

Assortiment : comment passer d'une
logique nationale à une offre locale ?

FADY André
Maître de conférences
IGR-IAE
CREM UMR CNRS 62 11
11, rue Jean Macé 35700 Rennes Cedex
02.23.23.77.82
andre.fady@univ-rennes1.fr

VYT Dany
Allocataire de Recherche, Moniteur
IGR-IAE
CREM UMR CNRS 62 11
11, rue Jean Macé 35700 Rennes Cedex
02.23.23.78.91
dany.vyt@univ-rennes1.fr

Les auteurs remercient les responsables des différents points de vente qui ont pris le temps de répondre à leurs questions, ainsi que les merchandisers Champion qui ont permis la réalisation de notre étude de cas.

Assortiment : comment passer d'une logique nationale à une offre locale ?

Résumé :

Les problématiques liées aux assortiments se veulent nombreuses et complexes. Nous allons centrer l'analyse sur une question singulière et encore peu traitée dans la littérature : comment les enseignes passent-elles d'une démarche nationale à une offre locale, contextualisée ? Nous commencerons tout d'abord par quelques rappels sur la démarche de construction des assortiments. Puis, après avoir décrit comment les grands distributeurs passent d'un marketing national à une déclinaison locale des assortiments, nous aborderons une étude de cas réelle, celle des magasins Champion.

Mots-clés : Assortiment, Géomarketing, Planogramme, Merchandising, Grande distribution.

How do retailers develop location-tailored assortment?

Abstract:

Product assortment construction received little attention from researchers, that's why we focus our analysis on the following question: how do retailers fine cut their assortment from global store's planograms? We start by studying the construction of assortment product from a retailer point of view. Then, after having reported location-specific assortment management, we depict an actual case in French Supermarkets.

Key-words: Assortment product, Geomarketing, Planogram, Merchandising, Retailing.

Construire une offre cohérente pour leurs clients est un souci constant pour les distributeurs, alors même que les industriels proposent toujours plus de produits nouveaux et que les attentes des consommateurs se modifient très rapidement. Et cela, en tenant compte des caractéristiques de chaque zone de chalandise et même de chaque clientèle d'un magasin particulier. Alors même que le succès des grandes surfaces s'est basé, depuis le début, sur la massification des achats, il peut paraître paradoxal de prôner un retour en arrière pour accorder à chaque magasin une certaine autonomie dans le choix des assortiments. La problématique est pourtant constante : jusqu'où doit-on centraliser les achats ? Quel degré de liberté laisser au magasin ?

Notre démarche sur ce thème est de nature exploratoire, et fondée sur de nombreux entretiens avec des responsables de la définition des assortiments. Le cas des magasins CHAMPION a été plus particulièrement étudié. Nous commencerons tout d'abord par quelques rappels sur la démarche de construction des assortiments, puis nous réfléchirons au passage d'un marketing d'enseigne (forcément global) à un merchandising local avant de focaliser notre attention sur le cas des méthodes de l'enseigne CHAMPION.

LA CONSTRUCTION DES ASSORTIMENTS

Face aux offres de plus en plus diversifiées des entreprises industrielles, le distributeur de détail est amené à pratiquer une sélection basée sur de nombreux paramètres tels que le poids des achats de la catégorie dans la consommation, la part de marché des diverses marques, le rôle dévolu aux marques de distributeur et aux produits premiers prix...

Les assortiments sont le plus souvent déterminés en centrale d'achat, par une commission regroupant les acheteurs et les responsables des ventes. Ils prennent par exemple la forme de collections de type A, B, ou C selon la taille des magasins concernés (Renaudin, 2002). Et un certain degré de liberté est laissé aux chefs de rayons et directeurs pour moduler ces collections en fonction des caractéristiques de la zone de chalandise.

Depuis plusieurs années, la mise en place du *category management* (Cobitore, 2003 ; Gruen 1999, Dussart, 1998), processus collaboratif entre le fabricant et le distributeur pour gérer des catégories de produits (ensemble d'articles complémentaires ou substituables) dans une optique visant la satisfaction du client, a profondément marqué la méthode de construction et de renouvellement de l'offre des magasins. Il nous semble utile de réfléchir à cette démarche, en apparence simple, qui consiste à proposer une collection de catégories, sous-catégories, segments, marques et références. Ainsi, dans un premier temps, allons-nous nous intéresser à la nécessité de proposer du choix au consommateur tout en maintenant une offre lisible et cohérente. Puis, dans un second temps, nous analyserons les critères de décision mis en place par les distributeurs pour proposer ce choix à ses clients.

Les consommateurs face aux choix

En premier lieu, il s'agit de se demander ce que veut un consommateur qui se rend dans un magasin pour y acheter des articles courants. Le client recherche du choix, et cela pour plusieurs raisons :

✓ Les besoins sont multiples dans un foyer: demandes différentes pour l'homme, la femme, les enfants, usages différentes selon les circonstances (repas courant ou festif, tenue de tous les jours ou tenue de sortie...), contexte de consommation divers (vacances ou reste

de l'année, week-end ou semaine, étudiant vivant seul la semaine et rentrant chez ses parents le week-end...) (Amine et Cadenat, 1994).

✓Les clients recherchent aussi la variété et donc du choix en magasin (Aurier, 1991). Cela est dû au fait que leurs goûts évoluent, que leurs contraintes financières changent, que l'offre se modifie (produits nouveaux, retrait de certaines marques...), qu'ils recherchent de nouvelles expériences ou qu'ils sont influencés par la publicité. Ils peuvent désirer réduire la routine d'achats répétitifs, accepter de prendre certaines risques, se laisser influencer par d'autres personnes, vouloir les imiter ou au contraire s'en démarquer.

Mais il faut éviter au consommateur la situation d'un choix trop important, dans lequel il ne sait plus comment acheter (Khan, 1998). Et si le choix est trop grand, le linéaire d'exposition sera saturé, avec une confusion dans la lecture de l'offre et des efforts cognitifs trop importants pour comprendre la logique de classement des produits.

Par ailleurs, offrir du choix aux clients peut avoir des sens différents (Borgès, 2003) : ainsi 60 articles référencés peuvent signifier :

✓Mettre en rayon une douzaine de marques avec cinq références par marque en moyenne

✓Offrir trois marques seulement, mais jouer sur les tailles de paquets, les types de conditionnements, les parfums, pour proposer 20 références par marque.

✓Sélectionner autant d'articles dans tous les niveaux de qualité, ou référencer l'offre en haut de gamme ou en bas de gamme

✓Ne proposer que 60 références de marques (dont 20 de grandes marques et 40 de marques de PME, ou la proportion inverse) ou ne référencer que 30 articles de marque et compléter par des marques de distributeur ou des premiers prix sans marque....

Enfin, il convient de différencier l'offre réelle dans un magasin de sa perception par la clientèle (Amine, Cadenat 1994). L'image du choix s'effectue à partir des catégories de produits pour lesquelles le consommateur est sensible à la recherche de variété. Ainsi, les articles d'implication minimale, comme les piles électriques ou le détergent pour vaisselle ne nécessitent pas autant de choix que les « petits plaisirs » (confitures, boissons aux fruits), même si les marchés sont de même taille. De même, plus les consommateurs sont sensibles et fidèles aux marques, plus la présence de marque connues sera appréciées pour évaluer que le choix est suffisant. Si les clients sont sensibles aux prix dans leurs décisions, la présence renforcée de marques bon marché et de produits premiers prix développe l'impression d'un grand choix.

