient des résultats variables selon la hauteur de la tablette. Au niveau des cheveux, les résultats sont encore bons, plus haut, donc difficile à atteindre, les résultats sont faibles :

- produits dont le packaging est suffisamment évocateur pour être repéré de loin ;
- ou présentation doublée de la tablette en dessous (stock de sécurité).

Bouts et têtes de gondole :

On appelle bouts de gondole le début et la fin de la longueur de gondole. La *tête de gondole* est l'emplacement promotionnel à angle droit avec la gondole.

Le bout de gondole est normalement une *mauvaise place*, quelque peu cachée par la tête de gondole. On y placera des articles d'appel, qui signalent également la teneur du rayon.

Les têtes de gondole sont réservées à la présentation de masse, généralement à prix promotionnel. C'est une *place excellente*, particulièrement recherchée, et qui donne souvent lieu à une *location d'espace* au fournisseur.

Il s'agit donc d'emplacements provisoires, dont les produits en promotion tournent tous les dix ou quinze jours pour en conserver tout l'impact publicitaire et promotionnel.

Certains consommateurs sont des habitués des têtes de gondole, et font systématiquement leurs courses d'une tête à l'autre, pour profiter des bonnes affaires.

Le prix de la location d'espace varie en fonction des produits, du résultat attendu de la promotion, de la surface du magasin, de l'enseigne... et de la tête du représentant. De plus en plus de magasins planifient rigoureusement les têtes de gondole, et il faut les retenir souvent longtemps à l'avance.

Le fournisseur consent des conditions exceptionnelles pour la promotion ; de surcroît il doit payer l'emplacement... mais c'est toujours le distributeur qui encaisse. Est-ce bien moral ? En tous cas, tout le monde a l'air content comme cela ! Les têtes de gondole apportent le renouvellement, la variété qui manque au rayon de base.

Nous verrons l'utilisation des têtes de gondole dans la *promotion*.



Comportement d'achat :

Pour élaborer la présentation, nous devons prendre en compte, bien entendu, le comportement d'achat des consommateurs. Achats de réflexion, d'impulsion, de besoins, de plaisir... après de nombreuses études. Sur le comportement du consommateur, nous en avons fait la classification suivante.

On parle souvent d'*achats de réflexion* et d'*achats d'impulsion*. En réalité, on s'aperçoit, à l'analyse des comportements des consommateurs, qu'il y a des *achats automatiques* mais aussi des achats d'opportunité. C'est la raison pour laquelle nous avons cherché, peu à peu, à cerner le plus exactement possible les différents types de comportement en magasin.

Nous devons, pour construire le linéaire et répartir le Facing, prendre en compte ces différents comportements, dans toute la mesure du possible, en observant les façons d'acheter des consommateurs.

- L'achat d'impulsion. Envie soudaine, sans raison, d'acheter un produit. C'est *le coup de cœur*), valable surtout pour des produits peu chers, nouveaux, séduisants : il faut les placer à un endroit où on ne les attend pas, aux caisses, par exemple.



- L'achat spontané. C'est toujours un achat d'impulsion, mais raisonné. Une *envie subite et consciente* de se faire (ou de faire) un petit plaisir. Même chose, emplacement passant, présentation spéciale...
- L'achat d'opportunité. C'est l'achat type des « branchés » des promotions, des têtes de gondole : on saisit l'occasion pour ne pas la laisser passer, pour faire une bonne affaire. Il y a encore de l'impulsion, mais tempérée par la sagesse du bon rapport qualité/prix, du « *savoir acheter futé* ».
- L'achat remémoré. Très masculin, mais aussi féminin pour une bonne part : pour ne rien oublier, on défile devant tous les linéaires, qui jouent alors le rôle de « pense-bête ». Et cela, en ai-je besoin ?

Ce n'est pas très économique, mais très efficace et rationnel. On fait : beaucoup d'achats non prévus au départ, car on achète aussi des produits «pour *le cas où...* ».

Il faut noter que dans tous ces cas de figure, le linéaire joue un rôle fondamental d'interface entre le produit et le consommateur.

Mais il y a aussi les comportements quasi « professionnels » de consommateurs, ceux qui savent parfaitement ce qu'ils veulent, soit qu'ils aient rédigé une liste, soit qu'ils l'aient mémorisée.

Le terme *achat de réflexion* est très large, nous l'avons réparti en trois comportements :

- L'achat déterminé. Il est déterminé (besoin clair) *au niveau de la famille* mais pas très nettement au niveau marque. C'est l'offre produits qui va faire se décider *in fine* le consommateur, qui jette un coup d'œil sur l'ensemble de l'offre, avant de prendre un produit. Il y a réflexion, jugement, décision : c'est le comportement conscient et responsable de la nouvelle consommatrice que nous appelons « professionnelle ». La classification famille est pour lui la meilleure.
- L'achat précis. Le consommateur est parfaitement décidé sur le produit qu'il veut acheter — celui-là et pas un autre. La rupture de stock entraîne un mécontentement, et une évvasion vers un magasin concurrent. La classification marque a sa préférence, car c'est un conditionnel d'une marque.



- L'achat réflexe. C'est l'achat des habitués, pour les produits quotidiens et peu impliquant (lait, eau, beurre...) à telle enseigne que l'on peut créer des mécontentements en changeant de place des produits'.

La présentation, c'est la conséquence de tout l'ensemble des paramètres d'implantation, c'est-à-dire qu'elle est fonction du mobilier de vente, des linéaires, de la répartition des Facings, et surtout du comportement d'achat des consommateurs.

En général les distributeurs, qui sont des———*discounters*, travaillent avec des marges extrêmement réduites (à 1 % près, on gagne ou on perd de l'argent, bien souvent !) ; c'est une des raisons, en dehors de leur propre culture d'entreprise, plus commerciale que marketing, pour *ne pas* faire d'études de comportement d'achat.

C'est dommage, car chaque fois que nous en avons vu se faire, généralement à l'instigation de fournisseurs intéressés par le merchandising d'un rayon tout entier, d'importantes améliorations ont été constatées. Il n'en est pour preuve que les « oscars du merchandising », mètres d'or, d'argent et de bronze décernés chaque année depuis 1974 par l'Institut Français du Merchandising, qui, pour la plupart, ont fait appel à ce type d'étude pour optimiser un rayon, ou une famille.

La présentation ne s'apprend pas de façon technocratique, mathématique, voire logique. Le don, le sens du commerce, la volonté de changer y sont pour beaucoup.

Par exemple, la présentation des vêtements, de la mode, de l'habillement en général ne répond pas du tout aux critères de présentation de l'alimentaire, ou même de la bonneterie.

Le « textile » dans le sens « mode » doit varier sans cesse, les portants ou les familles de produit bouger souvent chaque semaine, pour renouveler l'offre, la tentation, l'impression de variété et de nouveauté.

En revanche les produits techniques, bricolage, électricité peuvent rester longtemps sans être modifiés. Encore qu'il soit avéré que toute remise en cause du linéaire entraîne une amélioration des résultats, par le simple fait d'en profiter pour « nettoyer » l'assortiment, retirer les « nanars¹ », restructurer l'offre marchande.



À propos de « *linéaires non extensibles* »: si, il y a toujours la place pour un nouveau produit. Dès que l'on veut le placer, une analyse rapide de la répartition des Facings montre généralement que des centimètres en trop peuvent être gagnés, ici ou là, relativement facilement.

L'art de la présentation c'est avant tout le « coup d'œil », l'allure marchande, sympathique, ouverte d'une offre produits.

L'ambiance de vente, le décor, peut considérablement y aider, nous le verrons dans l'animation.

L'appellation linéaire recouvre donc la longueur de présentation horizontale:

- *linéaire sol (LS)* la longueur, mesurée au sol, du mobilier de présentation ;
- *linéaire développé (LD)* le linéaire au sol multiplié par le nombre de niveaux de présentation : une gondole à 5 niveaux donnera ainsi, par élément, 5X1.33 m soit 6,65 m de linéaire développé.
- *La capacité du Facing* est la quantité d'articles stockée en rayon pour un seul Facing, compte tenu de la profondeur de la tablette et de la hauteur entre les tablettes : un produit dont le Facing représente 6 articles en profondeur et 2 articles superposés a une *capacité de Facing* de 12. Ainsi, s'il bénéficie de 4 Facing, la capacité du linéaire qui lui est attribuée est-elle de 48.

« Cette quantité doit correspondre au moins aux ventes d'un samedi, plus un petit stock de sécurité, afin d'éviter les ruptures, sachant qu'il est quasi impossible de réassortir le rayon un jour de « presse ».

On remarque que :

- les ventes augmentent avec l'accroissement du linéaire : forte élasticité ;
- le produit ne se vend qu'à partir d'un linéaire minimum (A) ;
- au-delà d'un certain seuil, une augmentation du linéaire n'exerce pratiquement plus d'effet sur les ventes : *élasticité faible* (B) ;



Le linéaire minimum pas vu, pas vendu : si le Facing est trop faible, le produit ne sera pas perçu .D'autre part on doit éviter les ruptures de stock en rayon et réduire le travail de réapprovisionnement.

La perception d'un produit et son identification dépendent de sa dimension, de son volume, de son conditionnement (couleur, forme, graphisme) et de son voisinage.son Facing doit être en rapport avec le linéaire accordé au rayon, et les surfaces de magasin (20 cm dans 900 m2 n'ont pas la même valeur que dans un 10 000 m2).

On considère généralement qu'un Facing de 20 cm est un minimum pour une petite surface, alors qu'il faut compter 40 à 50 cm minimums pour une grande surface.



IV. L'ANIMATION DU MAGASIN :

Un magasin bien étudié, bien construit, qui a trouvé et son «public » et sa vitesse de croisière, ne peut, ne doit pas s'abandonner à la monotonie. Il doit y avoir dans chaque magasin — comme dans chaque groupe de distribution, chaque chaîne de points de vente — un cycle d'animation renouvelant l'intérêt, piquant la curiosité des chalands, et destiné à « dramatiser » (suivant l'expression à la mode) les techniques marchandes les plus classiques.

L'animation dans un magasin peut être le fait d'un producteur (puissamment aidé, en général, et guidé dans sa mise en place par le distributeur) ou l'action personnelle d'un distributeur décidé à jouer une carte promotionnelle ponctuelle.

La meilleure réussite consiste à combiner harmonieusement les besoins du distributeur pour une action particulière avec le programme d'un producteur, lié à un plan solide de marketing (et à ce que cela suppose d'appuis publicitaires harmonisés).

