

Royaume du Maroc

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle
et de la Promotion du Travail

CONTENU DU MODULE

Secteur : Administration, Gestion & Commerce

Filière : Agent Techniques de Vente

Module : Marketing de la Grande Distribution

Juillet 2013



OFPPT

Partenaire en Compétences

DRH, CDC TERTIAIRE

DOCUMENT ÉLABORÉ PAR :

NOM ET PRÉNOM	ÉTABLISSEMENT	DIRECTION RÉGIONALE
MME NADIA BOULAI	ISTA AGADIR	SMD

DOCUMENT VALIDÉ PAR :

NOM ET PRÉNOM	FONCTION	AFFECTATION
MME KAMILI LATIFA	DIRECTRICE	CDC TERTIAIRE
HADARA MUSTAPHA	FORMATEUR ANIMATEUR	CDC TERTIAIRE
FAHIM MOHAMED	FORMATEUR ANIMATEUR	CDC TERTIAIRE

PLAN DU MODULE

INTRODUCTION : Historique et définition

Chapitre1 : Les entreprises de distribution

- I- Les distributeurs indépendants
- II- Les distributeurs intégrés
- III- Les distributeurs associés
- IV- Distinction entre formes de commerce, méthodes de vente et types de points de vente

Chapitre 2 : Le comportement du consommateur et le point de vente

- I- Les types de clients qui fréquentent un point de vente
- II- Les motivations à la fréquentation du magasin
- III- Le choix d'un point de vente
- IV- Le comportement du consommateur en magasin
- V- Le client et les produits
- VI- La gestion de la relation client

Chapitre3 : Le marketing de la distribution

- I- Du marketing de la distribution au marketing de l'enseigne
- II- Le positionnement des enseignes
- III- Les différents types de stratégies dans la distribution

Chapitre4 : Informations et études de la distribution

- I- Les sources externes d'informations
- II- Les études sur les enseignes et sur les MDD

Chapitre5 : La grande distribution au Maroc

- I- Les facteurs déterminants du développement de la grande distribution au Maroc
- II- Place et rôle de la grande distribution
- III- Perspectives de la grande distribution

EXERCICES ET ETUDES DE CAS

INTRODUCTION : HISTORIQUE ET DEFINITION

1- Aperçu historique du commerce

- Dans les tous premiers temps, la marchandise était présentée dans des marchés en plein air (les souks) : le vendeur appelait le chaland, vantait sa marchandise et discutait le prix
- Puis très vite la boutique est arrivée avec une structure très classique, le chaland devait demander l'article qu'il désirait. Une séparation totale : la réserve, le vendeur, le comptoir
- En 1852, c'est la révolution du commerce avec l'arrivée des grands magasins (le Bon Marché). Les produits sont étalés sur les comptoirs au contact direct des chalands qui circulent librement.

On constate alors que:

- ✓ Le produit s'est considérablement rapproché de l'acheteur, à portée de sa main, il le touche ;
- ✓ La libre circulation et les grandes surfaces entrent dans les habitudes.
- Vers 1934, en France (vers 1928 aux Etats Unis) une deuxième évolution celle du Magasin Populaire dit aussi à « Prix Uniques » :
 - ✓ Le rôle du vendeur devient moins important, plus aucune argumentation, son rôle est de débiter les produits ;
 - ✓ Le produit s'est encore rapproché du consommateur qui circule librement et le vendeur ne se voit presque plus.
- L'aboutissement logique de cette évolution, c'est le Libre-Service: le produit s'est mis directement dans le panier des clients sans passer tout d'abord par un acte de vente. Le client se promène en toute liberté, prend ce qu'il veut, le met dans son chariot. Donc on assiste à une disparition totale du vendeur et une liberté totale de choix sans aucune intervention humaine.

2- Définition de la grande distribution :

La grande distribution est un secteur d'activité développé sur le concept libre-service. Il regroupe de multiples magasins qui se différencient par des critères physiques et mercatiques.

✚ Les caractéristiques physiques sont :

- ✓ La surface de vente ;
- ✓ Le lieu d'implantation ;
- ✓ Les méthodes de vente

✚ Les caractéristiques mercatiques sont :

- ✓ La nature de l'assortiment ;
- ✓ L'importance de cet assortiment

a- Les types de points de vente en fonction de leur surface de vente

Types de points de vente	Caractéristiques
Supérette	Assortiment limité (1500 références) ; Nature de cet assortiment : alimentaire surtout ; Zone de chalandise limitée au quartier ; Vente en libre-service
Supermarché	Large assortiment Assortiment à dominante alimentaire ; Zone de chalandise plus large ; Parc de stationnement, station-service ; Vente en libre-service
Très grand supermarché (TGS)	Assortiment très important (à partir de 20000 références) ; Assortiment alimentaire et non alimentaire ; Installé à la périphérie des villes ; Vente en libre-service et vente assistée
Hypermarché	Vaste assortiment (jusqu'à 50000 références) ; Assortiment alimentaire et non alimentaire (produits à forte rotation) ; Installé à la périphérie des villes, avec ou sans centre commercial à proximité ; Vente en libre-service et assistée pour le non-alimentaire Faibles taux de marque
Maxi discompteur	Type de point de vente ayant connu une forte expansion en Allemagne ; Assortiment limité : 600 produits environ de consommation courante ; Nature de l'assortiment : alimentaire plus produits d'entretien et de lavage ; Pas ou très peu de marques nationales ; marques de fabricants peu connues ou marques propres ; Produits présentés en cartons de livraison sur palettes ; Prix de vente inférieurs à ceux pratiqués par les supermarchés et hypermarchés ;

b- Les types de points de vente en fonction de la nature de leur assortiment

Lorsque l'assortiment est majoritairement alimentaire, on parle de point de vente à dominante alimentaire par exemple : les superettes, les supermarchés et les hypermarchés

Lorsque l'assortiment est majoritairement non alimentaire, on parle de point de vente à dominante non-alimentaire par exemple les grands magasins, les magasins populaires et les grandes surfaces spécialisées.

Types de points de vente	Caractéristiques
Les grands magasins	<p>Magasins offrant à leur clientèle, dans un même local, diverses catégories de produits groupés dans des rayons, sous forme d'assortiments suffisamment complets pour que chaque rayon constitue, en fait, un magasin spécialisé. Ses caractéristiques sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Surface de vente de 2500 à 40000 m² ; ✓ Assortiment de 10000 à 100000 références ; ✓ Services à la clientèle variés ; ✓ Situés en centre-ville principalement, puis à la périphérie des grandes villes dans les centres commerciaux ; ✓ Axés sur le textile ; ✓ Développement des rayons alimentaires en libre-service ; ✓ Vente traditionnelle (parfumerie, maroquinerie...) ; ✓ Vente assistée (Textile). <p>La société qui exploite des grands magasins est essentiellement une centrale d'achat qui coordonne les actions commerciales, la formation du personnel et la gestion des magasins.</p>
Les grandes surfaces spécialisées	<p>Assortiment étendu dans une même famille de produits : bricolage, jardinerie, appareils ménagers, sport ;</p> <p>Prix à marge réduite, bas prix ;</p> <p>Situées à la périphérie des villes</p>

c- Les ensembles commerciaux

Un ensemble commercial rassemble plusieurs commerces et comprend un parc de stationnement. Pour distinguer les ensembles commerciaux, il est possible de tenir compte des critères suivants :

- ✚ Leur statut juridique : groupement d'intérêt économique ou association ;
- ✚ Leur lieu d'implantation ;
- ✚ Le nombre de commerce qui les constituent.

Si nous étudions le critère du lieu d'implantation, nous retenons les différents ensembles suivants :

Ensemble commercial	Caractéristiques spécifiques
Centre commercial de proximité, centre de quartier	<p>1000 à 2000 m² ;</p> <p>Constitué d'un supermarché ou d'une superette et 4 à 10 boutiques spécialisées ;</p> <p>Situé en centre-ville</p>
Centre commercial intercommunal	<p>5000 à 30000 m² ;</p>

Centre commercial régional	Constitué d'un hypermarché et une galerie marchande doté de boutiques ; Situé à la périphérie des villes. 30000 à 50000 m ² ;
Les galeries marchandes de centre-ville et celles situées dans les gares, aéroports...	Constitué d'un hypermarché, et/ou d'un ou plusieurs grands magasins, et d'un grand nombre de boutiques ; Zone de chalandise importante : régionale. 3000 à 8000 m ²
Les espaces piétonniers	30 à 50 boutiques spécialisées en alimentation ou non, service de restauration. Rues commerçantes situées en centre-ville et interdites à la circulation.

3- Les canaux de distribution

La distribution est l'action commerciale qui consiste à acheminer le produit du producteur vers le consommateur. Pour distribuer un produit, le producteur utilise un canal de distribution.

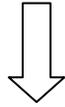
a- Sur quel critère peut-on différencier les canaux de distribution ?

Les qualificatifs employés sont directs, courts ou longs. Donc c'est par la longueur, que nous pouvons caractériser tous les canaux. C'est-à-dire le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur.

Canal	Canal direct	Canal court	Canal long
Intermédiaires	Producteur ↓ Consommateur	Producteur ↓ Détailant ↓ Consommateur	Producteur ↓ Grossiste (centrale d'achat) ↓ Détailant ↓ Consommateur
Exemples	Exploitant agricole vendant des œufs à la ferme ; e-commerce	Poissonnier vendant la pêche d'un marin sur un marché ; Boulangier traditionnel ; e-commerce	Vente en supermarché ; e-commerce

4- Contexte de développement

<ul style="list-style-type: none">✚ Situation concurrentielle forte✚ Évaluation du client davantage exigeant✚ Technologie, informatique, logistique et gestion des coûts en perpétuel évolution



Le combat concurrentiel se livre sur le plan de la stratégie marketing
--

5- Le marketing client

On peut identifier deux types de clients des grandes surfaces :

- ✚ Le client shopper : S'intéresse à avoir où il faut acheter et non pas ce qu'il faut acheter
- ✚ Le client buyer : À l'intérieur du magasin, il s'intéresse aux choix des produits, des promotions, des mises en avant etc.