Les critères de décision dans le choix

Les acheteurs en centrale ou les négociateurs en magasin qui participent aux décisions de construction des assortiments avec les responsables marketing vont tenir compte de plusieurs paramètres (Amine, Fady et Pontier, 1997). Les principaux critères de décision sont ainsi:

✓Le marché de la catégorie, son poids, son évolution, sa saisonnalité, sa structure entre les divers segments...

✓L'élasticité des ventes à l'allocation de l'espace. Que ce soit au niveau du rayon (Renaudin, 2002) ou de la catégorie de produits (Campo et al., 2000, Bultez et al., 1989), l'espace alloué influence le niveau des ventes. Le distributeur doit être particulièrement attentif aux effets de cannibalisme des produits à l'intérieur d'une catégorie. En effet, augmenter la visibilité d'un produit pour stimuler la demande peut conduire à la baisse de

l'attractivité d'un produit de substitution (Bultez et al, 1989). Dans cette gestion des assortiments se rajoute une complexité duale intrinsèque : la complexité additive d'une part et la complexité multiplicative d'autre part (Bultez et al., 1995). La première résulte de l'étendue d'une gamme de produits (quels produits mettre en rayon ?), alors que la seconde résulte des interactions entre les produits à l'intérieur d'une même gamme (comment éviter trop de cannibalisme entre les produits ?).

✓ Le comportement de la concurrence sur la catégorie pour pratiquer un alignement systématique ou, le plus souvent, s'en différencier (nombre de références, choix des marques, fixation des prix de vente, linéaire occupé). Mittelstaedt et Stassen (1990) parlent de la stratégie de duplication dans le premier cas et de stratégie de différenciation dans le second. Au-delà de cette alternative, Alderson (1965) ajoute même une troisième option qui consiste en une combinaison des deux et accroît le dilemme des distributeurs.

✓ L'enseigne et sa politique générale d'assortiment: offre profonde (Exemple : Auchan et Leclerc) ou offre étroite (Carrefour). C'est à ce niveau qu'interviennent la taille du magasin et les choix de répartition de l'espace entre les rayons, les catégories, les familles ou les segments. Campo et Gijbrecchts (2004) montrent ainsi que le marketing du point de vente doit être ajusté selon la taille du magasin. En termes d'allocation de l'espace, il résulte par exemple de leurs recherches que les supermarchés doivent ajuster l'espace alloué aux catégories de produits alimentaires alors que les hypermarchés doivent se concentrer sur l'allocation des produits non alimentaires.

✓ Les objectifs de performance: volumes de vente et chiffres d'affaires espérés, marges brutes, taux de rotation des stocks...

✓ Le profil de la zone: caractéristiques sociodémographiques des habitants de la zone de chalandise, habitudes de consommation locales. Il est ainsi prouvé (Campo et al, 2000) que la localisation d'un point de vente influence l'attractivité des catégories de produits ainsi que l'allocation optimale de leur surface.

✓ Le rôle des fournisseurs: paiement pour référencement en national ou un référencement local sur quelques points de vente. De plus, par le jeu des ristournes de gamme certains gros fournisseurs parviennent à imposer le référencement de leur gamme complète de produits, laissant peu de place en linéaire pour les produits concurrents.

✓ Le profil et la vocation du magasin: l'offre différera selon que le magasin a une vocation de dépannage, de proximité ou encore s'il s'agit d'un magasin principal. Monoprix qualifie ainsi le profil de ses magasins :

Tableau 1 : Profils des magasins Monoprix¹

Magasin du quotidien	Fréquenté principalement par des résidents Importance particulière des rayons alimentaires
Magasin mixte	Situé dans une zone de flux Fréquentation des résidents et non résidents Beaucoup de clients Fréquentation équilibrée sur les jours de la semaine Equilibre entre les surfaces alimentaires et marchandise générale
Magasin occasionnel	Fréquentation dominée par le dépannage quotidien
Magasin de marchandise générale	Fréquentation dominée par des acheteurs de textile et de parfumerie

¹Données présentées aux 31èmes Journées Annuelles du Merchandising, 25-28 Novembre 2003, IFM, Paris.

La multiplication des critères de choix dans la politique d'assortiment complexifie la tâche des distributeurs, partagés entre une offre croissante et des contraintes matérielles de surface de vente qui limitent leurs possibilités. L'émergence du *category management* bouleverse toutefois l'hégémonie des distributeurs dans la définition des assortiments. En effet, d'une gestion par produits et marques on tend actuellement vers une gestion par les catégories (Dussart, 1998). Les deux parties travaillent désormais ensemble à l'amélioration des catégories de produits: de sa définition à son évaluation en passant par son rôle et la clarification des assortiments ou encore les politiques promotionnelles. Face à un marché saturé, l'objectif commun des distributeurs et des fournisseurs à travers le *category management* consiste à fidéliser le client (Benoun M., Héliès-Hassid M.L., 2004). Au total, le producteur s'attachera à démontrer à son client qu'il est un fournisseur fiable, que ses produits sont bien adaptés aux attentes des consommateurs en général et à celles de ses clients en particulier, que le produit se vendra facilement et en apportant une rentabilité au commerçant. Et ces arguments portent leurs fruits puisque les assortiments sont régulièrement modifiés de près de 22% en moyenne chaque année d'après NIELSEN, avec des pointes à 41% par exemple pour les savons et lessives¹. Globalement, selon les mêmes sources, l'offre en supermarché a progressé en moyenne de 6% par an depuis 1997, ce qui contribue sans doute à en brouiller la précision aux yeux des consommateurs.

C'est parce que l'assortiment joue un rôle clé en satisfaisant les besoins des clients d'une part, et en influençant leurs désirs et préférences d'autre part (Simonson, 1999) qu'il nécessite une attention et une réflexion particulières, voire une modélisation. Bultez et al. (1995) écrivent en effet que « *les décisions d'extension ou de réduction de ligne de produits, de (re)composition d'assortiment, de (re)categorisation ou d'étalage (catalogues, présentoirs ou rayons) se doivent maintenant d'être planifiées, coordonnées et leur exécution contrôlée aussi méthodiquement que toute autre opération logistique* ».

Les problématiques liées aux assortiments se veulent nombreuses et complexes. Nous allons désormais centrer l'analyse sur une question singulière et encore peu traitée dans la littérature : comment les enseignes passent-elles d'une démarche nationale à une offre locale, contextualisée ? Après avoir décrit comment les grands distributeurs passent d'un marketing national à une déclinaison locale des assortiments, nous aborderons une étude de cas réelle, celle des magasins Champion.

DU MARKETING D'ENSEIGNE AU MERCHANDISING LOCAL

D'un merchandising de masse, reposant sur l'uniformité des points de vente, les distributeurs évoluent vers une démarche de contextualisation de l'offre (Volle, 2002). Les réseaux de grande distribution remettent en cause leur principe originel d'homogénéité des besoins du consommateur pour tendre vers une approche plus locale des assortiments. Le micro-merchandising suppose de répondre à la demande du consommateur en évitant les gammes pléthoriques pour lesquelles il ne manifeste aucun besoin réel. Cette technique se veut le revers d'une politique de normalisation et d'homogénéisation des besoins qui a nourri longtemps les stratégies et tactiques des réseaux de distribution. Elle vise à replacer le consommateur au cœur des actions et réflexions des distributeurs. Il ne s'agit pas de remettre en cause les implantations de la centrale, seulement de les décliner en intégrant la variété des

lieux d'implantation, ainsi que la diversité des potentiels de vente. Ce merchandising local suppose l'intégration, dans la stratégie et la tactique des grands distributeurs, de phénomènes complexes issus de données socio-économiques et démographiques de la clientèle existante d'une part, et des gisements de potentiels d'autre part. L'objectif consiste à intégrer cette composante géographique dans la définition des politiques d'assortiment on parlera alors de géom merchandising.

