

MARKETING / COMMUNICATION

PRATIQUE DU MERCHANDISING

**Stratégies et organisation
de l'espace de vente**

**Dominique MOUTON
Gaudérique PARIS**

4^e édition

DUNOD

Illustration de couverture : © robu_s-stock.adobe.com

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-079130-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

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

Sommaire



Remerciements	1
Introduction	3
Chapitre 1 ■ Qu'est-ce que le merchandising ?	7
Chapitre 2 ■ Les bases de données	17
Chapitre 3 ■ Concevoir un point de vente	47
Chapitre 4 ■ Le merchandising design	77
Chapitre 5 ■ Définir des univers	99
Chapitre 6 ■ L'allocation de surface et de linéaire par catégorie	113
Chapitre 7 ■ Construire et analyser les assortiments	131
Chapitre 8 ■ Déterminer les facings des produits	169
Chapitre 9 ■ Organiser les produits en linéaire	191
Chapitre 10 ■ La communication sur le lieu de vente	207
Chapitre 11 ■ Stratégie merchandising	227
Chapitre 12 ■ Merchandising opérationnel	245

Chapitre 13 ■ Le géomarketing	267
Chapitre 14 ■ Un cas particulier : le merchandising au service des centres-villes	275
Chapitre 15 ■ La fonction merchandising dans l'entreprise	281
Chapitre 16 ■ La formation des hommes	291
Conclusions et perspectives	296
Glossaire	298

Remerciements

Nous tenons à remercier tous nos clients industriels et distributeurs qui nous ont permis, pendant de nombreuses années de collaboration avec notre agence, d'adapter et de faire évoluer les techniques de merchandising, et sans qui cet ouvrage n'aurait pu être écrit.

Nous tenons tout particulièrement à remercier les personnes suivantes, pour leur précieuse collaboration à la réalisation de cet ouvrage :

- Jean-Daniel Bagros – Directeur général associé Buzzycor¹ ;
- Christiane Claverie – Responsable du pôle Merchandising et Communication au sein de la division du Développement des Ventes de la Branche Distribution – Orange ;
- Liliane Drost – French Office Manager – Microlights France¹ ;
- Céline Fimbel – Responsable merchandising – Adidas France¹ ;
- Marie-Hélène Galvalisi – Responsable merchandising Unilever ;
- Carole Gradit – Directrice marketing – Groupe Buro + Hyperburo¹ ;
- Christophe Jegou – Responsable merchandising national – Laïta¹ ;
- Thomas Lepetz – Directeur associé Racing¹ ;
- Marie-Noëlle Plenier – Responsable du category management stratégique – HJ Heinz¹ ;
- Arnaud Rolland – Responsable des études clients – Coca Cola Entreprise¹ ;
- Michel Vaglio – Chef de projet informatique commerciale – Ecomarché et Intermarché¹ ;
- Olivier Dauvers – journaliste expert de la distribution

¹ À la première publication de cet ouvrage.

- Samuel Brisard – directeur marketing des réseaux de distribution et de l'innovation dans le groupe La Poste
- Sébastien Tourné – Directeur général de l'Agence Cross
- Julie Hermann – Directrice et fondatrice de Focus Shopper
- Rachid Mestari – Directeur général de TMM

Enfin, nous remercions pour leur participation (même indirecte) Raphaëlle, Marie-Pierre, Djamila, Monique, Sébastien, Chloé, Brice, Joëlle.

Introduction



Plus de cinquante ans après la naissance du premier hypermarché, berceau français de la grande distribution et temple du merchandising, le merchandising est devenu l'une des clés essentielles de la réussite marketing et commerciale d'une marque ou d'une enseigne.

Alors que le marketing d'image s'est imposé pendant de nombreuses années au travers de la domination de la publicité, représentant souvent bien plus de la moitié des investissements marketing des marques, les techniques du *below the line* telles que la promotion des ventes ou le marketing direct ont marqué les prémices d'un marketing plus pragmatique.

L'avènement du merchandising, autrefois présumé mineur, aujourd'hui considéré comme stratégique par bien des entreprises, s'inscrit dans cette évolution.