Pour animer un magasin ou un rayon, le responsable des opérations peut employer différentes méthodes :

- Il peut vendre vite et beaucoup — sur une courte période en offrant des avantages exceptionnels et supplémentaires et en déplaçant les ventes de tout un secteur donné.
- Il peut créer de nouvelles raisons d'acheter, s'attirer une clientèle nouvelle, renforcer la fidélité des acheteurs au rayon ou au magasin en montant une opération de longue haleine appuyée par une publicité locale astucieuse.
- Il peut répondre à une attaque de la concurrence en attirant à lui de nouvelles couches de consommateurs.

Pour cela, il a à sa disposition plusieurs armes :

- les promotions,
- l'animation sur le lieu de vente,
- la PLV.

1. LES PROMOTIONS :

Il n'est pas dans notre propos d'expliquer ici ce qu'est une campagne promotionnelle, quels sont les artifices les moyens employés pour rajeunir chaque jour, ce qui devient très vite du «déjà vu ».

A l'échelon de la production, comme de la distribution, il y a des recettes, des réussites imprévues et des échecs coûteux qui peuvent être portés au crédit ou au débit de la création des différentes promotions. Mais la connaissance des techniques employées, l'utilisation de la gamme d'actions mises à la disposition des promoteurs font partie d'un bon merchandising.

Le producteur peut choisir comme base de sa promotion :

- sa marque,
- une gamme de produits,
- un produit.



Le distributeur peut entreprendre une action :

- pour son groupe ou sa chaîne de distribution,
- pour son « enseigne »,
- pour son magasin (en insistant sur une forte personnalisation),
- Pour son rayon.

L'un et l'autre ont intérêt à avoir un thème (saison fêtes, anniversaire, environnement, évènement régional ou local, etc.) qui « habille » bien le produit ou le linéaire.

Si c'est un thème « producteur », il sera sans doute d'actualité, généralement nationale, et souvent inédite.

Si c'est un thème « distributeur », il faudra rester dans des canaux classiques si l'opération touche tous les magasins de la société, ou au contraire, sur le plan d'une seule unité de vente (ou d'un petit groupe très typé), aller très loin, avoir de l'audace face à la concurrence, prendre des risques pour focaliser au maximum l'attention des consommateurs.

Producteur et distributeur pourront d'ailleurs l'un et l'autre, en plus des promotions axées sur le consommateur, le client roi, exploiter parallèlement des concours « force de vente » « clients — distributeurs » « personnel des rayons », etc., qui sont tout à fait au goût du jour mais « s'usent » très vite.

Un bon merchandising, dans le circuit de la distribution, doit avant tout utiliser au maximum les efforts des producteurs, aider matériellement ceux-ci dans leur mise en avant, brève mais souvent fracassante, d'une promotion épaulée par des appuis puissants et coûteux (batterie de media nationaux ou régionaux en action), et adapter son linéaire à ces « poussées de fièvre »).

Il lui faut pour cela des informations détaillées, longtemps avant le déclenchement des opérations, et un planning rigoureux des actions de ses fournisseurs pour pouvoir les articuler avec ses propres réalisations.

Car, là encore, on en revient à la mise en avant du profit du linéaire.

Dans toute promotion de vente, il y a un moment crucial, c'est celui de la rencontre idéale du consommateur et du produit. Si la promotion est bien le prolongement d'une action publicitaire complète, c'est-à-dire d'une stratégie pensée, élaborée, avec un calendrier précis, elle doit recueillir immédiatement les fruits des phases préparatoires. Pour cela, il faut qu'elle soit exploitée dans les meilleures conditions.

Et on a souvent vu, hélas :

- Un lancement de produit,
- Une mise en avant de notoriété,
- Une déclinaison de variété,

L'explication d'une évolution ou d'une rénovation, amener chez le consommateur potentiel, grâce aux appuis publicitaires bien enchaînés, un effet rapide et positif, une réaction d'achat, qui aboutissait... à un linéaire vide, à une ignorance d'un produit, à un désintéressement complet du réseau de vente, donc à un « manque à gagner » (tant pour le producteur que pour le distributeur) absolument navrant.

La règle essentielle pour un Merchandiser qui exploite une promotion — qui pousse le produit vers le consommateur — est donc bien de tirer parti des investissements engagés par sa direction ou par ses fournisseurs au bon moment en harmonisant cette opération avec l'ensemble des actions commerciales planifiées et programmées.

Et le bon Merchandiser-promoteur sait :

- qu'il doit ne pas se borner à déplacer du chiffre d'affaires de marque à marque;
- qu'il doit personnaliser son action en fonction du point de vente et de la clientèle;
- qu'il doit être averti et avertir lui-même tous les échelons opérationnels longtemps avant le jour «J »;
- qu'il doit surveiller ses approvisionnements et établir un planning de ventes prévisionnel;
- qu'il doit éviter les «chevauchements», les «doublements» et la polarisation exclusive d'un rayon ou d'une partie du magasin;
- qu'il doit enfin être prudent dans l'utilisation de ces méthodes de «chauffe» artificielles. Un accélérateur de vente, s'il est employé sans mesure, d'une façon continue, à toute occasion, masque la réalité d'une commercialisation classique, gonfle des chiffres qui ne correspondent plus aux



prévisions des études et au potentiel réel et Peut dissimuler des faiblesses tragiques qui seront mises à jour.

2. **LES ANIMATIONS SUR LE LIEU DE VENTE :**

Disons que c'est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour accélérer les ventes et rendre vivant le magasin. Ce sont les possibilités pour un Merchandiser d'attirer l'attention du consommateur au bon moment, pour une période donnée, en suivant une politique qui tient compte de multiples nécessités (redonner de l'élan à un rayon, éviter un sur-stockage, profiter du cycle des saisons, des thèmes qui reviennent dans la presse, à la radio, à la télévision, etc.).

Périodes :

Les opérations d'animation sont organisées à des périodes précises : – au moment de l'ouverture d'un magasin ;

- lors des « anniversaires » (dont la période correspond par un heureux hasard aux périodes de faibles ventes) ;
- les périodes de forte activité commerciale (Rentrée, Noël, Pâques...).

Les saisons et certaines fêtes (comme la fête des mères) constituent aussi un bon déclencheur des ventes (voir calendrier, page suivante).

Les animations ont généralement lieu dans le magasin, ce qui pose des difficultés de circulation ; elles peuvent aussi se dérouler dans la galerie marchande ou sur le parking.

Janvier	Soldes, blanc
Février	Chandeleur, bas, gants
Mars	Parfumerie, jardinage
Avril	Pâque, chocolats
Mai	Fête des mères, bijouterie, électroménager
Juin	Fête des pères, lingerie
Juillet	Soldes, vacances, plein air
Août	Maison, bricolage, rentrée des classes
Septembre	Rentrée des classes, vêtements enfant
Octobre	Jardinage, arts ménagers
Novembre	Jouets, décors fin d'année
Décembre	Fêtes, petit électroménager, jouets, chocolats...

Les techniques d'animation se présentent ainsi :

• Les techniques physiques sont essentiellement les techniques promotionnelles :

- présentation de masse, en têtes de gondole ou îlots ; grands volumes, grandes piles, grand affichage, mais avec une bonne accessibilité des produits, sont de règle ;
- présentations en vrac (panières, bacs, box palettes) ;
- mise en avant (tous les modes déjà vu).



•Les techniques psychologiques principales sont:

- le prix choc, le prix barré (dramatisation) ;
- les offres groupées : soit le même article par lots soit deux articles complémentaires
- la présentation multiple (le même produit présenté en de multiples endroits) ;
- la vente flash : « dans 5 minutes, au rayon entretien 3 saladiers à un prix incroyable... pendant seulement ! » la vente/opportunité : « nous venons de recevoir un article extraordinaire, ..., nous sommes en train de le mettre en rayon, il n'y en aura pas pour tout le monde ! ».

Il faut bien reconnaître qu'il y a parfois manipulation du public : en est-il vraiment dupe ? En tous cas, tout le monde s'amuse, et l'ambiance est aux bonnes affaires. On peut aussi créer tout un environnement de décors, personnages déguisés (par exemple, pour une quinzaine anglaise, drapeaux anglais, horse-guards...).

•Les techniques spectacles :

- stand de démonstration ;
- animations sonores ;
- animations ludiques, présence d'une vedette ;

Le merchandiser-animateur peut jouer sur un registre étendu et mélanger heureusement tous les genres, mais il ne doit jamais perdre de vue qu'un bon merchandising exige un flux de clients aisé et rapide. On ne doit jamais gêner le mécanisme de circulation d'accès aux rayons et aux caisses.

Il faut que le consommateur se sente libre, qu'il ait la possibilité de voir tous les rayons et qu'il y ait à l'intérieur : rapidité du choix, rapidité des encaissements, entrées et des sorties.

a) **Ambiance de vente :**

L'ambiance d'un magasin fait partie des raisons, plus ou moins inconscientes qui incitent à choisir une enseigne, à privilégier un rayon

Rappelons que le lay-out, c'est-à-dire l'implantation générale, contribue dès l'abord à l'ambiance : emplacement de l'entrée, des caisses, disposition de l'espace et des marchandises, propreté, éclairage, animation — tout l'ensemble concourt à une cohérence d'ambiance, à la première impression du consommateur.

L'impression de « service » (tout le magasin est à votre service) est aussi importante : information précise, opportune, personnel aimable et efficace, produits de qualité, services divers bien signalés.

Il faut également donner au client le « plaisir d'acheter » par un climat convivial, une atmosphère détendue, un magasin avenant : l'inverse de l'achat-corrivée.

L'architecture y contribue : les proportions du magasin, le volume intérieur. Certes les données de base sont souvent imposées par les contraintes de construction, mais il faut penser à masquer, si nécessaire, certaines imperfections, par exemple par des faux plafonds, voire, pour certains magasins, des cloisonnements.

b) **Volume :**

Par exemple un plafond trop haut contrarie une ambiance chaude et douce, un plafond trop bas gêne la visibilité ; si le volume est trop grand, on a facilement une impression de musée, de cathédrale, intimidante.

Le volume perçu par le client s'inscrit généralement entre la zone d'éclairage et le haut des gondoles, et la zone d'exposition proprement dite, hauteur des gondoles et des pancartes.

La zone haute n'offre guère d'intérêt ; le plafond est souvent peint en foncé pour se faire oublier. La zone haute éclairée est réservée au pancartage, à la signalisation. Elle est utile pour donner une impression de clarté.