Donc, on assiste à deux types de Marketing client : Marketing d'entrée et Marketing de sortie :

- a- **Le marketing d'entrée qui consiste à :** Drainer le maximum de shoppers au magasin. Différents facteurs peuvent alors intervenir :
- ✚ Emplacement
 - ✚ Image de prix
 - ✚ Image de service
 - ✚ Promotion etc.

b- **Le marketing de sortie :** Qui permet aux buyers de trouver les produits souhaités et de bénéficier des promotions et autres avantages. Le marketing de sortie consiste ainsi à :

- ✚ Optimiser les circulations
- ✚ Optimiser le merchandising

Cette réalité impose au distributeur une double attitude:

- ✚ En dehors du point de vente (shoppers)
- ✚ Dans le point de vente (buyers)

D'où la nécessité de concepts propres au marketing de distribution :

- # Le distributeur s'intéresse aux comportements du shopper, et du buyer et aux interrelations entre client consommateur, client buyer et client shopper
- # Le marketing distributeur va déterminer le positionnement de l'enseigne, son offre, sa communication, sa structure et son type de management
- # Le marketing client s'impose également au fabricant : la distribution n'est plus une fonction passive d'écoulement
- # Une remise en question profonde du marketing classique s'impose tenant compte des réalités nouvelles de la distribution évoluée
- # Les principes de communication doivent être redéfinis
- # Les méthodes de la recherche marketing doivent elles aussi être redéfinies pour connaître les attitudes et motivations des clients ainsi que leur processus de choix d'un point de vente, des produits et des promotions

CHAPITRE1 : LES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION

Les entreprises de distribution étaient toutes, à l'origine, des entreprises indépendantes. Certaines d'entre elles, ont pris conscience qu'elles pouvaient développer sous une même enseigne un ensemble de points de vente au détail tout en disposant d'un ou plusieurs entrepôts de gros. Le succursalisme et la distribution intégrée prenaient alors naissance.

I- Les distributeurs indépendants

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

1. Les grossistes

L'activité de commerce de gros est celle exercée par les entreprises et établissements lorsqu'ils revendent à des utilisateurs professionnels, à d'autres commerçants ou à des collectivités, des marchandises achetées en leur nom propre et pour leur propre compte.

L'utilité du commerce de gros se manifeste tout d'abord par le fait que le grossiste achète en grandes quantités des marchandises qui correspondent aux besoins de ses clients, c'est-à-dire des commerçants détaillants ou des utilisateurs professionnels. En stockant des produits dans ses entrepôts, le grossiste facilite la tâche des producteurs. Il leur permet également de réduire leurs frais administratifs et commerciaux (prix de commande, facturation, livraison). De plus, le grossiste donne au détaillant la possibilité de regrouper ses commandes et ses livraisons, de minimiser son stock et d'obtenir bien souvent des facilités de paiement. Le *cash and carry* qui signifie littéralement « payer comptant et emporter » est très souvent appelé libre-service de gros.

Le commerce en gros au Maroc est représenté par l'enseigne Atacadao.

2. Les détaillants

Le commerce de détail consiste à vendre des marchandises dans l'état où elles sont achetées (ou après transformations mineures) généralement à une clientèle de particuliers, quelles que soient les quantités vendues. Outre la vente, cette activité de commerce de détail peut aussi recouvrir la livraison et l'installation chez le client (de meubles ou d'électroménager par exemple).

Il peut être spécialisé ou déspecialisé. Le commerce spécialisé concentre son activité sur une ou quelques catégories déterminées de produits : crèmerie, quincaillerie, droguerie, bijouterie... Le commerce déspecialisé ou commerce multiple correspond au commerce de détail non spécialisé ayant pour objet la vente de plusieurs sortes de marchandises et, éventuellement, de plusieurs formes de services.

II- Les distributeurs intégrés

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

1. Les réseaux totalement intégrés

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

a. Les réseaux succursalistes

Les réseaux succursalistes possèdent au moins 10 magasins qu'ils exploitent par l'intermédiaire de directeurs salariés. La fonction de gros est assurée par une centrale d'achats.

Le succursalisme moderne englobe toutes les entreprises notamment celles qui exploitent des grandes et moyennes surfaces dès lors que le nombre de celles-ci est supérieur à 10 et que la totalité ou la quasi-totalité des points de vente appartiennent à la société mère et ont à leur tête des directeurs salariés. Tel est le cas de Carrefour, d'Auchan, des Galeries Lafayette, ... Toutefois, il importe de souligner que ces différentes enseignes du commerce intégré appliquent des méthodes de management très différentes, plus ou moins centralisées, avec des choix logistiques qui vont des entrepôts traditionnels à la livraison directe aux magasins en passant par la création de plates-formes.

b. Les coopératives de consommation

Les coopératives de consommation sont des entreprises de vente au détail gérées par des consommateurs associés ayant pour but l'amélioration qualitative des conditions d'existence des consommateurs... La vocation des coopératives de consommation est de « servir » le consommateur. Ce sont des associations de personnes et non de capitaux qui s'efforcent d'éduquer et de défendre le consommateur...

2. Les réseaux partiellement intégrés

Les réseaux partiellement intégrés sont en fait des réseaux mixtes. Ils sont composés par des magasins qui appartiennent aux dirigeants du réseau et des fonds de commerce gérés par des commerçants indépendants qui ont été admis dans le réseau en qualité de franchisé, de concessionnaire ou d'affilié.

Principaux avantages et inconvénients des réseaux mixtes

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">• Un développement rapide du concept et un maillage du territoire.• Une meilleure maîtrise du concept grâce aux succursales.• Une stimulation efficace de la dynamique commerciale du réseau.• Une souplesse accrue dans l'adaptation aux fluctuations du marché.• Une plus grande efficacité économique (synergie des compétences, augmentation des capacités d'investissement, possibilités de désinvestissement...).• Une affirmation de sa capacité à s'investir professionnellement et à attirer les meilleurs partenaires.• Une flexibilité plus affirmée pour la reprise d'autres Réseaux	<ul style="list-style-type: none">• Des risques de conflits tant sur le plan géographique que sur le plan du dynamisme entre les deux branches du réseau.• Des difficultés pour allier deux modes de management différents.• Des problèmes liés au management du réseau.• Des risques d'inquiétudes et de démotivations des commerçants indépendants par rapport aux succursales.

III- Les distributeurs associés

Tout en gardant leur indépendance juridique, les distributeurs peuvent se grouper selon des modalités diverses, souvent sous une enseigne commune, pour organiser leurs achats ainsi qu'un certain nombre de services tendant à favoriser leur développement. On distingue :

1. Les chaînes volontaires

Une chaîne volontaire est une association de commerçants indépendants formée à l'initiative d'un ou plusieurs grossistes en vue d'assurer la coordination des fonctions de gros et de détail, d'organiser l'achat et la vente dans les entreprises, mais en respectant l'indépendance juridique et financière de chacune d'entre elles.

2. La franchise

Est une forme d'association qui a connu un développement rapide en France dans les années 1970 et 1980. Elle permet à l'industriel, au grossiste, au prestataire de services de développer son réseau de distribution sans prise de participation dans les capitaux. En échange d'une contribution financière, le contrat permet aux franchisés d'utiliser l'enseigne ou la marque du franchiseur tout en bénéficiant de son savoir-faire, de ses droits de propriété intellectuelle et de son assistance technique et commerciale.

Le franchisage exige que le franchiseur fasse bénéficier le franchisé :

- ✚ D'un savoir-faire original, spécifique, expérimenté et renouvelé
- ✚ D'une assistance technique et commerciale avant l'ouverture (étude de marché, étude d'implantation) lors de l'ouverture (campagne publicitaire, formation) après l'ouverture (décoration, agencement, gestion comptable, formation du personnel...);
- ✚ D'une autorisation d'utiliser les signes de ralliement de la clientèle qu'il possède (enseigne, marques).

En contrepartie, le franchiseur demande le versement d'une redevance initiale forfaitaire qui oscille généralement entre 3 et 5 % du chiffre d'affaires réalisé par le franchisé. Enfin, il est absolument nécessaire que le franchisé demeure juridiquement un commerçant indépendant.

3. La concession

Elle est formée par un contrat type que le concédant propose au futur concessionnaire. Le premier s'engage à l'exclusivité de fourniture, le second s'engage à s'approvisionner exclusivement à l'intérieur du réseau, en vue de vendre au consommateur, sur le territoire défini par le contrat, le produit contractuel. Ce type de distribution est très utilisé par les constructeurs d'automobiles.

IV- Distinction entre formes de commerce, méthodes de vente, types de point de vente

Formes de commerce	Méthodes de vente	Types de point de vente
<p>Elles permettent de distinguer les commerces en tenant compte du mode d'approvisionnement :</p> <p>Fournisseurs ou intermédiaires</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">1 Petit détaillant</p> <p style="text-align: center;">Commerce indépendant</p> <p>Fournisseurs ou intermédiaires</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Plusieurs détaillants associés</p> <p style="text-align: center;">Commerce associé</p> <p style="text-align: center;">Fournisseurs</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Centrale d'achat intégré au détaillant</p> <p style="text-align: center;">Commerce intégré</p>	<p>Elles permettent de répondre à la question :</p> <p>De quelle manière le produit est-il vendu au consommateur (et ce, sans tenir compte de la forme de commerce ou du type de point de vente) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vente personnelle • Vente en libre-service • Vente par correspondance • Vente par distributeurs automatiques 	<p>Ils permettent de distinguer un point de vente suivant des critères déterminés (sans tenir compte principalement de la forme de commerce ou des méthodes de vente) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supérette, supermarché, hypermarché • Grands magasins, magasins populaires, grandes surfaces spécialisées

CHAPITRE2 : LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR ET LE POINT DE VENTE

Le rôle du commerce de détail est de permettre aux fabricants de distribuer leurs produits à un grand nombre de consommateurs. Cela suppose que les commerçants savent ensuite comment attirer la clientèle, l'orienter vers le produit et transformer sa visite en acte d'achat. Mais rien n'est simple en la matière, tant du côté de l'offre de plus en plus large que du côté de la demande de plus en plus complexe.

I- Les types de clients qui fréquentent un point de vente

Un point de vent est fréquenté par trois types de clients comme le montre le tableau suivant :

FLUX	TRAFIC	FLUX INDUIT
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Choix pour un type d'achat: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Point de vente le plus proche ✓ Point de vente facile d'accès ✚ Leur quantité est déterminée par : <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'emplacement ✓ Zone de chalandise donnée ✓ Système concurrentiel défini ✚ Un client flux peut voire négativement sa relation avec son point de vente ✚ Un même shopper peut être flux de plusieurs points de vente : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proximité de travail ✓ Salons de coiffure ✓ Gym ✓ École d'enfants etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Shopper de nature différente ✚ Leur fréquentation est dû : <ul style="list-style-type: none"> ✓ à la promotion ✓ Aux offres spéciales ✓ Aux bonnes affaires ✚ Leur logique : contrainte / récompense ✚ La plupart sont des clients Flux d'autres magasins ✚ L'emplacement ne suffit pas: il faut : <ul style="list-style-type: none"> ✚ Une légitimité ✚ Une crédibilité et ✚ Une image de bonnes affaires 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ils sont flux ou trafic d'un autre point de vente proche: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fast-food ✓ Banque ✓ Point de vente spécialisé ✓ Station-service etc.