Nous allons voir que la déclinaison locale des assortiments prend forme à plusieurs niveaux. Dans un premier temps, le réseau segmente son parc de magasins en s'appuyant notamment sur des critères spatiaux. Puis, dans un second temps, il délègue une partie de sa fonction achat à des centrales d'achat régionales. A cela se rajoute l'achat de produits locaux, par l'intermédiaire de fournisseurs référencés en direct. Enfin, pour satisfaire au mieux les exigences locales de sa clientèle, le point de vente dispose d'une marge de manœuvre individuelle pour adapter son assortiment au niveau micro économique.

La segmentation du parc

Chaque groupe met en place une typologie et segmente de manière plus ou moins précise son parc de magasins. Les critères de segmentation comportent l'implantation du point de vente (rural ou urbain, par exemple), la surface de vente, le chiffre d'affaires ou encore la saisonnalité. Selon les groupes de distribution, les segmentations établies déterminent la profondeur et/ou la largeur des assortiments. Par exemple, à surface de vente égale, les magasins ruraux développent davantage les rayons non alimentaires que les unités urbaines qui tendent à se concentrer sur le frais et l'ultra frais. L'annexe A1 (Typologie des magasins Monoprix, p 17) met en exergue la segmentation qu'établit Monoprix de son parc de magasins. Cette typologie, qui modèle les assortiments, intègre de manière directe (implantation) ou indirecte (surface de vente) les facteurs locaux. Elle prend donc en considération deux aspects importants des caractéristiques de marché : la clientèle et la vocation du point de vente. S'adressant principalement à une clientèle urbaine aisée, il n'est donc pas surprenant que le format « citystar » réalise à lui seul plus de 44% du chiffres d'affaires en 2002².

Les centrales d'achat régionales

Une autre segmentation s'opère entre les magasins suivant leur appartenance à la centrale d'achat régionale, relais des centrales nationales. Chaque unité décentralisée propose au magasin, en plus des gammes et articles nationaux, des produits régionaux. En cela elle décline localement les plans de vente nationaux. La régionalisation des achats permet à la chaîne de s'adapter localement aux goûts et préférences des consommateurs. Les distributeurs cherchent à satisfaire leur clientèle tout en bénéficiant des synergies logistiques entre ces plateformes décentralisées et l'entrepôt national. Ces entrepôts régionaux visent également à proposer à leurs points de vente des produits originaux non référencés chez la concurrence, par le biais notamment d'exclusivité avec certains fournisseurs plus locaux. Un air de personnalisation commence à poindre dans les groupes de distribution. Véritables interfaces entre les décideurs et les unités de vente, ces centrales d'achat régionales se veulent le reflet des réalités du terrain et n'hésitent pas pour cela à compter dans leur personnel des chefs de rayons ou de départements, comme cela peut être le cas chez Cora ou Leclerc. En

² Source : Rapport annuel du groupe Monoprix 2002. page 3.

plus de proposer des articles régionaux, ces unités décentralisées permettent au point de vente de proposer des catalogues régionaux, plus en harmonie avec les attentes des consommateurs locaux. Prendre en compte les particularismes locaux et coutumes régionales recouvre un double intérêt pour les distributeurs: satisfaire leurs clients et rentabiliser leur surface de vente.

Les fournisseurs locaux

Afin de mieux communier avec leur environnement, les managers des magasins peuvent intégrer des fournisseurs locaux dans leurs strates d'assortiment. Si près de quatre vingt dix pour cent des assortiments sont décidés par les centrales d'achat, le dirigeant dispose d'une légère marge de manœuvre pour compléter les gammes nationales par des produits plus ancrés dans la culture locale. Ainsi, ces hommes dotés d'une expérience de terrain s'adaptent à leur environnement, considèrent les attentes et besoins de leur clientèle en proposant des articles à forte typicité locale. La plupart du temps, la déclinaison locale de l'offre concerne les rayons de produits frais tels que la boucherie charcuterie ainsi que les boissons. Ainsi, on trouve du cidre artisanal sur les étalages bretons, conjointement à des galettes de blé noir émanant de producteurs locaux, référencés en direct par le magasin.

Selon le degré de centralisation du groupe, chaque unité décisionnelle peut avec plus ou moins de latitude, compléter ses assortiments par des produits qui se font l'écho des modes de vie traditionnels. Le dirigeant intègre alors des fournisseurs locaux en complément des recommandations et plans de vente édités par les centrales nationales et régionales. Néanmoins, les fournisseurs directs ne représentent qu'une très faible proportion de l'espace en linéaires. En effet, la coopération avec des industriels locaux implique une logistique lourde ainsi que de nombreuses négociations coûteuses en temps. Ceci explique pourquoi la plupart des détaillants évitent de trop recourir aux services de fournisseurs directs. L'adaptation locale liée à la mise en place de produits régionaux dans les gondoles reste donc encore très limitée. Les produits référencés en direct représentent des micro-marchés, leur proportion est très réduite dans l'assortiment général d'un magasin. En outre, tous les groupes n'offrent pas la même latitude à leurs points de vente. Ainsi, si certains managers choisissent librement leurs partenaires locaux, d'autres appartenant à des réseaux plus centralisés doivent faire accréditer ces fournisseurs directs par leur centrale. Il va s'agir de s'assurer de la qualité des produits référencés en magasin ainsi que de contrôler la congruence des rayons avec la politique d'enseigne.

Les initiatives du point de vente

Les initiatives des dirigeants dépassent le choix des fournisseurs directs et s'étendent à d'autres éléments. Les centrales d'achat nationales, bien que se déchargeant partiellement sur leurs homologues régionales, ne peuvent intégrer la globalité des spécificités locales dans leur politique merchandising. Il incombe au manager du magasin et à son équipe de discerner les particularités spatiales de leur environnement et d'y répondre. Le choix des dirigeants du point de vente concernant l'ajustement local de l'offre repose sur leur propre expérience, leur intuition, mais aussi, de manière plus comptable, sur les résultats et rotations des stocks des produits. Cette marge de manœuvre peut prendre forme à plusieurs étapes du merchandising : le choix du conditionnement, le dimensionnement d'un assortiment ou encore la présentation et mise en avant d'un produit ainsi que la politique de prix pour quelques enseignes. A titre d'exemple, un Super U de l'ouest, proche des campus universitaires, dont la clientèle se

compose principalement de mono foyers étudiants à forte fréquence d'achat et faible panier moyen adapte son offre de yaourts en préférant un conditionnement par quatre ou deux au conditionnement par seize ou douze recommandé par la chaîne. Dans la même veine, un responsable de Huit à 8 implanté dans une zone à fort pouvoir d'achat nous explique qu'il développe davantage sa gamme de whisky que ne le préconisent les planogrammes compte tenu d'une clientèle locale très demandeuse de ce type de produits.