La zone basse, en revanche, est primordiale : facilité de circulation, largeur des allées, clarté de l'offre, PLV/II V/signalétique des prix, mais elle doit aussi se faire oublier (par exemple le sol : pas de couleur agressive, confortable à la marche, peu sonore, d'aspect agréable).

c) **Matériaux :**

Les matériaux choisis participent aussi à l'ambiance : ils peuvent être naturels (style briques, charpente en lamellé-collé) ou nobles (cadre pour des produits de luxe).



Ainsi les matériaux naturels (bois, paille, brique, tomettes...) sont-ils privilégiés pour les produits agricoles (fromage, vin, boulangerie...) et les matériaux « bruts » (béton, parpaings, tôle) pour le discount.

Le carrelage apporte hygiène et rigueur aux rayons alimentaires, bazar ; la moquette apporte confort et chaleur aux rayons textiles.

d) **Couleurs :**

Les couleurs jouent également un grand rôle, selon qu'elles sont franches ou pastel, chaudes ou froides, claires ou foncées, toniques ou neutres. Les codes couleurs généralement employés sont rouges pour la boucherie et la charcuterie, bleu pour la crèmerie et la poissonnerie, vert pour les fruits et légumes et les fleurs. Mais n'oublions pas que ce sont les produits qu'il faut mettre en valeur.

Les couleurs peuvent aider à délimiter les rayons ou les familles : par exemple une couleur tranchée permet de singulariser une famille sur laquelle on veut attirer l'attention. Les fonds sombres mettent en valeur les produits clairs, et vice-versa.

e) **Éclairage :**

L'éclairage est un facteur très important : l'éclairage général d'ambiance ne doit pas être trop fort, pour permettre des éclairages ponctuels intensifs, qui vont favoriser les mises en avant, éviter la monotonie, ou même personnaliser certains rayons (fruits et légumes, fleurs...).

On admet généralement un éclairage moyen de 500 à 600 lux/m², avec des endroits à 700 lux (et exceptionnellement pour les fleurs de 1000 à 1 500 lux, à cause de la photosynthèse) ; nous n'entrerons pas ici dans les techniques d'éclairage avec les lampes fluo, halogènes, dichroïques ou iodure métalliques, les degrés Kelvin (températures des couleurs « chaudes » ou « froides ») ou l'IRC (indice de rendu des couleurs)

C'est un métier, et nous devons savoir qu'il est très important, dans un magasin voué à la tentation, de savoir maîtriser les paramètres d'une bonne vision, conforme à la mise en valeur des produits présentés.

Un éclairage « ordinaire » donnera à la viande des couleurs grises ; un éclairage adapté à la boucherie lui redonnera sa couleur naturelle.

Ce qui est fait depuis longtemps pour la viande, pour l'alimentation, devrait aussi – ce n'est pas souvent le cas – être étudié pour les rayons non alimentaires.

f) **Décoration :**

La décoration proprement dite a deux rôles :

- corriger les imperfections de l'architecture (plafonds, appareils techniques disgracieux, matériaux laids...);
- mettre en valeur une ambiance particulière (prix, saisonnalité...).

La décoration ne doit pas être gratuite, c'est-à-dire ajoutée, mais faire partie intégrante du magasin ou du rayon. Elle intervient comme un élément important de la présentation et de la mise en valeur des produits.

g) **Sonorisation :**

Elle a deux rôles : couvrir l'ensemble des bruits de fonctionnement liés au point de vente et créer une ambiance agréable et détendue, soutenir les ventes (annonces).

Selon le type de musique diffusée, la sonorisation donne déjà une certaine idée de l'atmosphère du magasin.

Les besoins liés à l'activité sont différents selon les lieux à sonoriser (magasin de mode, supermarché, restaurant...) : la sélection des programmes sera différente.

La musique d'ambiance doit être écriquée des basses et des aigus renouvelée fréquemment pour éviter la lassitude, et diffusée selon des normes techniques très précises (des sociétés sont spécialisées dans l'installation et la location de musique d'ambiance).

Normalement douce, sans excès, très peu entendue (elle doit se faire presque oublier), la musique d'ambiance peut changer du tout au tout lors de promotions, fêtes, anniversaires.



h) **Température :**

La température participe à l'ambiance, avec un casse-tête, surtout en hiver : le personnel, en blouse, souvent statique (caissières), a des besoins de chaleur différents des clients... qui se déplacent en manteau.

Le niveau de la température est un élément de confort particulièrement important dans les périodes extrêmes :

- fortes chaleurs : un magasin four est un repoussoir ;
- grands froids : si le magasin tombe en dessous de 15 °C les clients sont pressés de partir... et le personnel tombe malade !

i) **Personnel :**

L'ambiance dépend aussi – surtout – du personnel : amabilité, disponibilité, sourire, style de contact, au revoir. S'il est vrai que l'importance n'est pas la même en commerce traditionnel et en grandes surfaces, ces qualités n'en sont pas moins fondamentales en libre choix.

De grands efforts ont d'ailleurs été déployés en ce sens par certaines enseignes, qui en ont vite retrouvé les dividendes dans la satisfaction de la Clientèle).

j) **Ambiances spécifiques :**

Les ambiances spécifiques permettent de se démarquer de la concurrence, apporter une image de spécialiste, attirer, séduire et conserver la clientèle, tout en évitant la monotonie.

Exemple d'ambiances spécialisées en grandes surfaces (décor, mobilier) :

- îlot fromage à la coupe ;
- poissonnerie ;
- vins fins ;
- hygiène beauté ;
- mode ;

La mise en valeur générale d'un rayon par une ambiance appropriée peut lui donner un leadership régional; c'est le cas de certains rayons vins, où l'ambiance a été poussée à l'extrême pour les vins fins : plafond, cave, casiers de caviste, comptoir dégustation, tonneaux, température et hygrométrie contrôlée, etc.

L'imagination, le talent, la créativité, l'initiative ont de beaux jours devant eux, à valoriser les rayons, jusqu'à en Faire une suite de magasins spécialisés à l'intérieur de la grande surface, pour le plus grand plaisir des clients, une ambiance plus chaude et conviviale, du personnel plus compétent, et une meilleure productivité commerciale. Dans un univers concurrentiel de plus en plus dur, l'ambiance est l'élément qui permet aux magasins de se différencier les uns par rapport aux autres!

3. **LA PLV (publicité sur lieu de vente) :**

➤ La PLV et l'information :

Nous avons dit tout à l'heure : magasin gai. C'est vrai, trop souvent, les «usines à vendre», grandes ou petites, sont tristes, les meubles froids, peu vendeurs et rarement attrayants.

Le matériel de PLV peut en partie réchauffer, animer l'uniformité des présentations de masse. Il est possible, bien sûr, dans un assortiment, dans une collection, de jouer avec les volumes et les couleurs des emballages, mais on peut aussi utiliser un matériel PLV moderne offert par les fournisseurs ou commandé par le distributeur dans un but précis : informer et guider.

L'animation d'un magasin ne s'arrête pas, à notre avis, à la vente proprement dite; elle doit s'intéresser aussi au décor, à l'ambiance, et d'autre part assurer le merchandising... du magasin.

Il est dommage de disséquer les rayons et les linéaires, sur le plan de la présentation et du rendement, sans s'occuper de l'ensemble.

Donnons un exemple qu'on peut contrôler couramment :

Demandez à un merchandiser de producteur (qui connaît à fond les magasins et son rayon) de faire les courses avec sa femme un samedi et suivez-le. Il ne s'y retrouve pas... il est incapable généralement de la guider, si elle a des achats précis à faire. Il va directement à son linéaire parce qu'il le connaît, mais après...



Pour corser la chose, demandez à un chef de rayon en train d'étudier son linéaire de vous guider dans les autres départements pour retrouver et l'allée et le linéaire qui vous intéressent et le produit qui est sur votre liste... Il se perdra très facilement !

➤ **La PLV proprement dite :**

Un consommateur peut être touché par un matériel de PLV, explicatif ou mémorisant mais il ne doit pas avancer dans une «forêt d'agressions».

Au merchandiser de savoir utiliser le matériel fourni pour accroître la rentabilité de son rayon.

Pour cela, il lui faut des éléments en rapport avec la taille du magasin et l'importance des allées, des meubles, du rayon.

Très souvent on distribue le même matériel aux boutiques du commerce traditionnel et aux grandes surfaces.

Comment peut-on espérer qu'une affichette de format 27 x 36 (ou même un peu plus généreuse) soit utilisée efficacement dans un hypermarché qui ne pourrait espérer un impact sérieux... qu'avec un matériel de la taille des affiches du réseau urbain ou routier (120 x 160 ou 300 x 400) ou des bandeaux du réseau« bus».

Cette inadéquation des moyens proposés et de la taille du support se retrouve parfois dans de nombreux types d'opérations (lancements, promotions, concours). Ce qui limite l'utilisation du matériel.

Mais on peut espérer que des études (avec tests) seront entreprises conjointement avec les principaux fournisseurs. Ces études serviront certainement à définir :

➤ **Le matériel d'information :**

Dans ce secteur, le merchandiser d'un magasin doit faire un gros effort.

Informé et guider le client est un art difficile, car ce client doit néanmoins parcourir le maximum de chemin pour longer tous les rayons.

Il faut lui ménager des ralentissements distrayants avec des aires de circulation élargies, des boutiques, des coins pour enfants, des coins-promotions, des présentations complémentaires, originales et souvent renouvelées.

Et le matériel de guidage (panneaux, fléchage, utilisation des couleurs) comme le matériel informatif (famille, variétés, utilisation, conseils, etc.) devra être étudié avec les merchandisers qui s'en serviront pour faciliter leur gestion.

➤ Les différentes PLV

⇒ PLV de vitrine :

Son rôle est de faire entrer le consommateur par une *mise en valeur* de produits : présentoirs de vitrine, présentoirs de factices, enseignes ou publicité néon spécifiques à une marque, éléments de vitrine...

⇒ PLV du magasin :

Son rôle est *de faire acheter* :

- ✚ PLV légère, tels que stickers adhésifs, banderoles, affichettes, pancarte, fanions...
- ✚ PLV d'emballage, tels boîte présentoir, fronton avec message fixé sur la boîte...
- ✚ PLV d'image, tels les géants factices, présentoirs lumineux, vidéo-disque...
- ✚ PLV de praticité, tels les nuanciers, testeurs, présentoir de comptoir, matériel en gondole, stockeur, ou shop-in-shop...
- ✚ PLV d'information et d'animation, tels la vidéo, la télématique, l'informatique, la pub sonore, les displays (présentoirs spécifiques).