1- Les différents types de clients Flux

La relation avec le point de vente détermine deux types de clients flux :

- + Clients attachés
- + Clients détachés

Clients Flux attachés	Clients Flux détachés
<ul style="list-style-type: none"> + L'attachement est une notion psychologique conséquence des efforts de points de vente + Cette relation s'installe entre le point de vente, son personnel, l'offre, l'ambiance d'achat + L'attaché se sent faisant partie du magasin + Les attachés aiment que leur magasin se défende bien face à la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> + Viennent parce que : C'est facile, c'est simple + Aucune relation particulière avec le point de vente + Objectif vital du magasin : les transformer en clients attachés

Par rapport à leur comportement, les clients Flux adoptent trois types de comportements vis-à-vis du magasin :

Flux basiques	Flux semi-basiques	Flux spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> + Achetant l'essentiel de leurs besoins dans un même point de vente + Peuvent être attachés ou détachés + Les flux attachés basiques revêtent une importance considérable pour le point de vente 	<ul style="list-style-type: none"> + Achètent la moitié de leurs besoins dans un même point de vente + Un semi – basique peut être flux de plusieurs points de vente 	<ul style="list-style-type: none"> + Représentent un potentiel énorme puisqu'ils vont dans d'autres points de vente faire leurs achats

2- Les différents types de clients Trafic

Il existe six types de trafic :

Evénements calendaires	Evénements provoqués	De promotion effective	De curiosité	Comparatif	Vietnamisation
Fête de Noël Rentrée scolaire Soldes	Anniversaire magasin	Tout rayon spécifique	Rénovation du magasin	Achat d'une télé : Marjane/Maison de la ménagère	Actions ciblées

II- Les motivations à la fréquentation du magasin

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

1. Le shopping, source de gratification pour le client

On sait que deux ensembles de raisons poussent les consommateurs au magasinage : mobiles d'ordre personnel et motivations plus sociales.

Les mobiles personnels

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

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

Les motivations sociales

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

- **La recherche de contacts sociaux** : La rue commerçante, le supermarché ou la place du marché constituent des lieux de rencontre des voisins et relations ;
- **l'acquisition d'un statut**: Dans un magasin, le client est accueilli aimablement, servi comme un roi, bénéficie, de la part des vendeurs, d'attentions de plus en plus rares par ailleurs ;

- **Le désir d'assimilation à un groupe :** Le consommateur fréquentera d'autant plus volontiers tel commerce qu'il aura le sentiment que clients et personnels y partagent les mêmes centres d'intérêt que lui. Cela est surtout vrai dans des domaines spécialisés comme le sport, la librairie, les loisirs créatifs, la photo, l'informatique, l'automobile...;
- **Se changer les idées:** Dans les commerces, on voit du monde, on peut essayer ainsi de compenser sa solitude et sa déprime ; à l'inverse, c'est une façon de s'accorder une récompense lorsqu'on est content ou de se changer les idées après une tension familiale ou un stress professionnel ;
- **Le désir de jouer un rôle :** De nombreuses consommatrices se perçoivent comme chargées d'approvisionner régulièrement le foyer familial en produits courants, articles à stocker ou bonnes affaires imprévues, afin de passer pour de « bonnes ménagères ».

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

MOTIVATIONS DU CLIENT	IMPLICATIONS POUR LES MAGASINS
Chercher à rompre la routine du quotidien	Théâtraliser l'offre, réaliser des semaines à thèmes, des rencontres
Se tenir au courant des nouveautés	Créer des rayons « nouveautés » qui changent fréquemment, changer ses vitrines toutes les semaines, recevoir des nouveaux modèles tous les jours
L'espoir de réaliser de bonnes affaires	Réaliser des soldes, des promotions, des lots, etc.
Entreprendre une activité physique	Aider le client à découvrir tout l'espace du magasin au travers de la création de larges allées ou de la création de lieux qui donnent envie de tout explorer
Vouloir s'imprégner d'une ambiance	Trouver une correspondance sensorielle à l'enseigne en essayant de la décliner du point de vue musical, olfactif, tactile, visuel et pourquoi pas gustatif (avec la création d'un espace de restauration).
La recherche de contacts sociaux	Créer des lieux de vie et travailler sur le lien entre clients et entre clients et vendeurs
L'acquisition d'un statut	Enrichir le service au client en proposant les retouches gratuites, les livraisons gratuites à partir d'un certain montant d'achat, un café ou un thé s'il y a de l'attente
Le désir d'assimilation à un groupe	Embaucher des vendeurs passionnés par la catégorie de produits et favoriser le contact entre clients au travers de rencontres
Se changer les idées	Travailler sur le « fun shopping » en créant des univers ludiques

Le désir de jouer un rôle

Créer des typologies de consommateurs selon leurs caractéristiques socio démographiques (notamment selon le nombre d'enfants) et leur adresser des offres personnalisées.

2. Les courses : corvée ou bon moment à passer ?

Le comportement du consommateur à l'égard des magasins peut s'analyser à la fois dans une perspective transactionnelle ou relationnelle :

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

III- Le choix d'un point de vente

Le magasin est le point de rencontre entre les offres de produits et services, et les demandes des consommateurs. Mais ces derniers sont plus attirés par certaines enseignes et points de vente que par d'autres, et on se doute que dans leurs processus de choix, les clients seront sensibles tant au contenant (localisation, architecture, agencement, etc.) qu'au contenu (assortiment, prix, services, etc.). L'organisation marchande (facilité à trouver, ruptures de stocks, attentes aux caisses ou aux rayons traditionnels, etc.) jouera aussi un rôle important dans le processus de choix.

1. Le rôle du produit et de l'enseigne

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

- ✚ Soit il s'agit d'articles aux spécificités et aux marques connues, et les clients vont faire un effort important pour les chercher ;
- ✚ Soit le client est beaucoup moins fixé, et il peut visiter plusieurs magasins avant de choisir ; mais même pour des meubles, tapis ou gros électroménager, l'achat survient

souvent après une seule visite dans un point de vente spécifique. Le choix tient sans doute à d'autres éléments (image, influence publicitaire...).

En fait, tout dépend de l'importance relative de la marque du produit et de l'enseigne du magasin. On peut identifier quatre situations :

- ✚ Si la marque est plus importante que l'enseigne, le client choisit d'abord la marque, lui est fidèle, et recherche le point de vente qui peut la lui vendre. Les clients sont donc avant tout fidèles à la marque et choisissent les points de vente en fonction du fait qu'ils la référencent. Dès lors, il devient important pour le distributeur de localiser les marques qui suscitent une très grande fidélité et de les référencer en priorité ;
- ✚ Si la marque est moins importante que l'enseigne, aux yeux du client, ce dernier est fidèle à son magasin pour des raisons matérielles (achats groupés) ou affectives (confiance), et ce n'est qu'à l'intérieur du point de vente que s'effectue la sélection des produits, sous influence forte du merchandising et des facteurs d'ambiance. Ce cas de figure est typique de l'alimentaire : les clients choisissent d'abord l'enseigne qui est la plus près de chez eux, puis réalisent le choix de marques ;
- ✚ Si marque et enseigne n'ont pas d'importance, on se situe dans un processus de flânerie, sans objectif d'achat précis, motivé par la curiosité du consommateur, son désir de découverte de nouveautés et son penchant pour rechercher la variété des lieux d'achat et des produits ;
- ✚ Enfin, si marque et enseigne sont perçues comme importantes, le client aura une relation privilégiée avec son point de vente (fidélité) où il saura pouvoir acheter sa marque préférée. Cette situation est typique des produits de luxe distribués selon un circuit sélectif.

Ces quatre situations montrent que le distributeur devra s'interroger sur les marques capables de développer une fidélité forte dans l'objectif de les référencer en priorité. S'il n'en existe pas, il devra alors faire très attention à la localisation de son point de vente qui sera l'élément de choix prépondérant pour le consommateur.

2. Le rôle du prix

Les consommateurs interrogés en magasin libre-service citent les prix pratiqués comme la première raison de fréquenter telle enseigne de grande surface (et de l'abandonner...).

Certaines grandes surfaces l'ont compris et sont devenues maîtresses dans l'art d'être perçues comme bon marché : Cela attire plus les clients, et les fait acheter davantage. Les tactiques sont multiples, on cite comme exemples :

- ✚ Jouer sur les prix psychologiques (9, 95,99...)
- ✚ Gonfler les gammes vers le bas ou proposer plus de petits conditionnements
- ✚ Référencer des produits premiers prix importants pour l'image prix
- ✚ Vendre des marques incontournables à prix bradés...

3. L'image du magasin

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

Les principaux critères de choix d'un magasin et à partir desquels le consommateur se forge une image du point de vente sont les suivants :

- a- **La considération/séduction** : Comprend le respect des clients, l'accueil, l'ambiance et les avantages offerts aux clients fidèles
- b- **L'efficience de l'offre** : Comprend la qualité de l'offre, l'étendue du choix, la compétitivité des prix et les promotions
- c- **La plus-value services** : Comprend l'état d'esprit service, la compétence des vendeurs, l'information sur les produits et la qualité des conseils
- d- **Les services** : Comprend l'échange ou le remboursement des produits, le service après-vente, la proximité géographique, la livraison à domicile, les horaires d'ouverture et les possibilités de crédit
- e- **Les valeurs de l'entreprise** : Comprend les valeurs morales de l'entreprise et la bonne santé économique de l'entreprise.

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

Le choix du point de vente dépend aussi de :

- ✚ Sa proximité
- ✚ Son ancienneté
- ✚ Son apparence externe (architecture, parking, façade...)
- ✚ Son environnement physique à l'intérieur (taille, largeur des allées, type de marques proposées, ampleur de choix, signalétique)

IV- Le comportement du consommateur en magasin

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

- ✚ L'agencement et la disposition des produits (le merchandising) ;
- ✚ La force de vente ;
- ✚ Les promotions ;
- ✚ L'atmosphère du magasin.

Le merchandising étant traité dans le module 14, il ne sera pas développé ici. En revanche, on va s'intéresser aux trois autres éléments

1. Le rôle du personnel de vente

Le personnel de vente représente un élément clé du magasin pour orienter le consommateur dans ses choix. En effet, la force de vente représente ce « supplément d'âme » du magasin qui devrait permettre au distributeur de personnaliser sa relation avec le client. Il est alors plus que souhaitable que les mêmes vendeurs restent longtemps dans le même magasin, qu'ils apprennent à reconnaître les clients qui viennent fréquemment et qu'ils s'intéressent à eux.

Il est aujourd'hui important de recruter les vendeurs sur leur potentiel à créer du lien social entre l'enseigne et le consommateur. Cela permet au client de discuter avec les vendeurs, de constater qu'ils savent de quoi ils parlent, de leur faire confiance, de suivre leurs conseils et de revenir ultérieurement échanger avec le même vendeur.