En plus de ses considérations personnelles, le manager dispose d'indications plus techniques pour fonder ses appréciations. Ainsi, la plupart des chefs de rayon ont à leur disposition les indices de consommation des produits selon la région, de même que des indices de saisonnalité. Ces segmentations locales fournies par les panels permettent aux chefs de rayons ou de départements d'ajuster les références produits selon le marché local et selon la période. Encore une fois, il convient de rappeler que ces marges de manœuvre sont contingentes du degré de centralisation du groupe. Ainsi, l'annexe A 2 (Indices de consommation régionale des œufs, p 18) indiquant les indices de consommation régionales des œufs représente un élément d'informations dont disposent les chefs de rayon. On constate ainsi que, si la région Bretagne affiche une sur-consommation des œufs plein air, le sud-ouest étant plutôt sous-consommateur de ce produit.

Pour améliorer leur implication locale, les managers recourent à diverses sources d'informations, non seulement les ventes et taux de rotation ou encore les indices de consommation, mais également l'historique du point de vente qui joue un grand rôle dans la connaissance du terrain. Incorporer des données historiques dans la politique merchandising permet au manager d'intégrer l'aspect dynamique et longitudinal de l'évolution des gammes de produits, de leur consommation jusqu'à l'espace qui leur est alloué.

Il convient de souligner que tous les produits n'affichent pas d'égalité en matière d'ajustement local. Ainsi, pour l'épicerie, le liquide, la droguerie, la parfumerie, l'hygiène ou encore le bazar/textile il y a très peu de variations régionales. Seuls quelques produits principalement issus de la zone marché comme les fruits et légumes, le poisson ou encore la charcuterie traiteur, l'ultra frais, le beurre, les œufs et le fromage font l'objet d'une adaptation locale, d'une typicité régionale. Il s'agit pour les professionnels de la grande distribution alimentaire des produits les plus susceptibles d'exiger une contextualisation de l'offre.

Nous notons en outre une marge de manœuvre différente selon la structure et la centralisation du groupe. En effet, les dirigeants franchisés semblent jouir d'une liberté d'action plus importante que leurs homologues succursalistes. Ces différences de latitude se retrouvent notamment au sein des réseaux mixtes où les résultats du manager intégré font l'objet d'une plus grande attention, d'un contrôle plus présent de la part de la direction régionale comme nationale. Notre constat corrobore la littérature (Bradach, 1998, Cliquet, 2002). Ainsi, Bradach étudiant les réseaux de franchise d'une chaîne de restaurants américains (1998) écrit : « *en général, les structures succursalistes étaient organisées pour maintenir une stricte uniformité alors que les réseaux de franchisés accordaient plus de latitude et généraient une réactivité locale plus importante* ». La lourdeur de la structure des réseaux intégrés ainsi que leur manque de flexibilité limitent l'ajustement local et les déclinaisons des linéaires, compte tenu des contraintes géographiques et concurrentielles. Les managers dupliquent les ordres et plans de vente fournis par les centrales et ne disposent dans certains cas d'aucun amendement possible. Les franchisés s'impliquent davantage dans l'aménagement local de leur surface de vente, ils cherchent à assurer la viabilité de leur magasin et donc de leurs propres intérêts. Davantage impliqués dans la vie financière du point de vente, ces derniers visent à mieux s'adapter pour mieux survivre. Tâche qui leur est

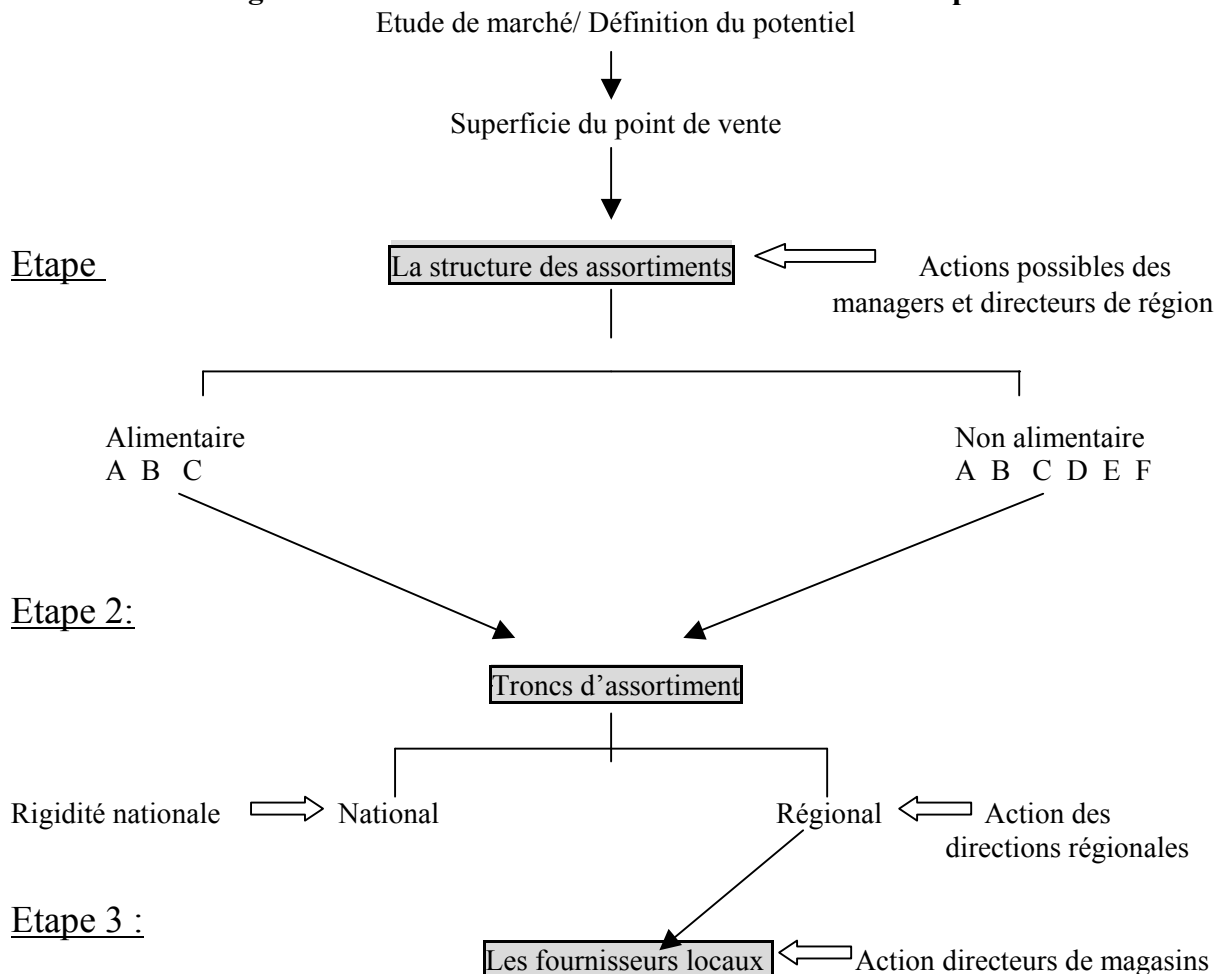
d'autant plus aisée que la plupart du temps, les managers sont issus du milieu local et détiennent une culture locale singulière, informelle qui échappe aux systèmes rigides et plus impersonnels des réseaux succursalistes, où les responsables de magasins changent d'affectations tous les deux à trois ans.