L'importance de l'ambiance, et des résultats positifs qu'elle peut apporter à un rayon est le cas de l'hygiène / beauté en hypermarchés.

⇒ La PLV proprement dite :

Un consommateur peut être touché par un matériel de PLV, explicatif ou mémorisant mais il ne doit pas avancer dans une «forêt d'agressions».

Au merchandiser de savoir utiliser le matériel fourni pour accroître la rentabilité de son rayon.

Pour cela, il lui faut des éléments en rapport avec la taille du magasin et l'importance des allées, des meubles, du rayon.

Très souvent on distribue le même matériel aux boutiques du commerce traditionnel et aux grandes surfaces.

Comment peut-on espérer qu'une affichette de format 27 x 36 (ou même un peu plus généreuse) soit utilisée efficacement dans un hypermarché qui ne pourrait espérer un impact sérieux... qu'avec un matériel de la taille des affiches du réseau urbain ou routier (120 x 160 ou 300 x 400) ou des bandeaux du réseau « bus».



Cette inadéquation des moyens proposés et de la taille du support se retrouve parfois dans de nombreux types d'opérations (lancements, promotions, concours). Ce qui limite l'utilisation du matériel.

Mais on peut espérer que des études (avec tests) seront entreprises conjointement avec les principaux fournisseurs. Ces études serviront certainement à définir :

➤ **Le matériel d'information :**

Dans ce secteur, le merchandiser d'un magasin doit faire un gros effort.

Informé et guider le client est un art difficile, car ce client doit néanmoins parcourir le maximum de chemin pour longer tous les rayons.

Il faut lui ménager des ralentissements distrayants avec des aires de circulation élargies, des boutiques, des coins pour enfants, des coins-promotions, des présentations complémentaires, originales et souvent renouvelées.

Et le matériel de guidage (panneaux, fléchage, utilisation des couleurs) comme le matériel informatif (famille, variétés, utilisation, conseils, etc.) devra être étudié avec les merchandisers qui s'en serviront pour faciliter leur gestion.

➤ Les différentes PLV

⇒ PLV de vitrine :

Son rôle est de faire entrer le consommateur par une *mise en valeur* de produits : présentoirs de vitrine, présentoirs de factices, enseignes ou publicité néon spécifiques à une marque, éléments de vitrine...

⇒ PLV du magasin :

Son rôle **est de faire acheter** :

- ✚ PLV légère, tels que stickers adhésifs, banderoles, affichettes, pancarte, fanions...
- ✚ PLV d'emballage, tels boîte présentoir, fronton avec message fixé sur la boîte...
- ✚ PLV d'image, tels les géants factices, présentoirs lumineux, vidéo-disque...
- ✚ PLV de praticité, tels les nuanciers, testeurs, présentoir de comptoir, matériel en gondole, stockeur, ou shop-in-shop...
- ✚ PLV d'information et d'animation, tels la vidéo, la télématique, l'informatique, la pub sonore, les displays (présentoirs spécifiques).

Il a fallu presque dix ans pour que la grande distribution soit sensibilisée à cette évidence : on ne vend pas un lait de toilette ou une crème de beauté comme du lait en brick ou de la crème dessert. La femme, principale acheteuse, a besoin d'une ambiance spécifique pour acheter des produits qui touchent directement à son corps — en principe pour l'embellir.

⇒ Les limites :

L'animation, qui peut être réalisée par le magasin, par des fournisseurs, par des merchandisers ou des forces d'intervention professionnelles, ne doit pas gêner la circulation, et bloquer certaines allées, s'opposer aux achats habituels des consommateurs. Il faut intéresser le client disponible, ne jamais contrarier les autres.

Les abus d'animations sont dangereux : s'il y en a trop à la fois, les animations peuvent se contrarier, voire s'annuler si les consommateurs en ont « ras-le-bol » : dès lors, au lieu d'être attirés, ils fuient...



⇒ Contrôle des résultats :

Il faut analyser les résultats des animations, comme pour les promotions :

- contrôle quantitatif : augmentation de fréquentation, nombre de personnes participantes ;
- contrôle qualitatif : enquête pour apprécier la perception de l'animation.

V. LA RENTABILITE :

Si le merchandising s'est tellement développé depuis vingt ans, c'est parce qu'il apporte, incontestablement, une amélioration, une optimisation des performances des produits, que ce soit en terme de vente (écoulement) ou de marge.

On fait du merchandising pour optimiser l'un et l'autre. Mais il n'y a pas que la marge, ou bénéfice brut.

Il y a aussi *l'optimisation du linéaire*, qui consiste à mieux le répartir en analysant les performances de chaque produit, famille ou sous-famille.

1. Rentabilité apparente :

C'est celle que tout le monde maîtrise habituellement, la marge du magasin, ou *bénéfice brut*, calculée sur la différence entre le prix de vente et le prix d'achat. Elle s'exprime la plupart du temps sous forme de **taux de marque** ou de *coefficient multiplicateur*.

Nous verrons la différence, et l'utilisation que l'on en fait. Mais c'est souvent l'arbre qui cache la forêt ; il y a d'autres modes de rémunération, en premier lieu ce qu'on appelle la « *marge arrière* »

2. Rentabilité cachée :

Elle ne l'est plus du tout, car la bataille des prix qui fait rage en permanence ne permet pas de la « mettre dans la poche » comme dans le passé : il s'agit des *accords particuliers* entre un fournisseur et une centrale d'achats, *des* ristournes diverses et variées, primes de référencement et autres inventions sans cesse renouvelées, qui ont fait pendant des années le bonheur des centrales d'achat qui ne répercutaient pas ou peu ces avantages aux magasins.

Sous l'impulsion des hypermarchés les plus dynamiques, la quasi-totalité des ces marges dites « arrière » est maintenant répercutée aux magasins, responsables de leur gestion individuelle.



À tel point que ces avantages divers sont *défalqués du prix d'achat facture*, pour permettre ainsi de vendre le moins cher possible sans être attaqué pour vente à perte.

On appelle cette marge arrière, ristournes de fin d'année et autres avantages différés, bénéfice différé. Ajouté au bénéfice brut, il donne ce qu'on appelle le *bénéfice commercial*.

3. Rentabilité inconnue :

Nous voulons parler ainsi d'un système qui a fait la fortune du commerce moderne.

Ce système a donné à la grande distribution un essor fantastique et rapide ; il a permis à des milliers d'individus, sans formation spécifique de départ, mais avec du courage, du travail, et un bon sens du commerce, de s'improviser commerçants indépendants, et partant de rien, faire fortune en vingt ans.

Nous voulons parler du *crédit fournisseur*, dont la justification morale reste à prouver, mais qui est ancré dans les mœurs économiques françaises et les rapports fournisseurs distributeurs.

Certes on pourrait considérer que ce rôle de *banquier* joué par les fournisseurs est bien rémunéré quelque part dans les prix facturés ; on peut aussi s'interroger sur le non-rôle – ou la pusillanimité – des banquiers français auprès de qui tout entrepreneur trouve a priori porte close.

Toujours est-il que le simple fait d'admettre comme légitime que les marchandises soient vendues *plusieurs fois* avant d'être payées peut paraître contestable, en morale comme en économie.

Mais comme le système existe, qu'il génère des profits très importants – *représentant parfois la valeur d'un bénéfice net* – toute analyse de rentabilité doit évidemment en tenir compte. C'est ce que nous allons démontrer.

Ainsi, le vieux gag « *je perds sur chaque, mais je me rattrape sur la quantité* » devient-il réel, aussi invraisemblable que cela puisse paraître.

4. Rentabilité produit :

Le produit, base de l'assortiment, bénéficiant d'une tarification et de conditions de vente qui lui sont propres, est la source privilégiée de toute étude de rentabilité : vaut-il mieux référencer ce produit-ci ou ce produit-là ?

Quel est celui qui va, *in fine*, rapporter le plus ? Les calculs de rentabilité sont à la base de toute action merchandising, puisque l'objectif-de` cette action est l'optimisation des résultats. On ne peut optimiser que ce que l'on connaît.

L'industriel, aussi bien que le commerçant, est concerné par cette connaissance. Il doit savoir si son

produit est plus ou moins rentable que les produits concurrents, *et pourquoi*, afin de maîtriser tous les paramètres permettant d'améliorer les conditions de performance produits en magasins.

C'est rarement le cas, par manque de culture merchandising dans les entreprises, ou par occultation de la partie rentabilité du merchandising, cantonné, pour beaucoup, aux seules techniques de présentation.

5. **Rentabilité famille :**

Bien souvent l'approche *produit* est plus difficile que l'approche famille. Ou bien l'approche Famille permet une mesure de la performance entre les fournisseurs. Si l'on considère par exemple un ensemble (les épices, les accessoires de coiffure, la visserie, la mercerie, etc.) la connaissance *de* la rentabilité de la famille ou de la sous-famille est préférable.

En général, tous les assortiments représentant un nombre important de références, géré directement ou non par le fournisseur, sont concernés par la rentabilité famille.

Les informations aisément collectables étant différentes de celles de la rentabilité produit, il faut donc une méthode spécifique d'analyse de performance.



6. Rentabilité brute, semi-nette, nette :

Tous les calculs utilisés normalement en merchandising sont des calculs sur les marges brutes.

Dès lors que l'on veut faire intervenir le *calcul semi-net*, c'est-à-dire incorporant les coûts directement affectables aux produits, on entre soit dans le compte d'exploitation, soit dans le domaine de l'analyse sophistiquée style PDP (*Profit direct produit*) et des logiciels de comptabilité analytique, incorporant les calculs de linéaire avec le détail des coûts de main-d'œuvre et de logistique.

Compte tenu de la lourdeur du processus, et de la spécificité des professionnels qui doivent faire fonctionner ces outils, nous pensons qu'il s'agit plus, effectivement, de comptabilité analytique que de merchandising.

D'autre part ces programmes évoluent sans cesse, aussi nous laissons aux professionnels de Spaceman (Nielsen) ou Apollo (Ira Sécodip) et autres le soin d'expliquer eux-mêmes les arcanes de ces programmes.

VI. GESTION ET ROTATION DES STOCKS:

On pourrait à première vue penser que le problème de la gestion des stocks ressort plus de l'exploitation commerciale que du merchandising proprement dit.

Le stock, on le sait généralement, est un investissement qui coûte cher en argent immobilisé...et place le stockage.