De l'étalagisme au merchandising catégoriel, de l'empirisme pour évaluer la bonne taille d'un linéaire aux logiciels merchandising les plus sophistiqués, du merchandising directif au géomarketing, cette discipline a effectué des bonds de géants et se trouve de plus en plus dans la main de véritables professionnels.

Cette importance croissante donnée au merchandising par les marques et les enseignes part d'une véritable prise de conscience, qui, aujourd'hui, va de soi mais qui, il y a dix ans, a bousculé la profession, les convictions et les méthodes des marketeurs : le lieu de vente est le dernier endroit où s'effectue la rencontre entre la marque et le consommateur.

Le merchandising, ou marchandisage, peut être défini comme :

« L'étude des problèmes de création, d'amélioration, de présentation et de distribution des marchandises en fonction de l'évolution des besoins. »¹

Le merchandising commence bien dès l'entrée d'un point de vente, jusqu'à la concrétisation de l'achat et la satisfaction du client. Ses domaines d'actions débutent en amont de la mise en scène en linéaires, et vont au-delà de cette même organisation de l'offre dans ces mêmes linéaires. Mais de nombreuses questions restent sans réponses : pourquoi les actions merchandising des industriels semblent-elles cantonnées dans la seule problématique de gestion et d'organisation des linéaires ? Pourquoi la rénovation des réseaux de magasins semble-t-elle uniquement basée sur des questions de design et d'architecture commerciale ? Pourquoi l'action merchandising se résume-t-elle souvent au montage d'un dossier de marché et à l'utilisation de logiciels de réalisation de plans linéaires ? Pourquoi l'information sur les lieux de vente émerge-t-elle tout juste alors que les vendeurs sont de moins en moins présents et que les consommateurs sont saturés par l'étendue et la variété de l'offre ?

D'une évidence et d'une réflexion de pur bon sens, il faut admettre qu'un espace de vente, bien plus qu'un lieu ayant vocation à assurer la simple (re)distribution des produits ou services, constitue en fait un formidable espace d'expression pour le marketing des marques et des produits.

Ce qui suit a pour objet de montrer et démontrer la plupart des techniques merchandising disponibles à ce jour, sans restrictions de domaine, en :

- S'appuyant sur des faits illustrant chacun des chapitres et sur des témoignages de praticiens.
- Démontrant que l'aspect qualitatif du merchandising repose sur de solides approches des clients, de leurs attentes et de leurs comportements.
- Vérifiant l'importance des aspects quantitatifs du merchandising, non comme étant une démarche comptable, mais une démarche économique sur un environnement donné, à un moment donné.

Le merchandising a ceci d'extraordinaire qu'il confronte en permanence les théories et leur matérialisation dans les points de vente, ce qui représente une source d'informations considérable, tant dans les succès que dans les échecs. Tous les métiers commerciaux et marketing de l'entreprise, qu'elle soit industrielle ou de commerce, sont concernés par la réflexion

¹ Définition du *Petit Robert*, Éditions Le Robert.

et l'action merchandising car c'est en magasin que se concrétise ou non l'acte d'achat.

Une démarche marketing, aussi remarquable soit-elle, peut se solder par un échec si les produits ne sont pas là où il faut, quand il faut ! Une enseigne de discount, aussi performante soit-elle, peut perdre des clients et des parts de marché parce que ses points de vente sont mal agencés, mal organisés, et ses produits souvent en rupture de stocks. Le merchandising est un métier, un fantastique outil de stratégie et de différenciation, qui assure la satisfaction du plus grand nombre de clients et consommateurs. À la lecture de cet ouvrage, puissent ceux qui s'interrogent encore sur ces techniques ou qui souhaitent améliorer leur pratique, partager cette conviction.

La définition de Keppner (« le bon produit, au bon endroit, au bon prix, au bon moment, en bonne quantité et avec la bonne information ») reste plus vraie que jamais. Encore faut-il prendre la mesure des moyens et du savoir-faire à mettre en œuvre pour y arriver dans les meilleures conditions de succès possible.

Cet ouvrage se propose de vous y aider.

Chapitre 1

Qu'est-ce que le merchandising ?