2. Le rôle de la promotion

Les distributeurs utilisent de plus en plus le marketing promotionnel (prospectus, radio, affichage) dans l'objectif d'attirer les consommateurs sur le point de vente. Pourtant, les résultats des recherches réalisées sur le sujet montrent qu'il n'existe pas de lien significatif entre le marketing promotionnel et le fait de visiter un magasin. En effet, il semblerait que, quoi qu'il arrive, le client reste fidèle à son magasin principal, dans lequel il réalise en moyenne 70 % de ses achats. Cela s'explique sans doute par le peu d'attention accordé par les consommateurs à la multitude des prospectus insérés quotidiennement dans leur boîte aux lettres.

Les consommateurs diffèrent dans leurs attitudes par rapport aux promotions :

- ✚ 11 % sont des « **accros des promotions** » : Ils viennent en magasins après avoir consulté des dépliant ; ils recherchent les offres dans l'allée centrale, en rayon et en tête de gondole. Mais ils choisissent plutôt des articles peu impliquant (près de 3 articles achetés en promotion).
- ✚ Les « **opportunistes** » : Représentent 40 % des clients, comparent les offres promotionnelles et leurs articles habituels et n'achètent que si la promotion leur semble intéressante. Ils ne prévoient pas d'achat en promotion mais achètent deux à trois articles et ne choisissent pas leurs magasins en fonction de ce critère.

- ✚ Les « **indifférents** » seraient 49 % des clients, ils ne s'intéressent à l'avantage offert que s'il concerne leur produit habituel qu'ils stockent alors un peu plus. Ils n'acquièrent que deux produits en promotion et sont plutôt fidèles à leur marque.

Par ailleurs, la plupart des consommateurs apprécient les promotions et contrôlent de près les écarts de prix entre mise en avant et fonds de rayon.

Il est nécessaire aussi de prendre en compte les caractéristiques internes des magasins pour mieux comprendre l'effet des promotions. Ainsi, les magasins où les promotions seraient efficaces ont les caractéristiques suivantes : ils sont de grande taille, avec un fond de rayon profond, ils référencent des produits d'appel éphémères et accordent des réductions de prix peu élevées. Les distributeurs devraient donc privilégier les promotions dans les magasins qui correspondent aux caractéristiques ci-dessus.

3. Le rôle de l'atmosphère du magasin

Le marketing sensoriel peut se définir comme le fait d'utiliser les facteurs d'ambiance du magasin (musique, senteurs, couleurs, sensations tactiles et gustatives) afin de susciter chez le consommateur des réactions favorables à l'acte d'achat. Cette variable semble attirer de plus en plus l'attention des distributeurs désireux de soigner le confort d'achat du magasin, de prolonger la durée de visite des clients et ainsi d'influencer, à plus ou moins long terme, le panier d'achat des consommateurs. Il semble donc intéressant pour le commerçant de diffuser de la musique sur son point de vente.

Les aspects visuels et spatiaux du magasin ne doivent pas être négligés par le distributeur dans la mesure où ils peuvent largement orienter le parcours de visite du consommateur et l'image du point de vente.

La diffusion de senteurs d'ambiance est une pratique émergente dans la distribution. Si assez peu de commerçants utilisent cette variable, il n'en reste pas moins qu'elle les intéresse de plus en plus. Cet intérêt accru peut s'expliquer par le pouvoir évocateur des odeurs. En effet, l'odeur permet de plonger le consommateur dans un univers de consommation très précis. En dehors de son pouvoir évocateur, un environnement odorisé semble pouvoir prolonger la visite du consommateur en magasin et rendre son atmosphère plus agréable.

En résumé, les recherches effectuées sur l'impact de l'atmosphère sur le comportement des clients concluent pour la plupart que cette variable est capable d'influencer l'agrément au point de vente, l'image du magasin ainsi que le temps passé. En effet, l'atmosphère influence l'achat sur le long terme : le client deviendra plus facilement fidèle à l'enseigne qui lui est agréable.

V- Le client et les produits

1- Les achats prévus et achats non-prévus

On peut faire la différence de ces deux types d'achat sur le tableau suivant :

Achats prévus	Achats non-prévus
<ul style="list-style-type: none">+ Programmés+ Ceux de « la liste »+ Ceux qui ont entraîné le déplacement vers un point de vente	<ul style="list-style-type: none">+ Impulsifs+ Acte d'achat conséquent à la vue du produit au point de vente

Fabricant et distributeur doivent connaître la part de marché des achats prévus et achats non prévus

Pour le fabricant, cela lui permet :

- + D'Orienter sa politique packaging
- + D'Orienter sa politique merchandising
- + D'Orienter sa politique commerciale et promotionnelle

Et pour le point de vente, cela lui permet :

- + D'Analyser objectivement les rotations
- + De favoriser les achats non prévus
- + D'Organiser les circulations

2- La décision d'achat : Achats décidés, achats non décidés

Les achats décidés : Prévus ou non, ces achats sont décidés sur une marque ou un produit. Dans ce type d'achat, le client se décide sur :

- + Une marque
- + Un prix repéré
- + Un signe (couleur, forme...) une habitude d'achat

Quand le produit est absent du linéaire, deux possibilités peuvent avoir lieu :

- + **SKIP** : Arrêt de processus d'achat
- + **SWITCH** : Choisir une autre marque mais laquelle ?

Pour les achats non décidés, le client passe par trois étapes :

- + Etape 1 : Recherche du produit
- + Etape 2 : Comparaison entre les produits retenus selon un processus comparatif
- + Etape 3 : Sélection des produits par un processus de sélection

3- Les achats de vouloir

Ils correspondent à des produits dont on peut se passer, mais dont on rêve ou qui apporte une gratification, un plaisir.

Ce sont aussi des achats qui correspondent aux produits pour lesquels le distributeur a fait un effort de promotion et que le buyer peut acheter.

VI- La gestion de la relation client

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

1- Le développement d'une politique de fidélisation

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

Les données peuvent être collectées par le biais de cartes de fidélité, par les relations avec les vendeurs, par l'organisation de jeux, par une gestion astucieuse des courriers envoyés par les clients ou par une observation directe du comportement du client.

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

- ✚ Il doit être simple à comprendre ;
- ✚ Les récompenses gagnent à être attractives, en atteignant au moins 2 % du montant dépensé par le client ;
- ✚ Les récompenses doivent être variées. Certains consommateurs sont en effet attirés par des cadeaux présentés dans des catalogues, d'autres préfèrent recevoir des bons d'achats chez des partenaires et d'autres des réductions. Pour attirer le plus grand nombre de consommateurs, il est souhaitable d'offrir une palette très large de récompenses ;
- ✚ La valeur symbolique de la récompense doit être élevée. Un consommateur sera plus attiré par une récompense hors du commun que par une récompense monétaire. Ainsi, la promesse de week-ends exotiques, de rencontres avec des stars, de visite de lieux privés attirera plus que des bons d'achats ;
- ✚ La probabilité de pouvoir atteindre la récompense doit être élevée. Il faut que le consommateur ait la sensation qu'il peut aisément atteindre la récompense, sinon, il est fort probable qu'il se décourage rapidement et abandonne sa carte de fidélité.

A côté de la carte de fidélité et pour qu'il y ait une relation, il est nécessaire qu'il y ait un échange. Or, le seul fait que le distributeur enregistre les actes d'achats du client et lui envoie des messages commerciaux ne suffit pas à créer un véritable échange. Fort de ce constat, quelques enseignes se sont engagées dans une réelle création d'échanges. Ainsi, des distributeurs travaillent avec leur force de vente et tentent de les motiver à créer des relations clients

personnalisées. Chaque vendeur doit par exemple connaître au moins 20 clients par leur nom. Le dialogue est alors facile à engager et il est plutôt satisfaisant pour le client de constater que son vendeur se souvient de lui, de ses problèmes et tente de lui proposer un service personnalisé. En plus, le distributeur doit être vigilant sur trois autres points, s'il désire entretenir une relation durable avec son client :

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

2- Les éléments commerciaux nécessaires à la satisfaction du client

On peut classer les éléments du magasin en quatre catégories, selon leur contribution à la satisfaction du client :

- ✚ **Les éléments « basiques »** : Pour une surface alimentaire, les éléments « basiques » sont: la logistique, le rapport qualité-prix, le choix des produits, le fait que la marchandise soit bien disponible, que le client y trouve facilement ce qu'il y cherche, la propreté du magasin, la température, l'amabilité du personnel. Tous ces éléments constituent donc le service de base du point de vente, sur lesquels le magasin doit absolument être irréprochable, mais qui ne vont pas l'aider à se différencier de la concurrence ;
- ✚ **Les éléments « plus »** : Ils permettent d'atteindre un très haut niveau de satisfaction. Pour une surface alimentaire, les éléments « plus » sont : le service après-vente, les activités pour les enfants, les services proposés dans les rayons, la possibilité d'avoir du papier cadeau, l'information sur l'origine des produits, les promotions ;
- ✚ **Les éléments « clés »** : Ils conduisent pleinement à la satisfaction du consommateur, que ce soit en positif ou négatif. Pour une surface alimentaire, il s'agit de : l'extérieur du magasin, le cadre intérieur, les couleurs agréables, les odeurs plaisantes la disposition logique des rayons, la signalisation, la présence d'information sur les produits ;
- ✚ **Les éléments « secondaires »** : Ils ne participent que très faiblement à la satisfaction du client. Ces éléments sont pour une surface alimentaire : l'accessibilité au produit, l'accès facile au magasin, la possibilité d'avoir des sacs gratuitement, l'accès possible à un distributeur automatique, les horaires d'accès, la livraison à domicile, l'animation sur le lieu de vente, l'existence d'une galerie marchande.

Les distributeurs doivent s'assurer tout d'abord de disposer des éléments « basiques » puis de développer les éléments « clés » et les éléments « plus ». Il sera ensuite utile pour eux de communiquer sur les éléments « plus » du magasin, pour renforcer la différenciation perçue entre leur offre et celle des concurrents.

3- Le développement de lieux de vie

L'enseigne doit être porteuse de sens pour le client et permettre aux individus de se rencontrer autour d'une passion. C'est pourquoi de plus en plus de distributeurs s'intéressent à la création de magasins « lieux de vie ».

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

- ✚ Proposer au client la possibilité de faire autre chose que d'acheter des produits au sein du magasin ;
- ✚ Favoriser le lien communautaire entre les clients ayant les mêmes centres d'intérêts.

Les distributeurs peuvent proposer par exemple :

- ✚ Des rencontres avec des stars, des mini-concerts, des expositions
- ✚ De multiples services de formation et d'éveil des enfants leur permettant de suivre des ateliers de cuisine, de peinture, d'informatique et de rencontrer d'autres enfants sur le lieu de vente.