Il peut aussi lorsqu'il tourne très vite rapporter aussi bien au niveau du bénéfice financier (lorsqu'il est vendu avant d'être payé) qu'à celui du bénéfice commercial. L'argent immobilisé doit rapporter des intérêts dans le commerce, cet intérêt –le profit- s'exprime par la valeur de la marge ramenée à 100 dirhams d'achat que multiplie le coefficient des stocks.

Prenons un exemple :

Si on place de l'argent chez un notaire, le capital immobilisé environ 10% ... qui se passe-t-il dans le cas



du commerçant ? La marge prise sur un produit acheté – donc « capital » immobilisé- représente « l'intérêt », qui sera multiplié par 3 si le stock tourne 3 fois, par 10 s'il tourne 10 fois, etc.,

Si on achète le produit p 100 DH et que l'on veut gagner, mettons 33% le prix de vente hors taxe sera de 100dhs – auquel il faut ajouter ensuite la tva au taux voulu pour obtenir le prix de vente public. La marge brute et donc 50 dhs chaque fois que le produits sera vendu, le bénéfice –marge brute- sera donc de 50 dhs lorsque le stock est de deux mois, on dit qu'il tourne 6 fois dans l'année. Dans ce cas, le dirham investi dans l'achat du produit P rapportera six 50 dirhams dans l'année, soit 300 Dhs — ou 300 %.

Bien entendu ce profit est une valeur brute et il faut défalquer les coûts d'exploitation pour pouvoir comparer avec le rendement du capital placé chez le notaire.

Mais si le stock tourne 8 fois, cela donne 400 %; 10 fois, 500 %, 20 fois 1000 %, etc.
Plus le stock tourne vite, plus le capital-stock rapporte.



De même, on pourra comparer, en termes de profit, des produits dont le taux de marque et la rotation sont très différents.

Mais si un produit identique, P', acheté au même prix, est vendu avec un taux de marque de 20 % seulement, mais qu'il a une meilleure rotation de stock — parce qu'il est mieux géré, ou livré plus rapidement par exemple — on pourra arriver à un résultat de profit.

Ainsi entre le produit P vendu avec un TM de 33 % et un coefficient de rotation de 6, et le produit P' avec 20 % et un coefficient de rotation de 12, la balance est-elle égale quant au rendement investi du stock.

Plus le coefficient de rotation augmente, plus il devient possible de baisser le taux de marque : l'eau minérale, par exemple, vendue couramment dans les grandes surfaces avec un taux de marque très bas (3 % environ) est livrée dans certains cas tous les jours ou encore tous les deux jours.

C'est un des points nouveaux de la rencontre producteurs-distributeurs : l'intérêt pour les deux parties d'augmenter le profit en diminuant le plus possible les stocks.

Pour le distributeur, c'est évident encore qu'il n'en prenne pas souvent suffisamment conscience.

Il a trop l'habitude de raisonner en terme de marge, exclusivement, pour ne pas avoir peine à le faire en terme, de profit : pourtant, c'est bien ce seul langage que tient le financier.

D'ailleurs, l'importance des investissements actuels nécessaires à l'implantation et l'exploitation d'hypermarchés rend absolument nécessaire cette méthode financière d'exploitation. C'est une des grandes révolutions du commerce moderne -les groupes de distribution les plus dynamiques l'ont fort bien compris; et ces impératifs financiers qui sont obligatoires sur le plan global le deviennent également, par contrecoup, sur le plan du produit.

Pour le producteur, agir sur ses stocks au point de vente signifie s'intéresser à la rentabilité de son produit, de telle sorte que, même bradé, il se retrouve à un indice suffisant de rentabilité.

D'où disparition des risques de «coercition» envers un produit «à faible marge» et nouvel argument à développer auprès de l'acheteur — à la place de la sempiternelle et peu productive discussion sur les ristournes. Producteurs et distributeurs ont maintenant en commun ces dogmes de gestion : le rendement des capitaux propres, le raisonnement en termes de cash-flow.

Le rôle du producteur sera de plus en plus d'aider, par des livraisons standardisées, programmées le plus possible, préparées en palettes ou en containers, le distributeur dans sa recherche de rentabilisation.

Le préliminaire nous a semblé indispensable, quoique empiétant quelque peu sur le domaine de la rentabilité, pour bien situer l'importance absolument fondamentale de la bonne gestion des stocks.

Cette méthode de raisonnement n'est pas nouvelle, et a même sûrement toujours existé. Cependant, les techniques de merchandising, qui doivent intéresser de près la rentabilité de chaque produit, la rendent primordiale.

Nous allons maintenant rappeler quels sont les critères d'une bonne gestion de stock.

Le stock :

- permet de couvrir les ventes d'une période donnée;
- permet la présentation en rayon d'une quantité suffisante;
- doit couvrir les distorsions dans les cadences de vente (stock de sécurité);
- comprend un «stock de roulement» à peu près égal au délai de livraison ou à une période de comptage.



➤ **Le comptage :**

- permet de déterminer la cadence de vente (écoulement);
- permet une comptabilité précise (montant des démarques).

On voit tout de suite que, dans le calcul d'un stock, on se trouve en face de 2 critères de base :

- l'un invariable,
- l'autre variable.

a) **Stock invariable :**

C'est le stock obligatoire, le stock fixe : celui que nécessite la présentation en magasin. Bien entendu, cette présentation va se modifier, selon les saisons ou les caractéristiques du produit. Mais sauf dans des cas précis, cette variation sera lente et relativement peu importante. Pour simplifier le raisonnement, nous le considérons donc comme invariable —pour une période donnée.

Prenons l'exemple d'un produit P qui nécessite, compte tenu de son écoulement moyen, de sa rentabilité, de ses problèmes d'approche et de manutention, une présentation en rayon de 150 unités.

On admet, s'il n'y a pas de coefficient saisonnier important ni de grosses distorsions dans les écoulements, que cette Présentation est satisfaisante pendant, mettons, 6 mois. Le produit P aura un stock invariable de 150.

b) **Stock variable :**

Ce sont les éléments :

- écoulement,
- sécurité
- roulement

Les écoulements sont bien sûr fonction des fluctuations des ventes, et varient selon les produits.

Le stock de sécurité, en réalité peu important, varie théoriquement en fonction des écoulements.

Le stock de « roulement » dépend de la période du comptage et du délai de livraison du fabricant; le plus souvent, ce délai est fixe, mais il est possible, dans un certain nombre de cas, d'agir en ce domaine.

Reprenons notre exemple du produit P. Supposons un écoulement moyen mensuel de 500, une périodicité de comptage également mensuelle.

Nous avons déjà :

- stock de présentation : 150;
- stock d'écoulement : 500.

Pour couvrir les pointes éventuelles d'écoulement ou l'évolution des ventes, prenons par exemple un stock de sécurité de 100; si nous avons un délai de livraison de 15 jours, soit la valeur de 250 produits à l'écoulement, notre stock théorique sera:

• présentation :	150
• écoulement :	500
• sécurité :	100
• roulement :	<u>250</u>
Stock total	1000

Nous avons vu qu'on ne peut que rarement modifier le stock de présentation : nous le supposons optimisé, ce qui est rarement le cas !

D'autre part, la quantité prévue pour être vendue doit bien être en stock auparavant; le stock de sécurité, lui, n'influe que légèrement sur le stock total.



C'est donc sur le stock — que nous appelons de roulement — qui représente le délai de livraison, que l'on pourra à la rigueur « jouer » dans la mesure du possible.

Pourquoi ce stock de « roulement » ?

Imaginons qu'il n'existe pas. Reprenons l'exemple ci-dessus, par exemple le 1er mars, le stock serait de 750; à cette date, jour de comptage, on passe une commande de 500.

En effet, si on attendait le mois suivant, le stock le 1er avril n'étant plus que de 250, la rupture serait inévitable à la limite le rayon serait totalement dégarni.

1re constatation

Le stock total doit être au plus égal à deux fois l'écoulement, pris dans une période donnée. Ceci pour des produits normaux, à délai de livraison classique, écoulement à peu près régulier. Il y a beaucoup de cas d'espèces, par exemple le frais — que nous verrons plus loin.

2e constatation

La périodicité des comptages agit directement sur le stock de roulement : en effet, si la commande était passée le 15 mars, le stock total n'aurait pas dépassé 750.

3e constatation

Le délai de livraison agit directement sur le stock de roulement dans la mesure où ce délai conditionne les périodes de comptage : afin de simplifier les méthodes de calcul des commandes, les distributeurs essaient d'éliminer dans la plus large mesure possible les « commandes en cours » ou « reste à livrer ».

Les grandes surfaces ont besoin le plus possible que le délai de livraison soit inférieur au délai de comptage, pour assurer une gestion simplifiée. Dans le cas contraire, cela devient de la prévision de vente, nettement plus lourde à gérer.

Une bonne gestion de stock devra tendre, par la détermination exacte des cadences de vente, à une optimisation de celui-ci par une cadence appropriée de commande, et une minimisation à la limite du possible du stock de roulement.

Méthode de comptage :

Nous avons vu que, plus les comptages sont fréquents, plus le stock est faible.

Mais il y a deux inconvénients à passer plus souvent des commandes moins fortes :

- multiplication du travail de comptage et du calcul de commande (donc coût plus élevé);
- conditions de vente souvent moins avantageuses par petites quantités — et minimum de commande imposé par le fournisseur,

Il faudra donc trouver un équilibre, un moyen terme entre ces impératifs.

En reprenant toujours notre exemple du produit «P », quelle serait la situation idéale ?

Nous allons d'abord établir une grille de comptage ou «calendrier». Ce document qui peut aller du très



simple au très sophistiqué doit permettre, par une lecture simple, le calcul judicieux de la commande adéquate.

	Écoulement	Stock	Commande en cours	A commander
J				
F				
M	500	500	500	500
A	500	500	500	500
M	500	500	500	500 <i>Etc....</i>
J				



Cette situation très théorique implique un délai de livraison d'un peu plus d'un mois pour une cadence de comptage mensuelle. Mais le jeu des commandes en cours entrant en stock peu après le comptage donne un équilibre précaire... et ne représente ni plus ni moins qu'un délai de livraison artificiellement très court.

Ceci représente la théorie de base de la rotation de stock, et la position idéale vers laquelle on doit tendre, qui est le stock égal à l'écoulement.

Mais cette situation est dangereuse, qui fait uniquement appel à l'équilibre des chiffres, à la régularité des écoulements, et des délais de livraison.

D'un autre côté, pour une grande quantité de produits, le minimum à commander viendra empêcher un calcul de cette sorte.