Executive summary |

- ▶▶ **Les définitions sont nombreuses**, toutes aussi valables les unes que les autres. Plutôt que de vouloir en rajouter une nouvelle, il est préférable de s'appuyer sur une des plus anciennes, celle de Keppner. Sa définition offre simplement l'avantage de montrer immédiatement les principaux champs d'application du merchandising, ce qui représentera le cadre de référence de cet ouvrage.
- ▶▶ **La notion de chronologie merchandising** permet d'appréhender la logique à suivre pour réaliser des actions pertinentes et porteuses de résultats.
- ▶▶ **Enfin, il est important**, d'entrée de jeu, de cerner la position du merchandising vis-à-vis du trade marketing et du category management.

Définition du merchandising

Le merchandising, c'est l'optimisation de l'espace de vente, avec :

- « Le bon produit » (les assortiments).
- « Au bon endroit » (l'agencement – l'organisation – l'implantation).
- « Au bon moment » (les saisons – les modes – les stocks).
- « Au bon prix » (la tarification – la concurrence – les marges).
- « En bonne quantité » (le taux de service – la satisfaction clients).
- « Avec la bonne information » (la pédagogie – l'aide au choix).

Cette première approche appelle quelques commentaires.

Tout d'abord, il n'y a pas de chronologie particulière dans cette définition, mais simplement un rappel des principales composantes du merchandising. La chronologie, car elle est nécessaire, sera traitée à la suite de cette définition.

La question des *assortiments*, en nombre et variété de références, est une variable fondamentale du merchandising au sens où elle est interdépendante de l'espace linéaire. L'assortiment ne peut être défini qu'en fonction de l'espace linéaire, et inversement.

La notion d'*implantation* est très large, car elle recouvre aussi bien l'agencement global d'un magasin (aussi grand soit-il), l'organisation des univers et des rayons, que la position d'un seul produit dans un linéaire ou un mobilier de présentation.

Le *moment* intervient dans la mesure où la saison (ou la mode) a une influence sur des assortiments, donc sur des linéaires, et souvent sur des questions d'emplacement dans la surface de vente. Par ailleurs, une saison a une influence particulière sur des niveaux de stocks, qu'il faut pouvoir optimiser, pour des raisons de coûts, dans les meilleures conditions de satisfaction des clients. Il faut entendre par saison les événements dus au calendrier tout autant qu'un événement climatique imprévu : la seule mise en avant d'appareils de climatisation pendant une période de canicule décuplera les ventes. On parle alors d'un « merchandising d'opportunité ».

Le *prix* est indissociable de l'offre, c'est-à-dire des assortiments ; à ceci près qu'une politique de prix ne doit pas uniquement présider à la définition d'un assortiment. C'est au contraire une politique d'assortiment qui doit permettre la meilleure offre tarifaire au regard

de la cible de clientèle (ce point sera développé dans la partie consacrée aux assortiments).

La *quantité* n'est pas uniquement liée au merchandising, dans la mesure où elle repose avant tout sur la logistique globale du produit, de sa fabrication à son arrivée en linéaire, mais ce facteur devient important lorsque les clients sont de plus en plus régulièrement confrontés à des linéaires vides lors des grandes migrations en fin de semaine, quel que soit le commerce concerné. Il s'agit alors le plus souvent de rupture du fait d'insuffisance de stocks en rayon, plutôt que de problèmes de commandes ou d'approvisionnement. Ce phénomène-là concerne directement le merchandising.

Enfin *l'information*, qui est apparue depuis peu comme faisant partie intégrante de l'action merchandising. C'est probablement le domaine dans lequel il y a aujourd'hui le plus de lacunes en merchandising, et ce récent levier fera l'objet d'un vaste développement, même si tout reste à créer.

Ces différents facteurs ne peuvent en aucun cas être traités dans un ordre indifférent, sans risquer d'atteindre des performances très insuffisantes. La démarche merchandising permet de s'assurer de la cohérence de l'action, que l'on soit industriel ou distributeur.

La chronologie merchandising

Il arrive parfois qu'un problème merchandising soit complexe à résoudre (par exemple, optimiser l'implantation d'une famille de produits dans un espace linéaire donné ou réaliser physiquement un univers composé de familles différentes). La cause en est, le plus souvent, le non-respect de la démarche merchandising, c'est-à-dire la chronologie à suivre pour atteindre la solution dans de bonnes conditions, et pour obtenir des résultats véritablement significatifs.