D'un merchandising pour tous, les distributeurs s'orientent vers un merchandising pour chacun. Cette démarche devra conjointement satisfaire les exigences des caractéristiques locales et la gestion générale du réseau. Le défi relevé par les distributeurs consistera donc à conserver simultanément les avantages d'une chaîne de distribution avec la flexibilité liée à la personnalisation de l'offre (Montgomery, 1997). Il leur incombera de conserver une identité d'enseigne tout en intégrant le tissu local dans leur politique d'assortiment. Après avoir défini les rouages d'une politique de déclinaison des assortiments, nous allons à présent dépeindre un cas réel, celui des enseignes Champion.

LE CAS CHAMPION : LA DECLINAISON DES ASSORTIMENTS

La déclinaison des assortiments chez Champion intervient à plusieurs niveaux. Nous verrons dans une première section dans quelle mesure, la superficie du point de vente détermine la structure d'assortiment et quels sont les amendements possibles sous la responsabilité conjointe du directeur de magasin et de région. Les troncs d'assortiment qui découlent directement des structures feront l'objet d'une deuxième section. Enfin, l'ajout de produits issus des fournisseurs locaux sera discuté en troisième section.

Figure 1 : La déclinaison des assortiments chez Champion



Les structures d'assortiment

Le choix de la structure d'assortiment représente la première étape dans la définition des assortiments. Champion combine trois niveaux de structure d'assortiment pour les rayons alimentaires :

- ✓ Structure A : elle correspond aux petits magasins, à vocation de proximité de moins de 1000m².
- ✓ Structure B : elle regroupe les points de vente ayant une superficie de 1 000 à 1 500m². Ce qui représente près de 60% du parc.
- ✓ Structure C : pour les magasins de plus de 1 500 m².

Concernant les produits non alimentaires, le niveau de structure varie de A à F. Dans cette logique, le supermarché se distingue de l'hypermarché: en effet, les structures D, E et F sont réservées à l'hypermarché de plus de 2 500m². Plus récentes, les structures F reflètent la volonté de l'enseigne de développer le concept « d'hyper-champion ».

De manière générale, la superficie d'une unité de vente détermine sa structure, cette dernière déterminant les implantations des produits et leurs conditionnements. Ainsi, la structure A qui répond à une clientèle de proximité offre des conditionnements plus petits que les structures B et C. Dans le cas des enseignes Champion, l'adaptation des conditionnements ne relève donc pas d'une initiative du manager local. Par ailleurs, la structure d'assortiment conditionne l'allocation de l'espace dédié aux familles et sous familles. A titre d'exemple, pour la catégorie des corps gras, la structure A compte deux gondoles d'1,33 mètre, contre 3 et 4 respectivement pour les structures B et C.

Néanmoins, il arrive que le choix de la structure soit déterminé par le directeur de région ainsi que le directeur de magasin sur la base de plusieurs critères d'ordre micro économique:

- ✓ Zone de chalandise
- ✓ Etude de marché du magasin
- ✓ Evolution de la clientèle du site
- ✓ Evolution de la concurrence locale : innovation ou agrandissement d'un concurrent direct. Le choix de la structure d'assortiment se veut donc évolutif.

Dans cette continuité, le choix de la structure d'assortiment (A à F) est donc décidé par les opérationnels ; cela étant fixé, la composition de l'assortiment (plan d'implantation, nombre de références, nombre de références au m²) est figée par les préconisations de la centrale.

Les troncs d'assortiment

Le choix de la structure étant défini, la deuxième étape dans la construction de l'assortiment consiste à déterminer les produits à mettre en rayon. Pour cela le groupe met en place des troncs d'assortiment nationaux (TAN) complétés par des troncs d'assortiment régionaux (TAR).

Le tronc d'assortiment national

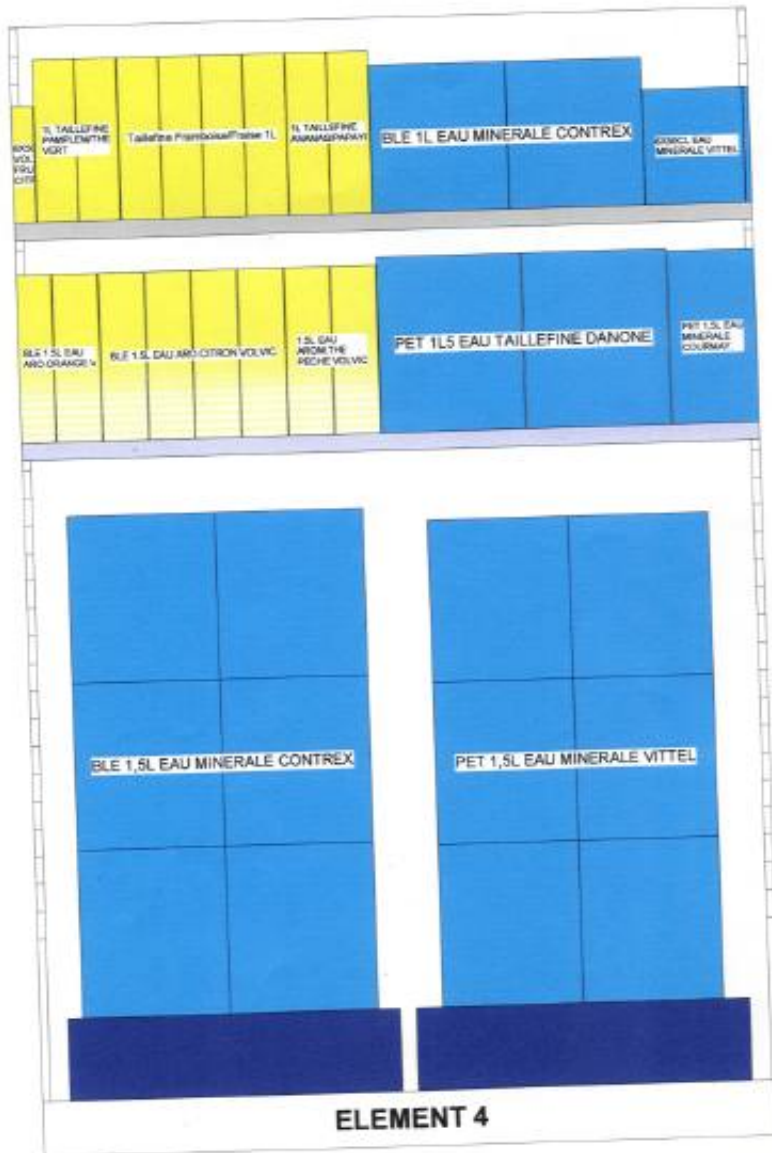
Tout le TAN est élaboré nationalement, au siège social du groupe par des « *pricers nationaux* », selon la terminologie de l'enseigne. Le tronc d'assortiment, s'appuyant sur des

données relatives au marché, se veut commun à toutes les unités de vente du groupe. L'enseigne entend ainsi conserver une certaine rigidité de ces plans d'implantations en vue de maintenir une cohérence nationale. Ces plans répondent à des règles précises d'implantation telles que : marques de distributeur au niveau des yeux, les premiers prix en bas des éléments, les produits à forte rotation proches des marques de distributeurs, les produits régionaux ou onéreux vers le haut. Les chefs de rayon disposent des plans de masse ainsi que des plans photos pour implanter leurs produits en rayon. La figure 1 représente ainsi le plan de masse de l'eau en bouteille pour l'élément 4 d'un magasin en structure A .