Selon les nécessités de gestion du point de vente, selon les catégories d'articles, la variété de l'assortiment, les possibilités de réapprovisionnement, l'importance et la technicité du personnel, les cadenciers — âme de la gestion des stocks, — dite aussi comptabilité matière — seront plus ou moins compliqués.

Cadencier simple :

C'est le système dit « mini stock », en général employé pour des produits de grande consommation, à rotation rapide et livraisons régulières; ou encore par des magasins dans lesquels la simplicité et la rapidité de gestion des stocks est plus importante qu'un affinement précis de ceux-ci.

RAYON.....								
SOUS.RAYON.....								
REFERENCE	DESIGNATIO N	CU	STOCK BASE	J	F	M	A	M
				S				
				C				
				S				
				C				
				S				
				C				

Les promotions :

Le commerce dynamique a besoin de promotions fréquentes. Et il faut bien dire que, si celles-ci sont remarquablement efficaces sur le plan de l'animation et du chiffre d'affaires, elles viennent en revanche bouleverser le système de gestion des marchandises.

En effet, lorsqu'il y a promotion, il y a :
 achat massif;
 majoration importante (et anormale) de l'écoulement; puis :
 minoration des écoulements, soit par «saturation » pour un temps du consommateur, soit sur d'autres références concurrentes (déplacement des ventes).

Expliquons-nous :

Dupont, fabricant, déclenche une offre spéciale ou une promotion importante.
 Il va y avoir achat massif, exposition massive et, en principe, écoulement en rapport.
 Mais qui va acheter ?



- soit la clientèle habituelle du produit Dupont, qui, pour profiter de la promotion, achètera plus tout de suite, mais moins après (en effet, sauf exceptions, la consommation ne variera pas beaucoup);
- soit les consommateurs des produits Durand et Duval, concurrents de Dupont;
- il peut donc y avoir une régression des écoulements, consécutive à la promotion; mais ce n'est pas évident, car cette régression affective des achats, par saturation, chez les consommateurs habituels de Dupont va être compensé par des achats inhabituels d'une frange nouvelle de consommateurs, sensibilisés par la promotion Dupont;
- il y aura sûrement régression des écoulements des produits Durand et Duval — ce qui est normal, le marché n'étant pas extensible à volonté.

En conséquence, il y a nécessité absolue de comptabiliser à part, et très clairement, les dates et les quantités des promotions; les écoulements «anormaux » de ces périodes ne doivent en aucun cas être tout bonnement enregistrés, car ils pèseraient ensuite sur les prévisions de vente, soit des mois suivants, soit de l'année suivante.

Il est non seulement important de noter sur la fiche Dupont les promotions Dupont, mais aussi sur Durand et la fiche Duval... et vice versa.

- On voit toute la complexité de ces paramètres faut les introduire en ordinateur...
- Pour la gestion des promotions, il y a deux méthodes :
- ou bien l'on considère qu'il s'agit d'une nouvelle référence «gérée» comme telle;
- Ou qu'il s'agit d'une pointe de vente du produit comptabilisée à part.
- Nous pouvons avoir alors une «grille» de gestion de cette sorte.

Remarque :

Toujours en partie haute, toutes les informations concernant le fournisseur, le produit, les conditions et renseignements indispensables.

Puis de gauche à droite :

- les semaines, avec totalisation mensuelle et trimestrielle :
- le stock (réserve, magasin total);
- les entrées (dates, quantités);
- les ventes;
- les promotions;
- les commandes (dates, quantités).

Cette grille de cadencier est très bien adaptée aux produits de grande consommation, à vente et rotation rapide —et livraison non moins rapide.

Elle permet de tenir compte très clairement des promotions, et ses totalisations — en particulier trimestrielles —permettent une exploitation intéressante sur le plan statistique.

Cas particuliers :

Nous venons de voir les rayons « normaux », c'est-à-dire ceux qui possèdent un stock plus ou moins important en réserve, dont la rotation s'échelonne d'une à six semaines dans les cas extrêmes et dont la périodicité de remplissage et de renouvellement des facings porte sur plusieurs jours.

Mais dans les produits de grande consommation il existe une série de rayons extrêmement délicats à



manier et à gérer en raison de la rotation très rapide des produits qu'ils présentent. Gestion et rotation des stocks.

Il s'agit plus spécialement des « périssables » et du frais : boucherie — charcuterie — crèmerie — traiteur — pâtisserie — fruits et légumes — poissons.

Voici des rayons qu'on peut assimiler à des boutiques spécialisées, indépendantes, souvent équipées de laboratoires et d'ateliers de préparation des produits sur le lieu de vente.

Une fois résolus les problèmes propres à la politique du magasin et surtout au profil des clients de la zone de chalandise :

- acceptation plus ou moins bonne du pré-emballé;
- équilibre «pré-emballé — vrac — vente traditionnelle»;

Et si on est à l'aise devant les contrôles de la répression des fraudes, le merchandising pourra s'exercer sur le linéaire dans le sens de la présentation, de l'information au consommateur et de la mise en avant de deux facteurs fondamentaux : fraîcheur et propreté.

Mais la gestion ne pourra voir de règles mathématiques et devra surtout tenir compte de multiples éléments modifiant l'assortiment et le stock dans les délais très courts, éléments liés à la définition même de la journée de vente :

Saison — quantième du mois (par rapport au versement de la paie des salariés — aux fêtes chômées — aux vacances scolaires, etc.) — un jour de la semaine — influence du temps : état atmosphérique et température.

On peut jouer sur le linéaire pour accélérer la rotation et l'écoulement des produits avec de l'intuition et du bon sens. Ici, la règle d'or est de «coller » au jour le jour à la clientèle.

Parmi les périssables, le rayon crèmerie — frais et ultra-frais —, bien que présentant des produits industriels à base de lait, pose également des problèmes particuliers.

Ce rayon a comme caractéristiques :

- un coefficient de fréquentation très élevé;
- un peu partout la première place dans le classement des rendements linéaires (chiffre d'affaires et marge);
- une rotation pratiquement quotidienne surtout dans le secteur ultra-frais;
- une gamme de produits généralement marqués en clair, portant une date de garantie fraîcheur très appréciée des consommateurs;

Une multiplicité de produits nouveaux due au courant qui pousse de plus en plus depuis quelques années les consommateurs vers des achats guidés par la diététique;

- un axe «enfants» très fort avec des achats diversifiés chaque jour;



- des limites strictes d'exposition en linéaire développé en raison des contraintes (impératives et légales) du froid obligatoire;
- des meubles d'exposition coûteux, et des frais élevés d'exploitation.

Tout cela impose une gestion attentive et délicate puisqu'il n'y a pas de stock ou très peu, que les ruptures de stock en cours de journée sont plus qu'ailleurs préjudiciables (beaucoup d'achats prémédités), et que, plus que pour tout autre rayon, il y a variation cyclique dans les commandes des jours de la semaine, et une très forte sensibilité aux variations météorologiques (froid, pluie, ensoleillement) et saisonnières (vacances, vacances scolaires, «ponts», week-ends, fêtes) avec des déplacements de vente très importants.

En conclusion, que ce soit le distributeur avec sa propre organisation ou le producteur — qui rend alors un service très important au point de vente — qui en ait la charge, la gestion minutieuse des stocks est de plus en plus déterminante pour la rentabilisation du magasin.



En ce qui concerne plus particulièrement le producteur, il faudra adapter le système de gestion, non seulement aux caractéristiques du produit, de son exposition, de son approvisionnement, mais aussi aux possibilités et limites du réseau commercial (et de la densité du réseau merchandising). Ce qui pose des problèmes lorsqu'il y faut adapter le rythme de passage à celui des comptages...

Il est certain qu'il y a déséquilibre entre l'évolution logique de la gestion marchandise vers l'ordinateur (saisie des informations aux caisses de sortie) et la réalité actuelle.

Pour quelques années encore, certains producteurs, en particulier ceux dont les produits sont très variés ou difficiles à gérer, devront faire, pour le compte des distributeurs, une partie de ce travail de gestion et, de toute façon, apporter une aide efficace et objective aux services « Utilisation et gestion du linéaire » des distributeurs.

I- Etude de la zone de chalandise

1- Concepts • Zone de chalandise :

C'est la configuration géographique à l'intérieur de laquelle un magasin réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires (85 à 90 %), le complément étant réalisé avec la clientèle irrégulière (Hors zone, occasionnels, clients venant pour la première fois). La zone de chalandise peut être découpée en plusieurs sous-zones géographiques et ce en fonction de l'origine de la clientèle, de la typologie des quartiers, de l'infrastructure routière, du positionnement de la concurrence.

Taux de pénétration :

C'est le nombre de ménages clients divisé par le nombre de ménages résidents.

P50 % Zone de très forte attractivité. 30 % P50 % Zone de forte attractivité.

10 % P30 % Zone de moyenne attractivité. P<10 % Zone de faible attractivité.

- **Indice de fréquentation hebdomadaire :**

C'est le nombre moyen de visites par semaine.

- **Panier moyen :**

C'est le rapport entre le chiffre d'affaires réalisé par zone et le nombre de ménages clients de cette zone.

- **C.A hebdomadaire :**

C'est le nombre de ménages de clients multiplié par l'indice de fréquentation hebdomadaire et par le panier moyen.



2- Population, ménages clients et taux de pénétration :

a) Zone de forte attractivité :

DESIGNATION QUARTIER	POPULATION	MENAGES	MENAGES CLIENTS	TAUX DE PENETRATION
CENTRE VILLE TALBORJT	15.000	3.000	1.295	43,2
CIRCUIT BALNEAIRE FOUNT	4.500	1.000	580	58
CITE SUISSE	9.000	1.700	521	30,7
CHARAF TADART	12.000	2.500	1.294	51,8
TOTAL	40.500	8.200	3.691	45

conconcurrence

a) Typologie de la concurrence :

Concurrence moderne : Makro/Oumlil/Super Jawhara. **Concurrence**

traditionnelle :

- **Souks** : Souk el had, Inzegane, Ait Melloul.
- **Marchés** : Marché central, Inzegane, Talborjt, Dcheira, Les amicales, Cité suisse.
- **Grossistes** : Inzegane, Ait Melloul, Hay Dakhla, Souk el had...
- **Coopératives** : Ministère de l'éducation nationale, Inter-bancaire, Cimentiers...
- **Epiceries**.

b) Fréquentation des principales surfaces concurrentes

Surface	Fréquence
Makro	1 fois/9 jours
Oumlil	1fois/4 jours
Souk El Had	1fois/6 jours
Inzegane	1fois/5 jours

5- Analyse du profil socio-économique de la clientèle

a) Identité du chef de famille

Père	85 %
Mère	4%
Frère ou sur	5 %
Autres	6%



b) **Motorisation des ménages**

NOMBRE DE VOITURE PSSEDE	%
Aucune	26
Une	52
Deux	17
Trois	3
Quatre et plus	2

c) **Autres données**

- **Age moyen du chef de famille : 43 ans.**
- **Taille moyenne du ménage : 4,92 soit 5 personnes.**
- **Nombre moyen de personnes actives par ménage : 1,72 soit 2 personnes.**
- **Nombre moyen denfants (moins de 15 ans) par ménage : 1,32 soit 1 enfant.**

II- Aménagement du point de vente

1. Le magasin

L'hypermarché Marjane Agadir Founty s'étale sur une surface totale de 9 hectares répartie en deux entités :

Une surface de vente de 5.500 m² partagée 50-50 entre les départements food et les départements non food.