Le principe est simple, même s'il apparaît techniquement plus difficile à suivre pour des industriels. La chronologie part du plus global, le point de vente, pour aboutir au plus détaillé, le produit, en passant par la gestion des rayons et des catégories.

Le préalable à l'ensemble de la démarche est bien entendu la constitution, le suivi et l'optimisation d'une base de données, quantitative et qualitative (traités dans le détail dans le chapitre 2).

L'analyse plus détaillée de cette chronologie va permettre de démontrer en quoi le non-respect peut être source d'erreurs, ou d'insuffisance de résultats.

La constitution d'une base de données, c'est-à-dire l'assemblage des informations nécessaires à la mise en place d'une action merchandising, tient du simple bon sens. Il n'est aujourd'hui pas imaginable d'agir sans un minimum d'éléments de consommation, de tendances de consommations, et d'informations comportementales sur les consommateurs.

La conception du point de vente représente une phase majeure, puisqu'elle implique des investissements de plus en plus lourds. Cette étape s'appuie encore très (trop) souvent sur une recherche exprimée uniquement en termes de design et d'architecture commerciale. Il est indispensable de s'appuyer sur de telles solutions, mais sans omettre quelques « piliers » merchandising tels que :

- La détermination et la gestion des flux clients, afin de déterminer la valeur des emplacements marchands et non marchands à l'intérieur de la surface de vente, et s'assurer d'une circulation optimale des clients dans l'ensemble de la surface de vente.
- L'optimisation du coefficient d'occupation des sols, afin de calculer le rapport optimal entre l'occupation des linéaires de présentation et les allées de circulation des clients, en tenant compte de la masse des flux et des comportements d'achat.
- La définition des univers (ou catégories), permettant d'assurer à la fois l'optimisation des ventes, des flux et la notion de service à la clientèle.
- L'organisation et le positionnement des linéaires, en fonction des trois précédents facteurs.

Ces quatre éléments conditionnent largement la facilité, ou non, à traiter les phases suivantes de la démarche merchandising.

La gestion des rayons a pour élément principal la répartition des linéaires par rayon (et/ou par catégorie, selon le cas). Cette étape est d'autant plus délicate qu'elle a une influence directe sur la taille des assortiments. Il est parfois nécessaire de rappeler une évidence, à savoir que le nombre de références sur un marché sera plus ou moins important selon le volume linéaire disponible pour ce marché.

Or c'est certainement cette phase qui est la plus difficile à traiter, car les variables quantitatives ne suffisent pas à la résoudre. De plus, et quel que soit le type de commerce concerné, c'est une étape « sensible » au sens où il est difficile de supprimer du linéaire à un marché plutôt qu'à un autre, à une famille de produits plutôt qu'à une autre, malgré des tendances de consommations connues : « on sait ce que l'on perd, on ne sait pas ce que l'on gagne ! ». C'est enfin une phase coûteuse, pas seulement en termes de dépenses, mais aussi en terme de temps. La modification du linéaire d'une famille de produits induit très souvent le « déplacement » de plusieurs autres familles, sans parler d'éventuelles contraintes mobilières !

Les principales variables merchandising de traitement de cette phase sont :

- Les éléments stratégiques.
- Les variables de performances des rayons/familles de produits.
- Les tendances de consommation.
- Les structures d'assortiments.

La gestion de la catégorie comporte en particulier toute la problématique des assortiments. Le problème se pose aujourd'hui de façon simple : il y a de plus en plus de références sur un même marché pour des volumes linéaires qui ne peuvent plus, essentiellement du fait des législations en vigueur, s'accroître. La question est simple, mais sa résolution l'est de moins en moins, *a fortiori* si les cadres des entreprises de distribution sont, comme c'est encore parfois le cas, déconnectés des réalités linéaires des points de vente. Les linéaires surchargés de certains magasins, rendant l'offre confuse et difficilement accessible aux clients, témoignent encore quotidiennement de cette déconnexion.