Figure 2 : Plan de masse de l'eau, élément 4

EAUX PLATES ET GAZEUSES 7 x 1.33m

STRUCTURE A



lundi 9 février 2004

La figure 2 reprend cette implantation, sous format photos.

Figure 2 : Plan photos de l'eau, élément 4
EAUX PLATES ET GAZEUSES 7 x 1.33m

STRUCTURE A



lundi 9 février 2004

Les chefs de rayon ne disposent donc d'aucune latitude quant à l'implantation des produits référencés au TAN. A ce niveau de la construction des assortiments la logique demeure nationale. Les spécificités locales et régionales viennent en complément du tronc d'assortiment national, à travers l'élaboration du tronc d'assortiment régional.

Le tronc d'assortiment régional

Le TAR complète le TAN, les produits ne se substituent pas les uns aux autres. Son rôle consiste à intégrer les typicités régionales et habitudes de consommation locale. Le groupe Champion divise le territoire national en quatre grandes régions, à l'intérieur desquelles chaque direction régionale élabore son TAR. La direction régionale de l'Ouest s'occupe du TAR pour les zones de Rennes, Le Mans, Caen/Carpique. Les comités de regroupement régionaux (CRR), réunions faites entre les directeurs de magasins et la direction des ventes, élaborent chaque TAR. Les troncs d'assortiment régionaux résultent donc d'une décision commune entre les fonctionnels et les opérationnels.

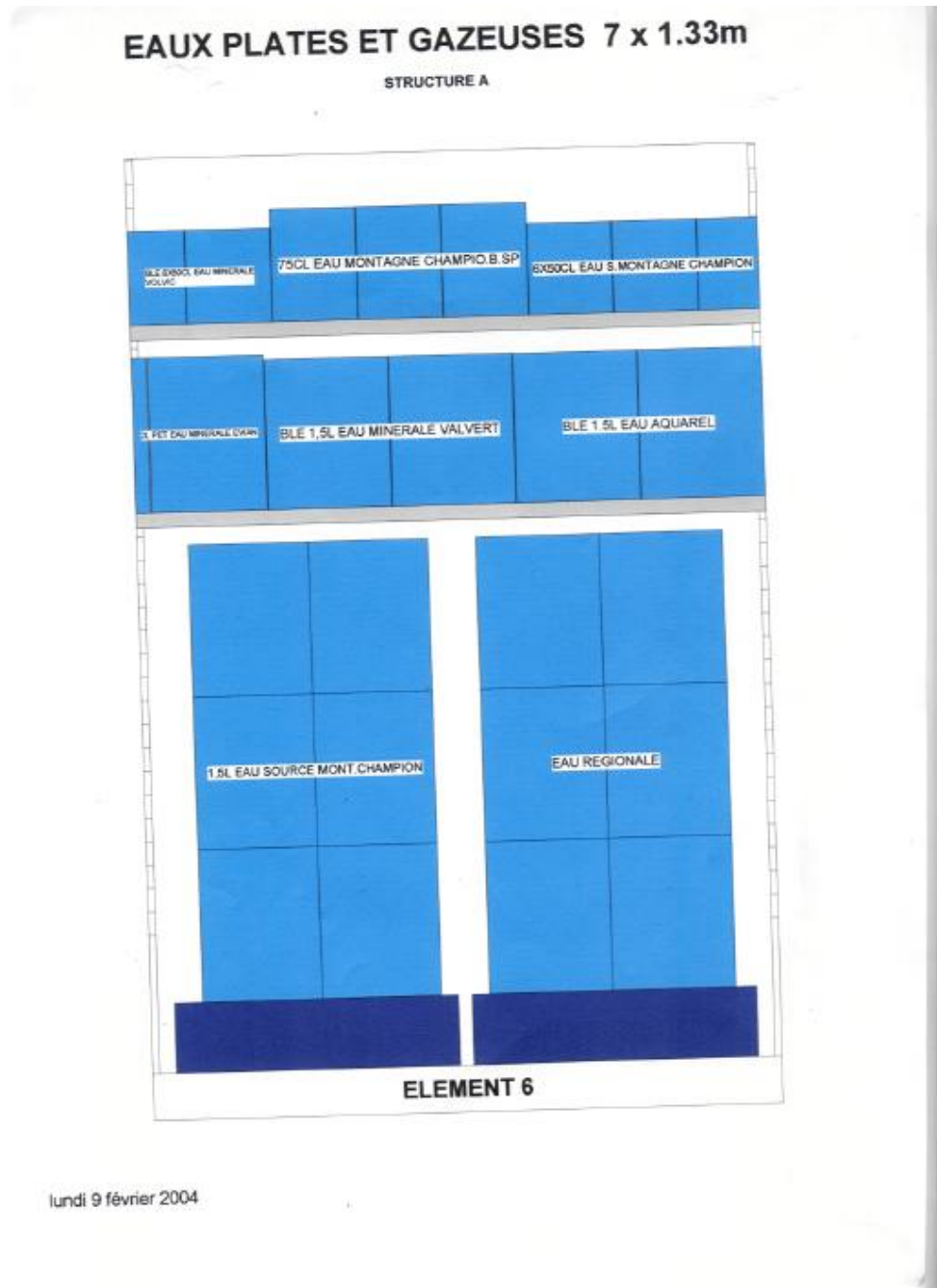
Chaque région dispose de son propre TAR et de son tarif régional. Ainsi, les produits référencés au TAR de l'ouest ne se retrouvent pas à Lyon ou Paris. Le nombre de produits référencés au TAR varie selon les régions, selon les spécificités locales. A titre d'exemple, la zone de Rennes en compte-t-elle 580, contre 800 pour Caen/Carpique. Par ailleurs, la nature des produits présents dans le tronc d'assortiment régional diffère en fonction des cultures et tendances de consommation locales. Alors que le TAR de la région du Sud-Ouest dénombre de nombreux foies gras, la région rennaise privilégiera les cidres, et la région lyonnaise les quenelles. Le TAR référence principalement des produits alimentaires : ainsi, pour la région Ouest-Sud Ouest, un seul produit DPH est présent au TAR. Le TAR se concentre principalement sur les produits typiques, comme le cidre, les crêpes et le beurre demi-sel et salé pour la Bretagne. A titre d'exemple, la figure 3 représente le plan de masse de l'eau pour la gondole 6 d'un magasin en structure A, de la région Ouest.

On constate ainsi que la moitié droite de l'élément 6 est dédiée à l'eau régionale. Il s'agira dans le cas des magasins de l'ouest de l'eau minérale Plancoët, issue d'une source bretonne.

Si le tronc d'assortiment régional résulte d'une volonté de déclinaison locale des assortiments, en proportion les produits référencés au TAR pèsent peu dans les linéaires des points de vente. A titre d'exemple sur les 14 000 articles du TAN, pour la région Ouest, 580 produits s'inscrivent au TAR, soit près de 4%. A l'intérieur de ces produits référencés au TAR, si l'on s'intéresse à la catégorie Beurre- œuf -fromage, la zone rennaise dénombre 92 produits, contre 65 pour le Mans et 121 pour Carpiquet.