Une galerie marchande de 2.700 m² constitué de 40 locaux : Une agence bancaire BCM, points de vente Maroc télécom et Ilaï com, boutiques vêtements : Mostt, Lacost, Flou, Caterpillar, un centre beauté Yves Rocher et plusieurs autres magasins à louer.

L'aménagement extérieur du magasin comporte un parking de 1.200 places doté d'une station d'essence Afriquia comportant une car-wash, et d'un point de réparation Auto : SPEEDY.

L'hypermarché est doté également d'une ligne de 34 caisses.

2. L'implantation des rayons

Il s'agit de déterminer l'emplacement des différents rayons dans le magasin, les uns par rapport aux autres. A ce niveau, il est important de rappeler qu'il n'existe pas une forme standard et universelle d'implantation en raison de l'hétérogénéité des produits et des comportements des consommateurs. Cependant nous présentons un certain nombre de critères dont il faudrait tenir compte : Fréquence des achats, manutention des produits, variété des références, produits d'appel, produits d'impulsion, produits de réflexion, emplacements promotionnels...

L'organisation du magasin doit répondre à deux objectifs :

Optimiser la circulation des consommateurs en les amenant à fréquenter le plus grand nombre de rayons possibles.

Faciliter les achats de la clientèle en offrant la facilité et la rapidité de choix.

3. Le mobilier de présentation

La gondole : C'est un meuble composé d'un ensemble d'étagères. Elle est équipée de tablettes réglables en hauteur et parfois inclinables.

C'est le meuble le plus utilisé dans un magasin.

Hauteur : 2,20 m. Longueur : 12 éléments.

NB : Un élément mesure 1,30 m.

L'îlot ou la bergerie : C'est un meuble central souvent utilisé pour permettre une vente traditionnelle.

Exemples : Fromage à la coupe, charcuterie...

**Longueur : 8 m. Largeur :
4,70 m.**

Le bac surgelé : C'est un meuble qui sert à la présentation et à la conservation des produits surgelés.

**Longueur : 5,36 m. Largeur :
1,94.**

Les paniers et palées : Ils permettent la présentation en vrac et en masse des produits.

Les présentoirs de fabricants.

Le choix d'un mobilier destiné à la présentation des produits doit prendre en considération deux catégories de contraintes :

- **Les contraintes logistiques** : Qui imposent de s'adapter à la nature du produit : Volume, fragilité, facilité de mise en rayon, protection contre les chocs et les chutes, fréquence de réassort.
- **Les contraintes commerciales** : Qui imposent de permettre une bonne présentation des produits, un repérage facile, une diversification des couleurs et des formes et un éclairage adéquat.

4. Eclairage, sonorisation et signalétique

L'éclairage du magasin : Il doit garder une bonne ambiance de vente, il est à trois niveaux et commandable suivant la luminosité à l'extérieur, c'est à dire selon que le temps fait jour ou nuit ou selon que la lumière du soleil est forte ou non.

La sonorisation : Elle doit être changeante afin d'éviter toute monotonie ou risque de lassitude, et respecter un volume convenable, afin d'accompagner le client pendant ses achats et lui éviter de s'en lasser.

La signalétique : Elle doit être claire, lisible, facilement repérable et placée à une hauteur convenable.

Il existe trois types de signalétique à Marjane :

- **Signalétique permanente** : Concerne toutes sortes d'informations données sur lieu de vente (**I.L.V** : Information sur lieu de vente), et qui sert à montrer l'emplacement des produits dans le magasin (pancartes) ou à fournir des renseignements d'ordre commercial ou technique sur certains produits
- **Signalétique de sécurité** : Concerne l'ensemble des indications ayant pour but d'assurer les conditions de sécurité au sein du magasin. On peut en citer à titre d'exemple les indications de sortie ou les issues de secours.
- **Affiches Promos** : Servent à informer les consommateurs sur l'existence d'une promotion sur un article particulier et à en afficher le prix. Les affiches promos comportent parfois deux prix : Un prix barré qui correspond au prix normal du produit chez les concurrents, et un prix nouveau écrit en grands caractères qui correspond au prix promotionnel.

III- Choix de l'assortiment

1- Largeur et profondeur de l'assortiment Marjane :

DEPARTEMENT	NOMBRE DE FAMILLES	NOMBRE DE REFERENCES
PGC	53	17.369
PRODUITS FRAIS	95	8.619
TEXTILE	28	10.056
BAZAR	66	28.553
ELECTRO MENAGER	38	5.358
CENTRE AUTO	05	171
TOTAL	285	70.126

A partir de l'analyse du tableau ci-dessus, on peut conclure que l'assortiment de Marjane Agadir Founty est à la fois large et profond. Ce constat s'explique par l'importance du nombre de familles et d'articles référencés par le magasin afin d'assurer la couverture d'un grand nombre de besoins et de permettre au consommateur d'avoir un éventail de possibilités en terme de choix de produits.

Ainsi, et à l'instar des autres hypermarchés, le positionnement de Marjane concernant son assortiment prend son essence à travers la diversité du choix offerte au consommateur et la richesse de la typologie des produits référencés.

2- Répartition des familles et des références selon les départements :

DEPARTEMENT PGC

RAYON	NOMBRE DE FAMILLES	NOMBRE DE REFERENCES
LIQUIDE	08	2.226
EPICERIE	25	4.151
BISCUIT-CONFIS	12	3.972
D.P.H	08	7.020
TOTAL	53	17.369

DEPARTEMENT PRODUITS FRAIS

RAYON	NOMBRE DE	NOMBRE DE
BOUCHERIE	06	200
VOLAILLE	08	121
POISSONNERIE	04	231
SURGELEES	10	1.669
BOULANG-PATISS	07	1.120
CREMER-CHARCUT	26	4.050
FRUITS-LEGUMES	05	647
EPICES-OLIVES	04	254
TRAITEUR MARCHE	04	105
FRUITS SECS-COND	10	153
FLEG SECS-PATVRAC	11	69
TOTAL	95	8.619



- **DEPARTEMENT TEXTILE**

RAYON	NOMBRE DE FAMILLES	NOMBRE DE REFERENCES
HOMME ET FEMME	<i>06</i>	<i>4.016</i>
BEBE ET ENFANT	<i>08</i>	<i>4.016</i>
MAROQUENERIE	<i>06</i>	<i>848</i>
BLANC	<i>08</i>	<i>1.176</i>
TOTAL	<i>28</i>	<i>10.056</i>

- **DEPARTEMENT BAZAR :**

RAYON	NOMBRE DE FAMILLES	NOMBRE DE REFERENCES
BRICOLAGE	<i>22</i>	<i>5.921</i>
MENAGE	<i>13</i>	<i>7.559</i>
LIBRAIR-PAPET	<i>19</i>	<i>8.768</i>
JOUET-SPOR-LOIS	<i>12</i>	<i>6.305</i>
TOTAL	<i>66</i>	<i>28.553</i>

- **DEPARTEMENT GPEM :**

RAYON	NOMBRE DE FAMILLES	NOMBRE DE REFERENCES
GRAND ELECTRO	<i>07</i>	<i>637</i>
PETIT ELECTRO	<i>08</i>	<i>1.097</i>
AUDIO VISUEL	<i>23</i>	<i>3.624</i>
TOTAL	<i>38</i>	<i>5.358</i>



- **_DEPARTEMENT BAZAR :**

RAYON	NOMBRE DE FAMILLES	NOMBRE DE REFERENCES
BRICOLAGE	22	5.921
MENAGE	13	7.559
LIBRAIR-PAPET	19	8.768
JOUET-SPOR-LOIS	12	6.305
TOTAL	66	28.553

- **DEPARTEMENT GPEM :**

RAYON	NOMBRE DE FAMILLES	NOMBRE DE REFERENCES
GRAND ELECTRO	07	637
PETIT ELECTRO	08	1.097
AUDIO VISUEL	23	3.624
TOTAL	38	5.358

- **CENTRE AUTO :**

RAYON	NOMBRE DE FAMILLES	NOMBRE DE REFERENCES
AUTO STATION	04	159
AUTO SERVICE	01	12
TOTAL	05	171

3- Composition de l'assortiment

Chaque assortiment doit être composé de quatre catégories de produits qui correspondent chacune à quatre motivations d'achat différentes :

- **Grandes marques :**

Rayon Audiovisuel : SONY, LG, JVC, PHILLIPS...

Rayon Grand Electro: LG, ARCELEK, WHIRLPOOL....

Rayon D.P.H : LOREAL, NIVEA, GILLETTE... **Rayon Surgelés :** MIKO, GERVAIS, MOI...

- **Marques de distributeurs :**

Rayon liquide : AUCHAN

Rayon D .P.H : AUCHAN, CARREFOUR.

Rayon Surgelés : CARREFOUR, COCCINERA

- **Marques régionales :**

Rayon liquide: HAYAT, MARRAKECH

Rayon D.P.H: ARGANINO

Rayon Crèmerie-Charcuterie : FROMITAL, FATIFROMAGE.

- **Premiers prix :**

Rayon audiovisuel : THOMSON, SIERA

Rayon Grand Electro: BRANDT, SIERA, FAGOR

Rayon liquid: FORTY, AGADIR, AL BOUSTANE

4. Etats des articles:

Un produit référencé à Marjane peut figurer dans l'un des états suivants :

Etat A : Indique les produits actifs, c'est à dire les produits qui peuvent être commandés et vendus.

Etat F : Ce sont les produits fin de série. Il peuvent être vendus (passent à la caisse) mais ne peuvent plus être commandés.

Etat G : Indique les produits gelés qui ne peuvent être ni vendus ni commandés pour une certaine période.

Etat S : Indique les produits supprimés définitivement de l'assortiment.