La mise en scène des produits représente la phase apparemment la plus maîtrisée pour les acteurs les plus pointus du merchandising, tant des moyens techniques, informatiques et quantitatifs ont été développés ces dernières décennies pour traiter cette seule question. Pourtant, les implantations linéaires d'aujourd'hui ressemblent beaucoup, dans de nombreux circuits de distribution, à celles d'hier ! Pire, il est des circuits où les ruptures de stocks sont plus importantes qu'avant, alors que l'informatique et la logistique ont considérablement évolué et les meubles linéaires changé ! Les principales causes

seront traitées dans le chapitre 7 consacré aux implantations produit, la plus usuellement rencontrée étant le trop grand nombre de références pour un espace linéaire donné.

La dernière phase de la démarche merchandising est celle qui donne au merchandising son mouvement perpétuel, c'est le suivi permanent des résultats. Aujourd'hui facilitée par la plupart des distributeurs, tant les développements informatiques ont été importants, cette phase n'est pas à la portée de tous les industriels, elle varie selon les circuits concernés et la nature des rapports avec les enseignes. C'est pourtant une étape qui doit devenir prioritaire pour tous les industriels concernés, car l'ampleur des investissements merchandising ne peut durablement rester sans « retour », sans ROI.

À chaque fois qu'une entreprise débute une action merchandising, quelles qu'en soient la nature et l'ampleur, elle doit se poser la question : « quelles sont les étapes de la démarche merchandising qu'il est possible et nécessaire de traiter, ou tout du moins d'aborder, afin de se donner les meilleures chances de résultats ? ». S'il n'est pas possible pour un industriel de s'occuper de la conception des points de ventes d'une enseigne, il doit néanmoins en connaître suffisamment de détails et d'informations pour intégrer ces éléments dans sa propre démarche.

Le merchandising et le trade marketing

Le trade marketing, littéralement « marketing du commerce », né au début des années quatre-vingt-dix, a pour vocation de développer l'ensemble des processus marketing de la part de l'industriel, non pas vers la cible des consommateurs finaux mais vers celle des distributeurs.

En effet les industriels, sauf à pratiquer de la vente directe, ne vendent pas leurs produits aux consommateurs mais à quelques distributeurs qui deviennent alors propriétaires et parfaitement maîtres des produits achetés et à revendre.

Une fois ce préalable posé, on imagine les enjeux liés au merchandising. Est-il du ressort de l'industriel ou du distributeur ? Quel est celui qui possède le plus d'expertise, de légitimité en la matière ? Lequel des deux peut aider l'autre dans l'art et la manière de développer le *sell out*¹ ?

¹ Le *sell out*, qui s'oppose au *sell in*, qualifie les ventes effectuées par le distributeur auprès du consommateur, le *sell in* mesurant les ventes effectuées par l'industriel auprès du distributeur.

Une évidence s'impose : le merchandising, qui vise à conférer la meilleure dimension marchande à une offre, se met en place dans le magasin, c'est-à-dire chez le distributeur. Rien ne peut se faire aujourd'hui en matière de merchandising sans, au minimum, l'assentiment, et désormais le plus souvent, l'implication directe du commerçant dans les solutions merchandising imaginées, puis mises en œuvre.

Le trade marketing est une discipline qui répond à ces questions dans sa définition même. Il s'agit en effet pour les industriels de développer une parfaite connaissance des stratégies marketing et commerciales de leurs clients distributeurs, puis d'adapter leur propre offre marketing et commerciale à chacun de ces derniers afin de travailler ensemble à la meilleure satisfaction du consommateur, utilisateur final du produit.

Le trade marketing couvre par conséquent tous les champs d'actions conjoints industriels/distributeurs favorisant le *sell out* : innovation produits, techniques et actions promotionnelles, animation et mise en avant des offres, techniques de vente, formation, mais aussi merchandising. Ce dernier représente une part très significative des actions de partenariats entre marques et enseignes. Les champs d'application du merchandising sont en effet assez vastes et concrets, mais aussi éloignés du contexte de la stricte négociation commerciale, pour permettre un dialogue et une action constructive tant recherchés entre les deux parties. On parlera dans ce cas d'un chantier de trade merchandising puisqu'il aura été totalement réalisé par un couple industriel/distributeur.