CHAPITRE 3 : LE MARKETING DE LA DISTRIBUTION

Le marketing a pris ces dernières années une place prépondérante dans la démarche des grands distributeurs. Jusqu'alors, les distributeurs se contentaient d'un marketing au point de vente fondé sur l'attraction par les prix, ils se sont ensuite orientés vers un véritable marketing de l'enseigne gérée comme une marque. Mais les difficultés nées de l'éclatement de la bulle Internet et la poussée des hard discounters, ont nécessité un certain recentrage des politiques et le prix est redevenu un élément fort de la politique commerciale des grands distributeurs.

I- Du marketing de la distribution au marketing de l'enseigne

1- Le marketing de la distribution

La conception d'une stratégie marketing pour une entreprise de distribution n'est pas différente dans ces grandes lignes de celle d'une autre entreprise. Ses objectifs sont du même ordre tant sur le plan commercial, que financier, social ou institutionnel (notoriété et image). Sa mise en place passe par la connaissance de l'environnement, l'identification des segments de marché, la formulation d'un positionnement et le choix d'un mix marketing adapté à l'environnement général et local, aux cibles définies et à ce positionnement.

Si les entreprises industrielles visent à développer les ventes de produits portant leur(s) marque(s), les entreprises de distribution cherchent à accroître les ventes de produits fabriqués par d'autres et offerts par leurs points de vente (qui sont en fait leurs produits) qui portent leur(s) enseigne(s). Or, ces points de vente sont des organisations humaines situées sur des marchés locaux parfois assez différents les uns des autres (surtout au niveau international), et capables elles aussi de définir des stratégies marketing.

Il s'agit donc de développer un savoir-faire à adapter à un contexte local en matière de clientèle et de concurrence. On peut distinguer les fonctions suivantes :

- ✚ Configurer l'offre adaptée au consommateur local en termes de marchandises, soit livrées par la centrale d'achat, soit achetées sur place, et offrir des services, d'une part imposés par l'enseigne, d'autre part définis en fonction des habitudes locales ;
- ✚ Mettre l'offre à disposition grâce à une localisation permettant une optimisation du parcours des consommateurs appartenant au(x) segment(s) visé(s) ;
- ✚ Porter l'offre à l'attention du consommateur et influencer son choix par des offres promotionnelles.

Quatre variables importantes du mix doivent faire l'objet d'une attention de la part des magasins :

- ✚ La marque ;
- ✚ Le prix, les services et la communication;
- ✚ L'attraction du magasin ;
- ✚ Le merchandising et l'agencement des magasins

2- La gestion de la marque enseigne

La MDD est aujourd'hui un élément essentiel de la stratégie des distributeurs, non seulement en termes de marketing : fidélité, image, assortiment, mais aussi sur le plan de la rentabilité et de la politique d'achat. Outre un succès qui ne se dément pas auprès des consommateurs, la marque de distributeur permet en effet :

- ✚ D'augmenter les marges ;
- ✚ De peser sur les négociations avec les producteurs ;
- ✚ De mieux fidéliser les consommateurs ;
- ✚ D'améliorer l'image de l'enseigne ;
- ✚ De différencier l'enseigne face à ses concurrents ;
- ✚ De fédérer les points de vente autour d'une bannière commune.

La plupart des distributeurs en ont fait désormais une marque d'enseigne, c'est le cas de Carrefour qui considère la MDD comme un véritable outil marketing destiné à renforcer l'image et à se différencier.

Les assortiments se construisent autour d'une marque d'enseigne. Carrefour construit généralement ses assortiments pour chacune des références autour de cinq marques :

- ✚ Une marque nationale leader ;
- ✚ Une marque nationale challenger ;
- ✚ Une marque peu connue, d'une PME, avec des caractéristiques intéressantes ;
- ✚ La marque Carrefour (MDD) ;
- ✚ Une marque premier prix.

Les distributeurs utilisent souvent leurs marques propres pour développer de nouvelles idées ou lancer de nouvelles gammes de produits : ce fut le cas avec les produits bio et avec les produits du terroir ou des régions.

II- Le positionnement des enseignes

Après une période de croissance extensive pendant laquelle la préoccupation majeure était l'ajout de nouveaux magasins, les distributeurs, face à la saturation des emplacements et à l'exacerbation de la concurrence, ont dû s'intéresser aux nécessités du positionnement.

1- Les nouveaux positionnements dans la grande distribution

On peut distinguer quatre axes pour résumer les multiples choix de positionnements qui s'éloignent de plus en plus de la seule stratégie de bas prix et qui permettent à chaque distributeur de se différencier de ses concurrents :

- ✚ L'axe « prix-différenciation » ;
- ✚ L'axe « généraliste-spécialiste » ;
- ✚ L'axe « produit-bouquet » ;
- ✚ L'axe « achat-corré/achat-plaisir ».

a- L'axe « prix-différenciation » montre que de nombreuses enseignes tentent de s'éloigner du positionnement prix pour s'orienter davantage vers des politiques de différenciation.

Le positionnement prix, obtenu par une stratégie de domination par les coûts, est particulièrement représenté par les « **hard-discount** » dans lesquels tous les postes de dépenses sont systématiquement réduits.

Le maxi discompte a les caractéristiques suivantes :

- ✚ L'assortiment est limité à 600/1 000 références de consommation très basique (contre trois à quatre fois plus pour un magasin classique), sans marques industrielles, et avec seulement un seul article par besoin.
- ✚ L'épicerie liquides domine (70 % de l'offre), les produits frais étant sous-représentés (15 % de l'offre).
- ✚ Le rapport qualité/prix est correct.
- ✚ L'image prix pour les clients est excellente : prix réellement faibles, peu d'achats imprévus qui augmentent le panier moyen,
- ✚ Aménagements sommaires des magasins.

Le positionnement différenciation consiste à rechercher une spécificité qui fasse préférer l'enseigne, de la part des consommateurs. On essaye de l'obtenir :

- ✚ En jouant sur des campagnes publicitaires d'image, relayées par un aménagement et une décoration particulière, surtout sur les rayons non-alimentaires, par exemple, les Univers de Carrefour et la « théâtralisation » de l'offre.
- ✚ En développant des services car les services sont plus difficiles à imiter ; les cartes de fidélité, tant que l'enseigne est seule à en proposer, permettent aussi de se distinguer. Les grandes et moyennes surfaces de l'habillement semblent les plus en avance dans le domaine de la différenciation : elles jouent, en particulier, sur des assortiments très spécifiques et ciblés et des services originaux (compétences des vendeurs, retouches...)
- ✚ En exploitation des données fournies par les ventes aux caisses à tous les clients identifiés par leurs cartes pour satisfaire chacun d'entre eux complètement, en proposant une offre très adaptée.

b- L'axe « généraliste-spécialiste » : Nécessite de bien comprendre la structure de l'offre du distributeur.

L'assortiment peut être résumé par trois dimensions :

- ✚ La largeur concerne le nombre de besoins différents que le magasin souhaite satisfaire ;
- ✚ La profondeur indique le nombre d'alternatives proposées aux clients pour la satisfaction de chaque besoin ;
- ✚ La cohérence renvoie à la logique perçue par les consommateurs entre les diverses offres destinées aux différents besoins.

On imagine qu'il est facile de se distinguer de ses concurrents en étant spécialiste, c'est le cas de Décathlon qui ne vend que des articles de sport et de plein air, avec une offre large qui concerne tous les domaines ; Mr Bricolage qui ne vend que des articles de bricolage et La maison de la ménagère spécialisée en électroménagers.

La difficulté est ardue pour les généralistes lorsqu'ils recherchent des positionnements originaux : Comment distinguer Carrefour, Marjane, Aswak Assalam... ?

Chaque enseigne essaye d'offrir des bénéfices client. Prenons le cas de carrefour :

Pour ses clients, Carrefour cherche à offrir des bénéfices personnels : l'économie bien sûr, mais aussi la santé, le plaisir, le bien-être, le confort et la sécurité. Et plus collectivement, l'enseigne développe la solidarité (sans d'ailleurs beaucoup communiquer sur ses actions fortes en la matière), les contacts interpersonnels (lorsque tant de retraités viennent encore faire leurs courses dans la foule du week-end...), l'immersion dans la société de son époque (« je positive ! ») et le désir d'une vie familiale heureuse : Carrefour n'utilise jamais le terme d'hypermarché, à connotation négative, alors que ses magasins sont les plus grands de tous !

D'une façon plus générale, pour un hypermarché, il s'agit de réussir à être perçu par les consommateurs, à la fois comme :

- ✚ Un discounter sur l'épicerie, les liquides et les rayons frais libre-service ;
- ✚ Un spécialiste de qualité sur la viande, la charcuterie, le poisson, le fromage, les fleurs,
- ✚ Un conseiller efficace sur les rayons photo, image et son, micro-informatique et téléphonie ;
- ✚ Un offreur de produits de mode sur le textile femme (vêtements et lingerie), homme et enfant.

Chaque enseigne joue ainsi plus ou moins sur chacun de ces rayons. Les hyper-marchés, en particulier, lorsqu'ils aménagent leurs surfaces de vente en « univers », cherchent à faire passer le message qu'ils deviennent plus des « multi spécialistes » que des généralistes. Et pour les plus petits d'entre eux en terme de surface), la tendance consiste à localiser dans la galerie marchande les rayons non alimentaires qu'ils souhaitent développer : espaces culturels, boutiques-services, parfumerie, parapharmacie ou optique.

c- L'axe « produit-bouquet » : Oppose des commerces spécialisés qui définissent la cohérence de leur offre à travers des produits de même nature à d'autres qui proposent des articles hétérogènes par leur nature mais reliés par l'utilisation qu'en font les clients.

Dans le premier cas, l'achat concerne un seul article ; dans le second au contraire, tout est fait pour inciter le client à des achats simultanés d'articles complémentaires.

Les fonctions achat et vente sont simplifiées dans le premier positionnement, alors qu'elles sont beaucoup plus délicates pour les commerces orientés « bouquet » : Il s'agit de s'approvisionner auprès de fournisseurs très divers, avec des volumes limitant les possibilités d'économie d'échelle.

La cohérence de l'assortiment proposé n'est pas évidente : tous les consommateurs apprécient aujourd'hui la logique de la grande surface de bricolage qui va de plus en plus jusqu'à s'occuper du service de pose des produits, si le client n'en est pas capable tout seul, ou celle d'IKEA qui met en scène ses produits pour faire comprendre aux consommateurs ce qu'elle propose. Ce type de magasin peut s'envisager aussi dans l'alimentaire (supermarchés Bio et « Verts » ; supermarchés ne proposant que des articles pauvres en graisses et sucres, commerces ethniques...).

d- L'axe « achat-corrée/achat-plaisir » (on dit aussi achat pratique au lieu d'achat plaisir) Fait ressortir le besoin pour le consommateur de sans cesse compenser l'effort lié à l'acte d'achat par une recherche de plaisir.