La mixité du réseau Champion -soit la coexistence de points de vente franchisés et intégrés- implique une gestion et une latitude différentes selon le statut des points de vente. Ainsi, le groupe considère-t-il que « les franchisés sont maîtres chez eux ». Ils disposent de toute liberté pour amender à leur gré les plans de masse et définir les assortiments. Si le TAN et le TAR sont communs aux franchisés et aux succursalistes, le franchisé fait ce qu'il veut dans son merchandising. Les plans d'implantation fournis par les directions nationales et régionales jouent le rôle de préconisation, de conseil pour le franchisé. Dans l'ensemble, les intégrés s'en remettent aux préconisations éditées par le groupe et exploitent peu leur marge de manœuvre, en respectant les plans d'implantation qui leur sont fournis.

Figure 3 : Plan de masse de l'eau, élément 6



Initiatives du point de vente et fournisseurs locaux

Pour permettre aux managers d'intégrer les spécificités locales dans leur politique d'assortiment, chaque magasin reçoit du service Expansion une étude de marché synthétisant la typologie de la clientèle et les caractéristiques de la zone de sa chalandise. Si la composition des assortiments se décide en centrale, le manager dispose d'une souplesse de décision concernant le choix de la structure, soit l'espace alloué à une catégorie de produits. A titre d'illustration, un magasin Champion proche d'établissements scolaires, de petit format,

donc en structure A calquera sa configuration du rayon confiserie sur celle de magasins plus grands en structure C, afin de répondre localement à une demande plus importante. Mais une fois la structure d'assortiment décidée, le plan d'implantation devra être conforme aux préconisations nationales.

Le tableau suivant illustre l'assortiment en produits surgelés de 39 supermarchés Champion bretons, répartis selon leur localisation (urbain ou rural) ainsi que leur superficie (plus ou moins de 1500m²).

Tableau 2 : Référencement des produits surgelés

urbain de + de 1500m ²			rural + de 1500m ²		
magasin	surface	surgelés	magasin	surface en m ²	surgelés
1	2 468	657	20	2 800	650
2	2 312	671	21	1 800	643
3	2 300	682	22	2 025	665
4	3 500	719	23	1 890	594
5	1 775	606	24	1 852	623
6	2 468	665	25	1 750	669
7	3 000	673	26	1 675	574
8	2 468	671	27	1 950	678
9	2 650	669	28	1 756	612
10	2 590	672	29	1 888	635

urbain - de 1500m ²			rural - 1500m ²		
magasin	surface	surgelés	magasin	surface	surgelés
11	1 300	571	30	1 000	475
12	800	504	31	1 000	503
13	750	481	32	998	441
14	1 150	545	33	1 000	566
15	1 100	547	34	900	565
16	1 200	518	35	850	455
17	1 450	537	36	1 500	558
18	1 500	547	37	1 200	519
19	1 300	595	38	888	484
			39	1 200	522

On remarquera ainsi que tous les magasins appartenant à la même typologie ne présentent pas tous le même nombre de références de produits surgelés. Si l'on considère les points de vente ruraux de plus de 1 500m², on notera que le magasin 22, plus grand que le 25 (respectivement 2 025 m² contre 1 750 m²) présente néanmoins un assortiment presque aussi important de produits surgelés : 665 références contre 669. Il en va de même si l'on retient les points de vente 30 et 31 qui possèdent tous deux une surface de vente identique mais offrent néanmoins un nombre de références en produits surgelés différents.

Cet exemple illustre les diversités d'assortiment d'un magasin à l'autre, chacun s'adaptant à un contexte local particulier.

La concurrence du site modèle l'adaptation locale de l'offre des points de vente, mais aussi le niveau de prix. Ainsi, les niveaux de prix réguliers chez les distributeurs concurrents déterminent dans une large mesure les tarifs pratiqués par un point de vente Champion. Les magasins s'adaptent à leur environnement en définissant trois politiques de prix relatives à l'intensité concurrentielle subie. Coexistent dès lors le tarif agressif, le tarif de marché et le tarif de base. A ceci se rajoute la possibilité pour le magasin de pratiquer des prix de vente spéciaux, prix personnalisés identiques aux prix des concurrents. Le cadre législatif (définissant le seuil de revente à perte en deçà duquel un commerçant ne peut vendre ses produits) modère néanmoins ces marges de manœuvre. En outre, les prix des produits premiers prix et marques de distributeurs sont figés par le groupe et ne peuvent faire l'objet d'aucune adaptation. L'enjeu consiste à conserver une image et une cohérence nationales.

En plus de jouer sur le niveau de prix et le choix de la structure des catégories, les responsables de points de vente peuvent intégrer des produits locaux référencés en direct. Toutefois, le groupe développe une nouvelle politique de référencement des fournisseurs locaux. Désormais tous les fournisseurs directs présents dans les points de vente doivent être référencés par la direction des ventes. Progressivement les fournisseurs locaux vont rentrer dans le TAR. Les objectifs sont multiples :

- ✓ Assurer une cohérence d'enseigne
- ✓ Contrôler le respect des normes sanitaires, et vétérinaires.
- ✓ Garantir la traçabilité des produits
- ✓ Décharger les responsables de magasins
- ✓ Harmoniser les conditions d'achat puisqu'il peut exister des différences notables dans la tarification d'un fournisseur direct entre deux magasins de l'enseigne.

La construction des assortiments se veut un processus intégrant de multiples paramètres tels que le marché de la catégorie, son poids, son évolution, le comportement de la concurrence, la politique générale d'enseigne ou encore les objectifs commerciaux. En dépit du nombre et de la complexité de tous ces indicateurs plus ou moins maîtrisés par les *merchandisers*, force est de constater que tant chez les succursalistes que les commerces associés, il faut aussi tenir compte des données régionales et même locales de plus en plus disponibles et exploitée par les distributeurs.

Le distributeur se retrouve confronté à une ambivalence équivoque. D'une part, il s'agit de satisfaire un consommateur toujours exigeant, qui aime le choix tout en décryptant sans mal les linéaires. D'autre part, les industriels innover sans cesse et proposent toujours plus de produits pour une surface de vente identique. Nous avons vu dans quelle mesure les enseignes de grande distribution peuvent intégrer ces contraintes d'optimisation des assortiments et du parc existant. Ainsi, nous avons mis en exergue le passage d'un marketing national à un merchandising plus local. Le développement du géomarketing représente une des sources de croissance en interne des réseaux de distribution, un des leviers d'action sur lesquels il est encore possible d'agir. Néanmoins, il soulève encore de nombreuses interrogations. Jusqu'où peut-on concilier centralisation des achats et autonomie laissée au directeur du point de vente ? Sur quels produits agir en priorité ? Est-ce que la stratégie *micro-marketing* peut être centralisée sur la base des données recueillies en sortie de caisse et des données issues des cartes de fidélité ? Les hypermarchés Carrefour utilisent ainsi un logiciel centralisé pour modifier l'offre de produits ainsi que le niveau de prix pratiqué. Montgomery (1997), met en évidence la demande au niveau du magasin et les prix ajustés chaque jour peuvent être pratiqués à un niveau local et devenir ainsi profitables pour l'ensemble de la chaîne. De plus, il prouve que les coûts liés à une adaptation quotidienne du *micro-marketing*,

en l'occurrence l'ajustement des prix pratiqués sont faibles : « *les prix sont à un niveau centralisé incorporés comme un input dans un système de contrôle des prix. Ces prix sont alors distribués à chaque magasin par voie électronique, où les étiquettes sont imprimées et attachées pour les produits dont le prix vient de changer* ».