Identifier les meilleures options merchandising possibles pour un industriel ne peut s'établir aujourd'hui, si l'on veut être efficace, que conjointement ; chacun des deux acteurs possède en effet des données nécessaires à la mise en place des meilleures solutions merchandising.

Il n'est pratiquement plus de chantier merchandising initié par un industriel qui ne puisse désormais s'envisager en partenariat, souvent très en amont, avec un ou plusieurs de ses clients distributeurs afin de s'assurer, à terme, de la plus grande application possible.

Rapidement détourné de sa vocation première pour être principalement cantonné aux opérations commerciales et promotionnelles dédiées par enseigne, parfois rebaptisé ECR¹, en s'intéressant plus

1 Efficient Consumer Response.

spécifiquement aux champs d'économie réalisables sur la chaîne de la valeur (supply chain management), le trade marketing est aujourd'hui confondu et englobé dans la définition la plus récente du category management.

Le merchandising et le category management

Le category management ou management de la catégorie produits, bien avant d'être considéré comme une approche de gestion ou d'organisation qui n'en est que la résultante, vise à organiser l'offre marchande afin d'obtenir la meilleure satisfaction possible du consommateur. Le *shopper* est étudié, ses comportements de consommation analysés pour détecter si l'offre et sa présentation sont adaptées à ses attentes ; il est ainsi remis au cœur de toute la démarche commerciale des industriels comme des distributeurs. C'est dire combien sa définition et sa méthodologie se recouvrent sous bien des aspects avec le merchandising.

Le category management puise sa raison d'être dans une problématique merchandising très simple : l'organisation de l'offre dans les grandes surfaces alimentaires s'est historiquement faite selon des règles très pratiques de merchandising de gestion. Les produits ayant une provenance industrielle comparable, suivant une chaîne logistique et d'entreposage identique, se retrouvent, par commodité de gestion, réunis dans un même rayon : toutes les conserves ensemble, tous les surgelés réunis, etc.

L'organisation des points de vente alimentaires étant la même depuis de nombreuses années, et le temps moyen passé par visite et par consommateur en constante régression, la fréquentation devient mécanique (chemin parcouru identique et codifié chaque semaine ou quinzaine) et les achats presque automatiques. Les nombreux efforts entrepris en matière de merchandising événementiel et sur les fonds de rayons ne suffisent plus à faire découvrir les nouveautés ou à soutenir les achats d'impulsion. Si le consommateur peut se déclarer satisfait d'un magasin bien organisé et pratique pour aller vite, il n'en est pas moins critique pour le qualifier de « sans surprise ».

De plus, alors que l'organisation de l'offre est restée sensiblement la même dans l'agencement des hypermarchés, les modes de consommation et comportements d'achats des consommateurs ont considérablement changé.

On ne pense plus exclusivement en termes de besoin d'un produit particulier lors de son achat, mais aussi en terme de catégorie de besoins autour d'un même moment ou d'un même lieu : de quoi ai-je besoin pour mon petit-déjeuner ? On parlera donc de la « catégorie » petit-déjeuner regroupant tous les produits nécessaires à sa consommation. On évoque également la notion d'univers produit, rassemblant physiquement, dans un même lieu du magasin, des produits de toutes provenances. Le meilleur exemple, et le plus parlant, est celui de l'univers bébé qui rassemble désormais des produits alimentaires (petits pots), d'hygiène (couches), de textile (layette) ou encore de bazar léger (siège auto).

Le category management est le processus fournisseur/distributeur de gestion des catégories produits en tant qu'unités commerciales pour améliorer les résultats commerciaux et apporter une valeur ajoutée au consommateur.

La vocation du merchandising ayant toujours été de rechercher simultanément à réduire les coûts, augmenter le chiffre d'affaires et la part de marché, on peut dire qu'il était précurseur de l'avènement de cette nouvelle discipline qu'est le category management.

Le category management consiste, pour le distributeur, à mettre en place toute l'approche marketing et commerciale de la catégorie produits identifiée et plébiscitée par les consommateurs. Historiquement appliqué à l'univers de la distribution alimentaire, le category management l'est désormais à l'ensemble des autres circuits de distribution : depuis les grandes surfaces de bricolage en passant par le textile ou le sport.