Le positionnement **achat-plaisir** consiste pour une enseigne à offrir à ses clients un ensemble de produits et de services qui feront du magasinage une source d'avantages. Cela est facile lorsque le distributeur propose des produits entraînant une forte implication pour ses clients, mais nécessite aussi de mettre en place des politiques spécifiques :

- + Produits originaux,
- + Collections fréquemment remises à jour,
- + Vendeurs efficaces et compétents,
- + Aménagement de l'espace agréable,
- + Animations nombreuses.

Les consommateurs fréquentent par exemple la Fnac même sans désir d'achat effectif, juste pour passer un bon moment. Cela passe entre autres choses par une amélioration de l'ambiance qui permet au client de rester plus longtemps dans la surface de vente, améliorant ainsi la mobilité en magasin et augmentant ses chances d'achat.

Le positionnement **achat-corrée** cherche à minimiser, pour les clients, les inconvénients de la corvée des courses. Les Hard discounters constituent une façon d'essayer de transformer la corvée des courses en une expérience moins stressante. Le choix est limité, le nombre d'articles achetés est faible, d'où un effort physique et une durée des courses réduits.

Les hypermarchés, en revanche, ont beaucoup de difficultés à améliorer le confort de leurs clients, malgré des efforts méritoires : des parkings plus accueillants et bien fléchés, une aire d'accueil avec des hôtesses souriantes, des caisses sans attente, des ambiances « boutique » dans les univers. Mais la dimension même des surfaces des centres commerciaux, l'ampleur des assortiments avec leurs milliers de produits, la foule des chalands, renvoient, pour beaucoup de consommateurs, à une image de déplaisir, voire de pénibilité.

2- Communication et promotion

L'entreprise de distribution bénéficie de la présence sur les marchés de ses points de vente comme support de sa stratégie de communication. Le point de vente avec l'enseigne en apparence à l'extérieur, l'assortiment, les promotions proposées à l'intérieur, et éventuellement son personnel de vente sont autant d'éléments de sa communication.

La communication face à la concurrence repose généralement sur trois variables : le prix, le choix (largeur et qualité de l'assortiment) et le service. Elle concerne aussi bien l'offre-produit que l'offre-magasin et vise à proposer des avantages au consommateur liés aux trois variables.

Au niveau du point de vente, règnent le géomarketing et les techniques de promotions des ventes. On peut définir ainsi la promotion en magasin :

« Ajout à un produit (ou un groupe de produits) ou à l'offre habituelle de l'institution distributrice (magasin, centre commercial, chaîne) d'un avantage spécifique (offre spéciale) qui peut être soit matériel (prime), soit immatériel (jeux, concours), pendant une durée limitée. »

Les objectifs de ces promotions peuvent être évalués, soit sur le plan marketing (fidélisation ou attraction de nouveaux clients, lancement de nouveaux produits ou services) et c'est le cas le plus fréquent, soit sur le plan stratégique (maintien ou développement de la part de marché, réaction face aux opérations promotionnelles des concurrents), soit sur le plan managérial (stimuler le personnel, mais aussi faire comme les autres).

L'efficacité des promotions se mesure généralement à l'aide des éléments suivants :

- ✚ Pour le produit en promotion : quantités vendues, chiffres d'affaires, marges brutes ;
- ✚ Pour la gamme de produits : chiffre d'affaires, bénéfice brut ;
- ✚ Pour le magasin : chiffre d'affaires, nombre de clients, montant du panier moyen pour la période.

Beaucoup d'opérations de promotion, bien que limitées dans le temps, se répètent d'années en années. Elles concernent des anniversaires, des opérations printemps sur les produits du jardin, voire des opérations au niveau mondial, comme les 35 ans de Carrefour qui depuis se renouvellent tous les ans en octobre. Les points clés de la réussite de ces opérations tiennent en particulier dans les relations de partenariat entre distributeurs et fabricants.

III- Les différents types de stratégies dans la distribution

Le comportement d'achat des consommateurs subit de réels bouleversements. Les constats réalisés à partir de nombreuses études montrent que les concepts de magasin actuels ne sont pas forcément tous plébiscités par les clients. La mobilité croissante des consommateurs, la nécessité du passage d'une orientation-produit à une orientation-client dans la distribution, l'opposition achat corvée-achat plaisir, la nouvelle hiérarchie des préoccupations, dans laquelle la santé et la qualité de la vie se substituent au pouvoir d'achat et à l'équipement du ménage, obligent les distributeurs à repenser leurs stratégies.

L'idée du concept de magasin, comme celle du concept de produit, paraît aujourd'hui d'autant plus intéressante que, dans ce domaine, l'innovation semble prendre une dimension essentielle dans les stratégies des distributeurs en matière de développement, mais aussi de résistance face à la concurrence. L'enjeu stratégique et managérial consiste ensuite à reproduire ce concept avec succès.

Qu'est-ce qu'un concept de magasin ? : C'est un concept qui puisse évoluer selon les changements comportementaux du consommateur, sans oublier la capacité à réagir face à la concurrence.

C'est un magasin qui évolue grâce à un savoir-faire, associé à la maîtrise de la taille et de la formule de vente et à la gestion quotidienne de l'assortiment et des services.

Une fois le concept de magasin défini, l'élaboration de la stratégie passe par la définition des objectifs en termes de chiffre d'affaires, parts de marché, profit et rentabilité des capitaux investis, mais aussi dimension du réseau (nombre de points de vente), dimension (largeur et profondeur) de l'assortiment, et de couverture territoriale.

1- Les principales stratégies de développement

On peut définir six stratégies actives pour mieux cerner les enjeux du management stratégique d'une chaîne de points de vente:

- + L'expansion ;
 - + La pénétration ;
 - + L'amélioration des performances ;
 - + La diversification ;
 - + L'intensification ;
 - + Le repositionnement.
-
- + **Avec la stratégie d'expansion**, de nouveaux points de vente sont implantés sur de nouvelles aires de marché, mais ils sont destinés à des segments de clientèle connus. Un exemple peut être donné par une société d'hypermarchés installant de nouveaux magasins dans une ville, une région, un pays d'où elle était absente jusque-là.
 - + **La stratégie de pénétration** : Consiste à implanter de nouveaux points de vente dans des aires de marché où des magasins du même type – autrement dit positionnés sur le même créneau et appartenant à la même société – existent déjà. C'est le cas d'une chaîne de magasins de proximité qui augmente le nombre de ses points de vente dans les zones où elle est déjà présente.
 - + **L'amélioration des performances** : Incite à moderniser les points de vente existants pour les rendre plus attractifs.
 - + **La stratégie de diversification** : A pour but d'installer de nouveaux points de vente dans de nouvelles aires de marché à destination de nouveaux segments de clientèle. Quand une chaîne de grands magasins implante des grandes surfaces discount dans des aires de marché différentes de ses territoires habituels, on peut parler de stratégie de diversification.
 - + **La stratégie d'intensification** : Signifie que les nouveaux points de vente destinés à de nouveaux segments de clientèle sont implantés dans les aires de marché où la première enseigne est déjà présente. Ainsi, une chaîne d'hypermarchés ouvre des magasins de proximité dans les mêmes aires de marché que ses grandes surfaces. Auchan a installé

des magasins de vêtements (Kiabi), de sport (Décathlon), des cafétérias (Flunch), des magasins d'accessoires automobiles (Norauto), des magasins d'électroménager (Boulangier), près de ses hypermarchés.

- ✚ **La stratégie de repositionnement** : Vise à modifier des points de vente existants afin d'attirer une nouvelle cible de consommateurs. C'est le cas des hypermarchés qui ont ajouté au non alimentaire dont ils étaient les spécialistes, des rayons alimentaires, ce qui représente une démarche tout à fait originale.

2- Les stratégies de localisation

Les stratégies d'implantation de points de vente s'articulent autour de deux oppositions majeures : l'opposition centre-périphérie, d'une part, et l'opposition attraction polaire-attraction passagère, d'autre part.

À ces deux oppositions, s'ajoutent le pouvoir d'attraction du point de vente et sa capacité à s'implanter isolément ou au contraire la nécessité de s'agglomérer à d'autres commerces plus puissants en termes d'attraction.

Les grandes surfaces de première génération (essentiellement les grands magasins et les magasins populaires) se sont développées à partir de stratégies de localisation en centre-ville. En revanche, les grandes surfaces de deuxième génération, apparues avec la croissance du marché automobile (supermarchés et hypermarchés en particulier) ont été implantées en très grande majorité en périphérie.

La distinction attraction polaire-attraction passagère est aujourd'hui rendue nécessaire par la mobilité croissante des consommateurs.

De nombreuses études révèlent que les consommateurs se déplacent de plus en plus souvent et de plus en plus loin. Le succès des méga-mall sont les exemples les plus extrêmes.

On distingue ainsi **le commerce de flux** fondé sur la circulation des clients de proximité, et le **commerce de trafic** qui oblige le client à se déplacer.

Mais dans les deux cas, le problème est le même : attirer les clients résidant autour du lieu de vente, même si les formats de magasin et les techniques de vente sont différents suivant les cas.

On débouche ainsi sur des concepts de point de vente très différents : magasins de proximité (**convenience stores**) tels que Label Vie (du groupe Carrefour) localisés en centre-ville pour attirer les clients de proximité ; hypermarchés Marjane ou Carrefour situés en périphérie pour attirer les clients de masse.

3- Les stratégies de couverture territoriale des chaînes

L'enjeu de couverture territoriale des chaînes est aujourd'hui planétaire. D'où la stratégie de l'expansion qui est très orientée vers la conquête des territoires. Cinq sous-stratégies explicitent la stratégie d'expansion :

- ✚ L'expansion contiguë ;
- ✚ L'établissement de têtes de pont ;
- ✚ L'effet de grappe ;
- ✚ La stratégie d'écrémage ;
- ✚ Les acquisitions.

L'expansion contiguë ou stratégie de contagion consiste à implanter des points de vente dans des aires de marché proches de celles où se trouvent les magasins existants. Ses avantages sont :

- ✚ D'ordre logistique, car elle ne remet en cause ni l'organisation des approvisionnements, ni les facilités de contrôle du siège,
- ✚ D'ordre commercial et financier dans la mesure où elle évite de gros investissements publicitaires dans des zones où l'enseigne n'est pas du tout présente.

L'établissement de têtes de pont est une stratégie indispensable si la concurrence s'apprête à verrouiller l'accès au nouveau territoire en s'attribuant les meilleurs emplacements.

Se pose alors le problème du choix de cette tête de pont : faut-il commencer par les grandes villes, ou conquérir d'abord les villes petites ou moyennes ?