On notera que ce type de centralisation peut être très efficace et accroître la rentabilité d'un point de vente. Néanmoins, la motivation et l'implication des dirigeants de magasins s'érodent, ils se sentent moins valorisés. Cela soulève de nouvelles interrogations. Jusqu'où les distributeurs peuvent-ils modéliser la réalité des points de vente et de leurs assortiments ? En effet, la plupart des actions menées en local se fondent sur l'expérience et l'intuition des dirigeants et chefs de rayon, en phase avec les habitudes locales de consommation.

Quel rôle les industriels doivent-ils, et peuvent-ils jouer dans cette pratique ? De plus, une approche centrée sur le consommateur permettrait de mesurer les impressions et attentes des clients quant au géomarketing.

ANNEXE A1

Typologie des magasins Monoprix

Le citymarché star :

Avec un chiffre d'affaires supérieur à 25 millions d'euros, et une surface de plus de 2 500m², les citystar sont les magasins phares de l'enseigne. Implanté dans les centres des grandes villes et dans les zones urbaines à fort pouvoir d'achat, ils ont une offre complète et qualitative et expriment tout le savoir-faire de l'enseigne. L'offre de produits est segmentée par univers : périssables, PGC, alimentaire, parfumerie, textile, maison/loisirs. Une attention particulière est portée au design et au merchandising visuel.

Le citymarché classique :

Avec un chiffre d'affaires entre 10 et 25 millions d'euros, le city classique est le format de référence du groupe. La surface moyenne est de l'ordre de 1 500 à 2 000 m², ce qui permet d'exprimer une offre de produits riche et variée. Ce type de magasins est déployé dans les villes de plus de 50 000 habitants, mais aussi dans les grandes métropoles en fonction de la zone de chalandise et des besoins de la clientèle. C'est l'illustration classique du magasin de quartier généraliste qui exprime de façon différenciante son offre marchandise et de services.

Deux déclinaisons du citymarché existent :

- ✓ *le citymarché alimentaire* (PGC et périssable)
- ✓ *Le citymarché marchandises générales* (parfumerie, textile et maison)

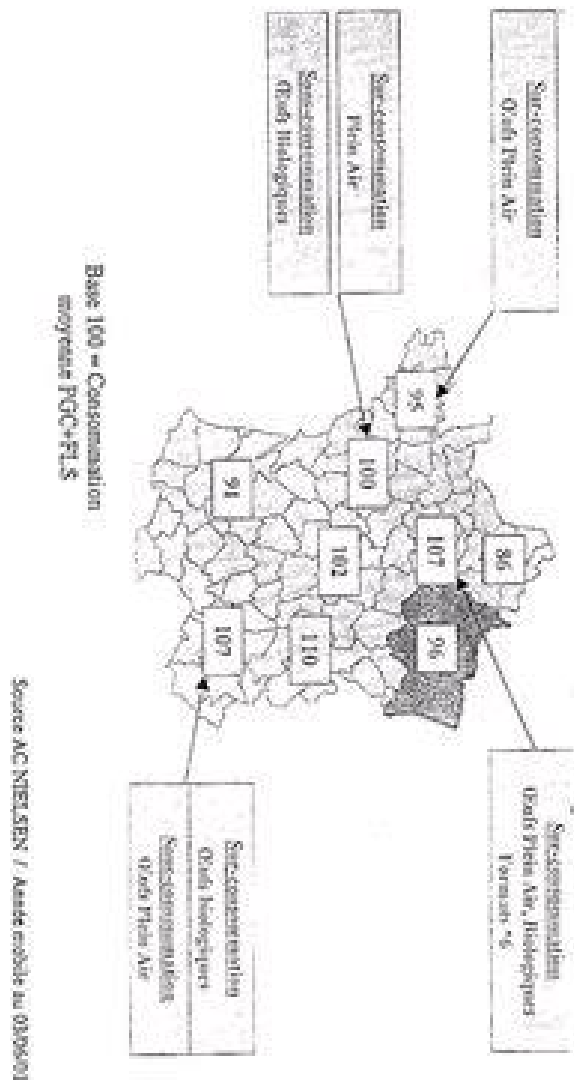
Le challenge :

Avec un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros, le magasin challenge exprime une offre plus restreinte, en particulier avec très peu de rayons à service alimentaire. Situé dans de plus petites villes, avec des habitants à pouvoir d'achat plus réduit, ce type de magasin doit exprimer sa différence en termes d'offre produits, tout en restant compétitif par rapport à son environnement.

(Source : Rapport d'activité annuel 2002)

ANNEXE A2

Indices de consommation régionale des œufs



LE MARCHE

BIBLIOGRAPHIE

- Alderson W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior: a functionalist theory of marketing*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, III.
- Amine A., Fady A., Pontier S. (1997), L'acheteur professionnel de la distribution face aux nouveaux produits : pour une nouvelle approche, *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 2, 23-38.
- Amine A., Cadenat S. (1994), Etude de la perception de l'étendue du choix dans le magasin par le consommateur, *Actes du congrès de l'AFM*, 20, 597-615.
- Aurier P. (1991), Recherche de variété : un concept majeur de la théorie marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 1, 85-106.
- Benoun M., Héliès-Hassid M.L. (2004), Category Management : mythes et réalités, *Revue Française du Marketing*, 198, 3/5, 73-86.
- Borgès A. (2003), *L'assortiment promotionnel dans le commerce de détail : prise en compte des associations d'achat et impact sur l'utilité promotionnelle*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.
- Bradach J.L. (1998), *Franchise organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Bultez A., Naert P. (1988), S.H.A.R.P : Shelf allocation for retailers' profit, *Marketing Science*, 7, 3, 211-231.
- Bultez A., Naert P., Gijsbrechts E., Vanden Abeele P. (1989), Asymetric cannibalism in retail assortment, *Journal of Retailing*, 65, 2, 153-173.
- Bultez A., Pardoën E. (1995), Modélisation dans le commerce de détail: l'esprit de géométrie souffle dans les gondoles, *Revue Française de Gestion*, 102, 71-85.
- Cliquet G. (2002), Les réseaux mixtes franchisme/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.
- Campo K., Gijsbrechts E., Goosens T., Verhetsel A. (2000), The impact of location factors on the attractiveness and optimal space shares of product categories, *International Journal of Research in Marketing*, 17, 255-279.
- Campo K., Gijsbrechts E. (2004), Should retailers adjust their micro-marketing strategies to type of outlet? An application to location-based store space allocation in limited and full-services stores, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 369-383.
- Cogitore S. (2003), *Le category management*, Dunod
- Dussart C. (1998), Category Management : strengths, limits and developments, *European Management Journal*, 16, 1, 50-62.

- Gruen T.W. (1999), Le category management, nouvelle science de la distribution, *Les échos*, Juin, 4-5.
- Kahn B. (1998), Dynamic relationships with customers : high variety strategies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 1, 45-53.
- Mittelstaedt R.A., Stassen R.E. (1990), Shopping behaviour and retail merchandising strategy, *Journal of Business Research*, 21, 243-258.
- Montgomery A.L. (1997), Creating micro-marketing pricing strategies using supermarket scanner data, *Marketing Science*, 16, 4, 315-337.
- Renaudin V. (2002), *La relation espaces/ventes au niveau des rayons d'un magasin: une étude transversale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix Marseille III.
- Simonson I. (1999), The effect of product assortment on buyer preferences, *Journal of Retailing*, 75, 3, 347-370.
- Volle P. (2002), Produit et information géographique: le géomarketing, in *Le géomarketing: méthodes et stratégies du marketing spatial*, éditions Cliquet G., Hermès : Paris.