Six règles sont essentielles à la réussite d'une démarche de category management :

- Le consommateur est la priorité commune de l'industriel et du distributeur.
- Aucun des deux partenaires commerciaux ne possède tout le savoir et/ou le savoir-faire sur la catégorie de produits.
- L'industriel ne fait pas pour le distributeur mais avec le distributeur.

- L'industriel et le distributeur ont une vision commune quant aux objectifs, aux stratégies et aux tactiques à mettre en œuvre sur la catégorie produits.
- Le partage et la transparence des informations sont essentiels à la création d'un climat de confiance.
- La stratégie gagnant/gagnant est un préalable à toute action conjointe.

Ces principes doivent désormais être considérés comme un préalable pour s'assurer d'un maximum de chances dans la réussite d'un dossier merchandising.

Nombre de ces dossiers, qu'ils soient de l'initiative de l'industriel ou du distributeur, s'inscrivent aujourd'hui dans une vision de category management.

Ces actions sont qualifiées de merchandising catégoriel ; leur mise en œuvre sera traitée en détail dans le chapitre 4.

L'essentiel |

- ▶▶ **Plus qu'une définition**, la démarche merchandising représente à la fois les champs d'application et la méthodologie de base du merchandising.
- ▶▶ **Le trade marketing permet**, par l'optimisation de la relation industrie/commerce, de favoriser la mise en œuvre de solutions merchandising élaborées par les marques industrielles.
- ▶▶ **Le category management**, métier en formidable développement, s'appuie largement sur le merchandising pour mettre en place des solutions performantes dans les points de vente.

Chapitre 2

Les bases de données

Executive summary |

- ▶▶ **Toute action merchandising** peut s'appuyer sur quatre principales sources d'informations afin de constituer une base de travail efficace :
 - les études consommateurs ;
 - le benchmarking ;
 - l'audit point de vente ;
 - les données quantitatives.

- ▶▶ **L'ensemble de ces sources** représente la base idéale, rarement constituée car souvent très coûteuse. Il n'est de ce fait pas possible de déterminer une priorité parmi ces éléments, chaque cas étant différent.

Les études consommateurs

Les besoins et les comportements des consommateurs évoluent très rapidement : le merchandising est peut-être, de toutes les variables du mix-marketing, celle qui est la mieux placée pour identifier, observer et comprendre les « états d'âme » des consommateurs.

Alors que toutes les fonctions marketing et commerciales de l'entreprise sont tournées vers la meilleure adéquation possible entre les besoins des consommateurs et l'offre qui leur est proposée, la fonction merchandising doit presque adopter une posture extérieure. Sa vocation est en effet de se mettre à l'écoute des consommateurs pour se faire littéralement leur porte-parole : pourquoi rentrent-ils ou ne rentrent-ils pas dans un magasin ? Qu'ont-ils vu, compris, apprécié, détesté... ? Ont-ils eu envie d'acheter ? Pour quelles raisons ?

Si les études consommateurs – aujourd'hui appelées études shoppers – sont parfaitement au point pour enrichir le marketing amont (mise au point de toutes les variables marketing : positionnement, prix, communication...), elles permettent également d'évaluer et d'optimiser toutes les variables du marketing aval.

L'objectif est ici d'évoquer les principales approches en termes d'études shoppers, sans rentrer dans les détails méthodologiques. Il importe en effet de mettre en évidence tel ou tel type d'étude en regard des résultats souhaités.

En règle générale, toute étude est menée sur un marché homogène ou sur une catégorie homogène, et cible soit la mesure, soit les facteurs explicatifs des attentes et comportements clients.

Lorsqu'il s'agit de recenser des éléments tels que :

- Le profil de la clientèle.
- Le comportement d'achat face au linéaire (les produits remarquables, manipulés, les réactions face aux ruptures, etc.).
- Les appréciations du linéaire, de son organisation, son aspect.
- Les motifs de fréquentation, d'achat, de renouvellement d'achat, de sélection.
- Les clés d'entrée sur la catégorie, c'est-à-dire la chronologie des critères d'achat et de choix (marque – besoin – prix – etc.).
- La réalité du comportement d'achat, en comparant le déclaratif avec le comportement observé des clients.