L'effet de grappe consiste à implanter plusieurs points de vente simultanément. Cette stratégie s'avère efficace, en particulier dans le cas d'un objectif élevé en termes de parts de marché : Mais elle exige que les contraintes en matière d'implantation sur les sites ne soient pas trop fortes, et que le marché ne soit pas saturé. Elle permet de réduire les coûts de publicité et de logistique et de verrouiller les marchés avant la concurrence.

Cette stratégie sera souvent celle des magasins de luxe qui recherchent avant tout un pouvoir d'achat. Les acquisitions sont un formidable moyen de gagner du temps dans la conquête des territoires. En effet, si l'évaluation des sites s'avère bonne, la clientèle étant déjà plus ou moins fidélisée, les efforts de communication seront minimes et surtout aucun effort ne sera nécessaire pour acquérir les terrains, puis construire les bâtiments. Seuls, éventuellement, l'aménagement intérieur et le changement d'enseigne seront effectués. Bien sûr, l'inconvénient majeur réside dans le coût de telles opérations.

4- Les stratégies d'internationalisation des distributeurs

Historiquement, le commerce fait sa première révolution dès le milieu du XIXe siècle, mais c'est l'apparition du libre-service et, plus tard, du supermarché qui va permettre de passer à une distribution de masse mieux. De nombreux concepts nouveaux vont alors voir le jour : après les magasins populaires et faisant suite aux supermarchés, le consommateur découvre les hypermarchés, les centres commerciaux, les magasins de proximité, les grandes surfaces spécialisées, le maxi-discount, etc. Les sociétés de distribution commencent à élargir leur champ géographique et tenter d'exporter leurs concepts.

Si l'on considère la situation des distributeurs français, le premier à tenter l'aventure du grand large est Carrefour qui s'installe dès 1969 en Belgique. Puis, c'est l'Espagne, l'Allemagne le Brésil et le Maroc.

Lorsqu'une innovation apparaît en matière de concept de magasin, et à condition qu'il soit parfaitement défini dans ses composants permanents – le format – et très au point en termes de savoir-faire quant à la gestion, la logistique et la politique commerciale, s'il correspond à une attente des consommateurs, il a de fortes chances de les séduire.

Planter ce concept sur un marché étranger où il constitue une innovation, est un bon moyen de maintenir un haut niveau de rentabilité des investissements.

Par ailleurs, la taille semble être un objectif primordial si l'on veut bénéficier d'économies d'échelle et en faire profiter conjointement les industriels.

Une fois convaincu de la nécessité d'exporter son concept en internationalisant son enseigne, le choix du pays est crucial. Les problèmes liés à l'influence de l'État et de la réglementation, au comportement d'achat des consommateurs et au niveau de la concurrence doivent être considérés avec beaucoup d'attention.

Quatre situations sont alors envisageables :

- ✚ **Le développement interne** : Consiste à ouvrir des points de vente en propre. C'est un moyen long et coûteux.
- ✚ **L'acquisition** : Est le moyen le plus rapide pour prendre des positions dans un pays mais c'est aussi le plus coûteux : Le distributeur britannique Kingfisher a acquis But et Darty en France, et Casino a racheté Uniwide le n° 1 philippin en 2000. Ce mode d'entrée prouve la volonté du distributeur de faire souche dans le pays mais ne garantit en rien le succès de l'opération.
- ✚ **La filiale commerciale majoritaire** : Permet à la fois le contrôle de la gestion et le partage des risques avec des investisseurs locaux, alors que la filiale commerciale minoritaire, si elle n'autorise pas le contrôle, rend possible l'observation d'un marché : Carrefour a pris 22 % de Costco Wholesale Group et 12 % dans Office Depot aux États-Unis, et Aldi dans Albertson's aux États-Unis.
- ✚ **Le contrat de gestion** : Autorise le distributeur à gérer des magasins qui ne lui appartiennent pas sous la forme d'un contrat de prestation de services : on fait appel à lui pour son savoir-faire.
- ✚ **la franchise** : Pour les services et certains biens de consommation (Yves Rocher pour les produits de beauté)
- ✚ **La concession** : Plutôt pour les biens industriels ou les automobiles évitent à l'opérateur du réseau d'investir, mais le contrôle est très limité. Cependant, la théorie de l'agence montre que, pour des établissements situés loin du siège, franchise et concession sont des moyens de responsabiliser le commerçant, moyennant une redevance.

Mais aujourd'hui, l'enjeu va au-delà de la simple internationalisation, puisqu'on parle de **globalisation** de la distribution.

Globaliser, c'est centraliser les éléments du mix. On pourrait aujourd'hui ajouter la communication. La globalisation est un vrai concept de management qui sous-entend la volonté d'une firme de proposer partout dans le monde le même produit, ou la même communication, ou encore la même promotion.

Les nécessités de l'adaptation locale mènent par ailleurs les grandes enseignes à pratiquer une véritable stratégie de « géolocalisation », mêlant les impératifs économiques de la globalisation et les contraintes de satisfaction du consommateur local.

CHAPITRE 4 : INFORMATIONS ET ETUDES DANS LA DISTRIBUTION

I- Les sources externes d'information

Les distributeurs ont recours à de nombreuses sources d'information pour suivre les marchés sur lesquels ils évoluent. Ces données trouvent deux origines : sources internes et sources externes. Les données internes représentent l'ensemble de l'information collectée par le distributeur dont la source peut provenir d'enquêtes, des cartes de fidélité, des sorties de caisses. Toutefois, l'information interne n'est pas suffisante dans la mesure où elle ne donne pas d'indication sur l'environnement dans lequel évoluent ses points de ventes (concurrence, zone de chalandise, clients potentiels). Pour répondre à ce problème, les distributeurs font appel à des sociétés d'études spécialisées en données de panels et de mégabases.

1- Les panels

Principales sources d'information pour les distributeurs, ils se définissent comme un échantillon statistique permanent, représentatif de la population mère, à l'aide duquel sont effectuées, de manière continue (semaine, mois, trimestre) et à intervalle régulier, des mesures répétées de comportements (consommateurs, ventes).

Les sociétés d'études offrent trois types de panels : **Panels de distributeurs**, **Panel de consommateurs** et **Panel de tests**.

a- Les panels de consommateurs

Ces panels proposent un ensemble d'indicateurs permettant d'analyser le comportement des consommateurs par rapport aux marques ou aux enseignes. Ces indicateurs constituent une source indispensable qui aide les distributeurs à bien comprendre les forces et les faiblesses de leurs marques propres, comparées aux marques premier prix et aux marques nationales. Par ailleurs, ils analysent la perception de l'enseigne, son positionnement et la fidélité de leurs clients.

Ces indicateurs sont les suivants :

Indicateurs sur l'évolution des ventes des marques :

On peut décomposer l'ensemble des ventes d'une marque dans les magasins français sur une période donnée à partir de l'équation suivante :

$$QA = (\%NA) * (\text{Taille de la population française}) * (QA/NA)$$

où :

- %NA est le taux de pénétration ou taux d'essai. Il correspond au nombre de foyers achetant la marque sur une période déterminée.
- QA correspond à la quantité achetée en unités vendues.
- QA/NA représente la quantité moyenne achetée par acheteur.

La décomposition des ventes en ces deux indicateurs permet d'identifier les forces et les faiblesses des marques.

Exemple

On observe le niveau de demande de deux marques sur le marché des produits de douches.

Niveau de demande de deux marques A et B

Marques	Pénétration en %	QA/NA
A	18%	3.4
B	12%	6.8

La pénétration de la marque A est plus forte que celle de B mais la quantité achetée par ses consommateurs est nettement inférieure à celle de B. Il faut donc rechercher d'où vient le problème de la marque en décomposant l'information QA/NA en fonction des quantités achetées par acte et du nombre d'actes d'achat par marque comme défini par la relation suivante :

$$QA = \{ (QA/Actes \text{ d'achat}) * (\text{Nombres d'actes d'achat}) * NA \}$$

Décomposition des achats

Marques	QA/ACTE	Nombre d'acte
A	2	1.7
B	2	3.4

Le tableau montre que les quantités achetées par acte sont identiques mais que le nombre d'actes d'achat pour la marque B est deux fois plus important que celui de la marque A. Nous pouvons donc supposer, qu'il existe un problème de rachat pour la marque A. Il faut mener une étude approfondie où nous mesurons le poids du volume de vente, le taux de pénétration et du niveau du ré-achat.

Indicateurs de fidélité des acheteurs

L'étude de la fidélité des consommateurs se fait, soit en volume, soit en actes d'achat. La fidélité en volume est exprimée dans les panels de consommateurs en taux de nourriture ou part dans les achats. Il mesure le poids que représente la marque étudiée dans les volumes d'achats des panélistes ayant acheté la marque.

Exemple

Supposons que l'on souhaite analyser la fidélité en volume des consommateurs pour trois marques de pâtes A, B et la marque distributeur C. Les taux de nourriture sont donnés par le tableau suivant :

Taux de nourriture de trois marques de pâtes

Marques	Taux de nourriture
A	48%
B	88%
C Marque de distributeur	71%

Le taux de nourriture de la marque distributeur signifie que chez les acheteurs de C, la marque C représente 71 % des quantités totales de pâtes qu'ils ont achetées. La fidélité est plus forte pour la marque C que pour les deux autres marques.

Une seconde forme d'analyse de fidélité est l'étude des historiques d'achat des panélistes. Dans la littérature marketing, de nombreux auteurs considèrent qu'un minimum de 3 à 4 réachats successifs suffit pour parler de fidélité. Les sociétés d'études ont tenté de proposer des instruments de mesure de la fidélité à partir des historiques d'achats.

Une première mesure est d'étudier le taux de nourriture dans les actes d'achats observés sur une période d'un an. Par exemple, un consommateur qui a acheté uniquement la même marque sur la période d'observation aura un taux de nourriture en actes de 100 %. Une classification en trois catégories du taux de nourriture en acte est proposée :

- ✓ Les permanents : % des panélistes dont le taux de nourriture est de 100 % ;
- ✓ Les favorables : % de panélistes dont le taux de nourriture est supérieur à 50 % ;
- ✓ Les occasionnels : % de panélistes ayant un taux de nourriture inférieur à 50 %.

Une seconde possibilité est de mesurer un indice de fidélité où l'on accorde plus d'importance dans le calcul de la fidélité aux achats les plus récents qu'à ceux passés. L'indice de fidélité est compris entre 0 et 1. Plus la valeur est proche de 1 plus le consommateur est considéré comme fidèle à la marque A. L'indice de fidélité tient compte de l'importance des réachats de la marque mais aussi de la période où se situent les réachats dans le temps.

b- Les panels des distributeurs

Ils représentent un échantillon statistique permanent de points de vente représentatif du réseau de distribution étudié. L'observation permet de suivre régulièrement l'évolution des ventes, des prix dans le circuit de distribution ainsi que l'activité promotionnelle.