IV- Implantation des produits dans le rayon

1- Principes généraux

L'implantation des produits dans le magasin doit respecter un certain nombre de règles dont la connaissance est indispensable. En effet l'une des tâches les plus élémentaires du merchandiser est de savoir déterminer à partir de la rotation des stocks et l'observation des top ventes, ce qu'on appelle les power items (les articles puissants) ou les produits d'appel, qui sont des produits à fort potentiel de vente en raison soit de leur prix, soit de leur notoriété.

Ces produits doivent être placés stratégiquement dans le magasin : Au fond du magasin ou au bout d'un rayon, parce qu'ils attirent les consommateurs et ils mettent en valeur les produits placés à proximité.

Le merchandiser doit également savoir combiner entre les produits à faible marge et à forte rotation, et les produits à vitesse de rotation plus lente, mais à plus forte marge.

2- Répartition du linéaire

Le linéaire est la longueur occupée par un produit. On distingue :

Le linéaire au sol : C'est la longueur de présentation des marchandises, le long de la gondole, il est mesuré en mètres au niveau du sol.

Le linéaire développé : C'est la longueur de présentation des marchandises obtenu en multipliant le linéaire au sol par le nombre de niveaux de présentation.

Tout le problème qui se pose à ce niveau est de savoir quel linéaire au sol ou quel linéaire développé faut-il allouer à chaque rayon, famille, sous-famille ou référence.

L'allocation du linéaire initial se fait tout d'abord proportionnellement au chiffre d'affaires potentiel de chaque famille d'articles. Toutefois, après exercice et observation, lorsqu'une famille d'articles génère une part très importante dans le chiffre d'affaires et que le poids de cette même famille soit supérieur aux poids des autres familles de produits, il est intéressant de lui allouer un linéaire plus grand.

Le même raisonnement peut être aussi valable pour la détermination du linéaire de chaque référence à l'intérieur d'une famille.

3- Détermination du facing

Le facing est la face visible des articles d'une marque. Il existe deux préoccupations dont il faut tenir compte à cet égard :

Il faut un facing minimal pour que les articles soient visibles, et aient donc une chance d'être achetés par les consommateurs.

Il y a un maximum de linéaire à ne pas dépasser pour des raisons de rentabilité.

Visibilité minimale :

En général, pour un magasin moyen, un facing doit être de 30 cm afin que le produit ait des chances d'être vu par le consommateur et par conséquent provoquer un achat.

L'allocation du facing se fait en fonction de la rotation des produits, c'est à dire qu'un grand facing est réservé pour les produits ayant une forte vitesse de rotation, et inversement les produits à faible vitesse de rotation se voient réserver un facing plus petit. Ce constat s'explique notamment par le souci de ne pas tomber en rupture de linéaire

4- Présentation des articles Il existe plusieurs critères de présentation des articles au sein de Marjane :

- Chaînage des prix.
- Nature du packaging et son volume.
- Marque.
- Rotation du produit.
- Marge bénéficiaire.
- Descente du produit.
- Fournisseur.

Le choix d'un critère de présentation se fait en fonction des périodes et des observations des chefs de rayon par rapport aux indicateurs de gestion (Ventes, marge, rotation...).

D'après l'observation sur terrain, on peut conclure que le critère de le plus utilisé au niveau de la présentation des produits est le prix. De ce fait, on peut constater que les articles bon marché et les produits vendus en vrac sont placés au niveau sol (Le moins vendeur), par contre les produits de marque et haut de gamme sont placés aux niveaux les plus vendeurs à savoir les niveaux main et œil. Cependant, il existe certaines catégories de produits qui sont présentés du moins cher en entrée de rayon au plus cher vers le fond.

Les produits d'appel sont placés aux bouts de rayon afin d'obliger les consommateurs de parcourir l'ensemble du rayon à la recherche de leurs produits préférés et rentabiliser ainsi la totalité du linéaire.

NB : Un article est jugé comme produit d'appel en raison soit de son prix, soit de sa marque.

Certains rayons (Librairie-papeterie, poissonnerie...) adoptent une distinction des articles par couleur afin de créer une attractivité visuelle.

Axe de la présentation

Suite au partenariat Auchan-ONA qui a aboutit à un transfert de savoir-faire du grand groupe français de distribution vers COFARMA, Marjane va désormais adopter un axe de présentation horizontal pour les prix et vertical pour la marque.

5- Les têtes de gondole

Elles doivent être toujours utilisées en promotion, et non en continuation de rayon. Encore faut-il que ces promotions soient fréquemment renouvelées (Une semaine à deux), afin de conserver aux têtes de gondole tout leur impact promotionnel.

Les têtes de gondole sont d'une extrême importance, car elles apportent au magasin le renouvellement, la variété, l'impact et l'ambiance commerciale.

Les têtes de gondole sont louées aux fournisseurs suite à des négociations avec les services commerciaux de COFARMA.

Une tête de gondole est généralement louée pour un même fournisseur pour une durée équivalente à 15 jours.

V- Animation du magasin

1- Les animations sur lieu de vente

Marjane utilise plusieurs techniques afin de créer une animation et une ambiance au sein du magasin : Mise en avant des produits, Présentation en vrac, Théâtralisation des produits, Organisation de jeux et tombolas, Tirages au sort, Gratuités ...

2- Les promotions de vente

Au sein des magasins Marjane, on distingue deux types de promotions :

Promotion Dépliant dite nationale : Elle concerne l'ensemble des magasins Marjane éparpillés partout au Maroc.

Ces promotions sont directement négociées entre le service achats au sein de Cofarma et les fournisseurs.

Promotion Flyer dite interne : C'est une promotion régionale spéciale à un seul magasin Marjane. Elle est négociée entre les chefs de rayon et les fournisseurs.

NB : Une promotion interne ne doit pas figurer sur le dépliant, doit être compatible avec la saison et doit porter sur des produits ayant un potentiel de vente.

3- L'animation événementielle

Les magasins Marjane organisent plusieurs opérations événements portant sur des thèmes différents : Rentrée scolaire, Fin d'année, Ramadan, Aid Al Fitr, Crédit gratuit, Achoura, Eté, Anniversaire Marjane...

Chaque opération doit faire l'objet d'un briefing (Unités de besoin, engagements, implantation, C.A prévisionnel...) et d'un bilan (Debriefing) à partir duquel il faut faire des recommandations pour l'année prochaine.



Les commandes de produits faisant l'objet d'une opération, doivent être passées suivant un calendrier respectant les délais de réception des marchandises qui diffèrent selon que la commande est locale ou import.

La règle Merchandising élémentaire à respecter au niveau des opérations et ***l'esprit nouveauté*** afin d'évoluer selon les besoins des clients et leur offrir des produits nouveaux.



Conclusion : E-MERCHANDISING

Dans les points de vente réels, les exigences des parties prenantes sont bien souvent incompatibles, en particulier la rentabilité pour le distributeur et la maximisation de l'espace pour l'industriel ; ou encore, la présentation par marques pour l'industriel et la présentation par caractéristiques pour le consommateur. Ces sources de conflit proviennent de trois contraintes qui disparaissent partiellement dans le commerce électronique : **l'optimisation nécessaire de la surface de vente, la présentation bi-dimensionnelle des produits en rayon ainsi que le stockage des produits dans la surface de vente** afin d'éviter les ruptures de stock.

- Concernant l'optimisation de la surface de vente, il va sans dire que les distributeurs traditionnels sont soumis à des fortes contraintes d'espace. Tout d'abord, de nombreux indicateurs de performance reposent sur la surface, comme le CA ou la marge par m². Par ailleurs, les législations restrictives dans plusieurs pays, comme les coûts fixes de construction et les coûts de maintenance, encouragent les distributeurs à économiser l'espace le plus possible. Cette contrainte semble largement disparaître dans le commerce électronique. En effet, le coût d'un site n'est pas proportionnel au nombre de pages ou de produits proposés, mais à d'autres aspects qui n'ont rien à voir avec la taille du site marchand, comme le degré d'intégration dans le système d'information de l'entreprise (bases de données, progiciels de gestion intégrés...), l'utilisation de pages dynamiques pour adapter le site au profil du client, ou encore la mise en place de systèmes de suivi de l'audience.
- Le **mode de présentation bi-dimensionnelle** constitue une contrainte liée au concept même de rayon libre service, mais le commerce électronique repose sur une toute autre façon de présenter l'assortiment. Certes, l'écran possède également 2 dimensions, mais l'utilisation de listes et de moteurs de recherche permet d'accéder aux références d'une façon non linéaire, ce qui va provoquer un certain nombre de conséquences importantes.



- Concernant **la fonction de stockage alloué au rayon**, le commerce électronique offre la possibilité de gérer les risques de rupture d'une façon totalement différente. Comme le stock est centralisé, ceci diminue mécaniquement les probabilités de rupture. Certains sites proposent également d'informer le client sur le niveau de stock, soit pendant la consultation, soit au moment de la prise de commande. On peut observer que les deux fonctions allouées à l'exposition du produit en rayon (i.e., organiser les produits pour influencer le choix et stocker le produit) sont donc déconnectées.

La disparition des contraintes d'espace donne donc plus de souplesse pour exposer un grand nombre de produits, pour accéder rapidement au produit recherché et pour gérer les ruptures. Non soumis à ces contraintes d'espace, le merchandising électronique devrait permettre de rendre partiellement compatibles les exigences des parties prenantes à l'échange (i.e., distributeur, consommateur industriel).

Le merchandising électronique ne repose pas sur le nombre de facing, mais sur l'espace utilisé pour présenter le produit et l'emplacement du produit sur la page. Sur ce dernier point, on retrouve un parallèle entre le rayon et l'écran, car il y a peu de différences entre la présentation haut / bas et gauche / droite d'un rayon et le circuit de lecture emprunté par le visiteur sur l'écran. Par ailleurs, l'utilisation de stop-rayons et autres techniques pour attirer l'attention trouve facilement son équivalent sur le site marchand.

Le merchandising électronique offre de nombreuses opportunités. Ainsi, les contraintes d'espace étant largement mises de côté, le marchand virtuel peut sans difficulté multiplier les implantations d'un même produit, ce qui ne peut être fait qu'avec parcimonie dans un point de vente traditionnel. De même, l'organisation des produits par univers, difficile à mettre en place dans la réalité, se trouve considérablement facilitée sur un site.

Par ailleurs, alors qu'un chef de rayon doit retenir un ou deux critères pour structurer l'assortiment, le concepteur du site marchand peut multiplier les clés d'entrée.