L'étude quantitative, basée le plus souvent sur le questionnement des clients et complétée par des observations des comportements d'achat, permet d'obtenir ce type d'informations. Selon la représentativité souhaitée et l'importance de la catégorie, et par souci de précision mathématique, l'échantillon interrogé est rarement inférieur à 400 personnes pour avoir une vision nationale d'une population. Les études « lourdes » portent aisément sur une interrogation de plus de 1 000 personnes.

Ce type d'étude permet, grâce à son approche mathématique, de vérifier de façon statistique des comportements en situation d'achat. Mais la limite des études quantitatives réside dans l'absence de facteurs explicatifs. Si un ensemble de clients traduit une insatisfaction face à l'organisation d'un rayon, l'étude quantitative ne permet que la mesure de motifs préétablis dans le questionnaire. Cette liste de motifs est rarement exhaustive, et rien ne permet de « creuser » les motifs cités, c'est-à-dire d'obtenir des compléments d'explication.

Lorsqu'il s'agit de collecter des données telles que :

- Les clés d'entrée sur la catégorie.
- La compréhension de l'offre et de son organisation en linéaire.
- L'influence des éléments d'environnement du linéaire sur l'acte d'achat.
- La compréhension de certaines variables accompagnant l'offre en linéaire (publicité sur lieu de vente – information sur lieu de vente – borne interactive – etc.).
- L'évaluation de l'offre, de son organisation en linéaire et les facteurs explicatifs.
- L'appréciation de vendeurs ou conseillers de vente.

L'étude par observations verbalisées répond le mieux à ces questions. Ce type d'étude porte naturellement sur un nombre limité de personnes sélectionnées en fonction de la cible de la catégorie traitée, et ne comporte donc aucune valeur purement statistique. Le principe consiste, pour l'enquêteur, à accompagner chaque individu en magasin, et à le faire réagir à chaque étape du processus d'achat en suivant un guide d'entretien semi-directif. Ce type d'étude offre généralement une matière très riche, tant dans les verbatim que dans les facteurs explicatifs que ces dernières représentent.

Il existe une version encore plus poussée de ce type d'étude, appelée « coaching shoppers », dont le principe exclut tout guide d'entretien. L'enquêteur accompagne le client dans plusieurs points de vente ; il lui demande alors simplement d'exprimer l'ensemble de ses réactions, de ses sentiments, tout simplement de ses pensées. Si ce type d'étude est assez complexe à traiter, pour en extraire une matière exploitable, c'est la méthode la plus riche d'enseignement qui soit en évaluation des comportements dans le point de vente.

Lorsqu'il s'agit de réunir des informations telles que :

- Le processus de sélection d'un circuit, point de vente ou enseigne.
- Les clés d'entrée sur une catégorie.
- Les freins et les motivations en termes d'achat.
- Les attentes vis-à-vis de l'offre, de son environnement et de son organisation en linéaire.
- Le processus de recherche d'information.
- L'évaluation de solutions merchandising nouvelles.
- Les facteurs explicatifs des attentes et comportements vis-à-vis de l'offre.

Les tables rondes consommateurs, également appelées « focus groupes », représentent une source toujours appréciable pour l'action merchandising.

Il en existe principalement deux types :

- Les focus groupes de témoignages : les consommateurs font état de leur vécu à propos de l'achat d'un type de produit et la fréquentation de points de vente. Ils se positionnent favorablement ou défavorablement à propos de l'ensemble des variables du merchandising sur lesquelles l'animateur les amène à se positionner. L'aménagement, la présentation et la mise en scène de l'offre, l'information souhaitée sont alors largement évoqués en transformant de simples témoins en un véritable groupe de travail créatif.
- Les focus groupes prospectifs : ils sont particulièrement appréciables lorsqu'il s'agit de pré-tester de nouveaux scénarios d'organisation de rayons ou de catégories. L'expérience démontre en effet que les consommateurs sont rarement capables d'imaginer des solutions novatrices, mais leur appréciation sur des maquettes permet souvent d'enrichir la ou les solutions retenues par eux-mêmes.