+ Indicateurs de base

Les panels, conçus à partir des données scannérisées en sortie de caisses, fournissent de nombreuses informations hebdomadaires dont les principaux indicateurs sont les suivants :

- ✓ Ventes en volume et ventes en valeur : les ventes en volume sont exprimées en unité du marché et celles en valeur correspondent au prix de vente multiplié par le volume.
- ✓ Parts de marché en volume ou valeur : pourcentage représenté par les ventes en volume ou valeur de chaque marque par rapport aux ventes totales du marché de référence.
- ✓ Le prix de vente : il représente le rapport des ventes en valeur sur les ventes en volume.
- ✓ La disponibilité numérique (DN) : elle mesure le pourcentage de magasins qui distribuent le produit par rapport à l'ensemble des magasins susceptibles de le distribuer.
- ✓ La disponibilité valeur (DV) : elle représente la part de chiffre d'affaires réalisée par les magasins distribuant le produit.

L'activité promotionnelle est relevée par des enquêteurs. On mesure les têtes de gondole, les prospectus, les réductions de prix, les jeux et les animations, l'information concernant les linéaires. Les principales données linéaires concernent la part de linéaire, à savoir la proportion de linéaire accordée pour le produit, les ruptures en linéaire et les stocks totaux détenus par les surfaces de ventes.

L'intérêt essentiel des panels de distributeur est de mesurer les performances des marques et ainsi d'identifier l'origine des difficultés de ses ventes. Pour cela, il est possible de décomposer

les performances globales d'une marque en mesurant sa disponibilité dans les magasins et ses performances au point de vente.

Mesures de la disponibilité dans les magasins

Les distributeurs observent régulièrement la présence des marques dans les magasins travers deux indicateurs :

- ✓ La distribution numérique (DN)
- ✓ La distribution valeur (DV)

Exemple : Mesure de la DN et de la DV

Un distributeur souhaite étudier les performances en distribution de deux marques de produits ultra-frais, Danone et Mamie Nova. Pour cela il dispose des informations données par le tableau suivant :

	Danone		Mamie Nova	
Ventes en tonnes (VQ)	36415		1356	
Part de marché (% VQ)	30.6		1.1	
Ventes en valeur (VV)	516.13		17.51	
Part de marché en valeur (% VV)	31.6		1.1	
Prix de vente moyen (PVM)	14.17		12.91	
	DN	DV	DN	DV
DN et DV Vendantes (V)	100	100	69	72
DN et DV Ruptures (R)	0	0	1	4
DN et DV Prospectus (P)	95	95	14	27
DN et DV Mise en avant (M)	34	56	2	9

La DN et la DV Vendantes correspondent aux définitions classiques de la DN et de la DV. Puis, sont pris en compte les ruptures, la distribution de prospectus dans les boîtes aux lettres et la mise en avant des marques dans les rayons.

Les parts de marché de Danone et Mamie Nova sont respectivement 30,6 % et 1,1 % en volume. Cette part de marché en valeur qui monte à 31,6 % s'explique par un prix moyen plus élevé (14,17) que celui du marché situé à 13,71. Mamie Nova est distribuée dans 69 % (DN) des hyper et supermarchés, ces derniers réalisant 72 % (DVV) du chiffre d'affaires du marché de l'ultra-frais. Par contre Danone est distribuée dans l'ensemble des magasins avec une DN et DVV de 100 %. Danone ne connaît sur la période aucune rupture de stock alors que Mamie Nova a des ruptures de stock dans 1 % des magasins (DN/DVR). Ces ruptures se produisent dans une part relativement importante de magasins puisqu'ils représentent 4 % du chiffre d'affaires du marché.

L'action promotionnelle de Danone est beaucoup plus forte que celle de Mamie Nova avec 95 % des points de vente qui ont réalisé une distribution de prospectus avec la marque Danone contre 14 % pour Mamie Nova. On peut remarquer, pour cette dernière, que ce sont les magasins les plus importants qui l'ont effectuée puisqu'ils représentent 27 % du marché. Par ailleurs, Danone a effectué des mises en avant dans 34 % des magasins et ces derniers représentent 56 % du chiffre d'affaires des produits ultra-frais.

Indicateurs de performances aux points de vente

Après avoir identifié les forces et les faiblesses des disponibilités de la marque en magasin, il est important de compléter l'analyse en mesurant les performances de la marque au point de vente. Pour cela, on utilise essentiellement deux indicateurs qui éliminent l'influence de la disponibilité en magasin : **la demande consommateur** et **la part de marché détenteur**, autrement dit la part de marché une fois les DN de toutes les marques ramenées sur une même base 100.

Le volume de vente de la marque se décompose en une demande consommateur et une disponibilité valeur comme décrit dans l'équation suivante :

$$\text{Volume de vente de la marque} = [\text{Volume de vente de la marque/DV}] * \text{DV}$$

Le premier élément correspond à la demande consommateur. Il représente les ventes de la marque quand cette dernière est distribuée dans 100 % des magasins. On mesure ainsi l'évolution des ventes de la marque indépendamment de la DV. Le deuxième élément, la DV, mesure le niveau de présence de la marque dans les points de ventes. Il s'agit ensuite de comparer la demande consommateur de la marque à celle des autres concurrents. La principale limite de cet indicateur est sa forte dépendance vis-à-vis des fluctuations du marché. Par exemple, si les volumes de ventes évoluent fortement en fonction des effets saisonniers, il est difficile de donner une interprétation des performances de la marque à partir de la demande des consommateurs. Pour contourner ce problème, il est possible de raisonner sur la part de marché détenteur.

La part de marché d'une marque est égale à la part de marché détenteur multipliée par la distribution valeur(DV) soit :

$$\text{Part de marché de la marque} = [\text{Part de marché de la marque/DV}] \times \text{DV}$$

Comme pour la demande des consommateurs, on mesure les performances d'une marque quant à sa capacité à créer de la part de marché dans 100 % des magasins. Cet indicateur est beaucoup plus fréquemment employé, dans la mesure où il prend en compte directement l'évolution du marché et des performances de la concurrence.

Exemple : La performance d'une marque

Nous souhaitons comparer les performances de Danone avec son concurrent direct la marque A. Les données pour la marque A et Danone sont fournies par le tableau suivant :

Indicateurs	Danone	Marque A
Ventes en quantités (VQ)	36415	34000
Part de marché (% VQ)	30.6	28.5
Disponibilité valeur (DVV)	100	72
Demande consommateur	364.15	472.22
Part de marché détenteur	0.306	0.395

Le concurrent A est pénalisé par une DV relativement faible par rapport à la marque Danone. Si la marque était représentée dans l'ensemble des magasins, elle pourrait espérer une demande consommateur plus importante avec 472,22 et une part de marché détenteur supérieure à celle de Danone avec 39,5 %. Cet exemple montre que pour améliorer les performances des ventes d'une marque, il faut agir sur la disponibilité des produits dans les magasins et sur l'amélioration des ventes sur les lieux de vente. La marque A doit effectuer un effort commercial en améliorant sa DV. Par contre Danone doit agir sur l'efficacité des ventes de ses produits aux points de ventes.

c- Les mégabases

Les distributeurs font de plus en plus appel à ce type d'information dans la mesure où il améliore, de façon significative, la connaissance des marchés locaux. L'objectif est de constituer des fichiers d'adresses et d'informations sur les comportements de consommation de la population.

Une mégabase a pour objectif d'identifier nominativement les ménages et de rassembler le maximum d'informations sur leurs comportements de consommation, leurs caractéristiques sociodémographiques. Ce type d'information répond bien aux attentes des distributeurs qui cherchent à mieux connaître les consommateurs à chaque point de ventes.

Les distributeurs construisent leurs mégabases à partir des différentes informations recueillies lors des enquêtes terrain, ou à partir des cartes de fidélité, et de la collaboration avec des sociétés de mégabases de données.

+ Sources d'informations

La principale difficulté pour les sociétés qui gèrent les mégabases est de recruter les foyers. Il existe plusieurs modes de recueil et de mises à jour de l'information :

- ✓ La première possibilité est la grande enquête où des questionnaires sont envoyés massivement aux ménages par courrier. Ils comportent plus de 200 questions sur les habitudes de consommation de ménages. Ces enquêtes offrent la possibilité aux entreprises de poser leurs propres questions.
- ✓ Les questionnaires peuvent aussi être diffusés en partenariat avec l'annonceur. Ce dernier élabore un questionnaire répondant aux attentes de la marque. Cette dernière choisit le mode de diffusion (in pack, magazine, carte de garantie, enquête de satisfaction...). Cela permet à la marque d'exploiter la base de données et à la société de mégabases de louer les adresses.
- ✓ Via un site Internet, on propose aux internautes consommateurs des avantages sur des produits de consommation courante (bons de réduction, échantillons...) en échange d'un ensemble d'informations sur leurs centres d'intérêts. Ces informations sont alors intégrées dans la base de données de la société.

+ Intérêt des mégabases pour les distributeurs

On peut distinguer trois principaux apports des mégabases de données pour les distributeurs:

- ✓ La location d'adresses permet aux distributeurs de cibler les consommateurs en fonction de critères tels que l'adresse du domicile, la PCS (Profession et Catégorie Socioprofessionnelle), la grande surface fréquentée, afin de mener à bien leurs opérations de marketing.

- ✓ L'analyse des données concernant les foyers recrutés permet d'identifier le profil des consommateurs du distributeur. L'objectif est de faire apparaître les caractéristiques les plus significatives des consommateurs de l'enseigne.
- ✓ Le géomarketing constitue le principal attrait des mégabases pour les distributeurs. Elles proposent des cartographies urbaines du territoire qui présentent un grand intérêt pour identifier la demande des foyers par zone de chalandise. Cet outil offre aux distributeurs la possibilité de mieux gérer le maillage de leur réseau. L'étude du maillage mesure le niveau de couverture géographique des magasins (zones mal couvertes, cannibalisation entre les points de ventes). Il est possible alors de modifier son réseau en supprimant ou en implantant des magasins. Leclerc utilise Mapinfo pour sa politique d'implantation des magasins. Le logiciel calcule l'impact de l'implantation sur le tissu économique, définit la zone de chalandise, identifie la concurrence et évalue le chiffre d'affaires potentiel du point de vente. Voici quelques avantages de cette approche :
 - Le distributeur peut avoir une meilleure connaissance de la gestion de son réseau. À l'aide de cartes géographiques et d'intranet, les directeurs régionaux suivent les principaux indicateurs d'activités de leurs magasins et proposent aux directeurs de magasins des actions à mener.
 - Le géomarketing permet d'améliorer la communication locale et la distribution de prospectus. Les directeurs de magasins ciblent les consommateurs pour les opérations commerciales. Ils associent des informations issues des systèmes d'encaissement ou des cartes de fidélité avec la cartographie, de manière à distribuer les prospectus dans les zones à fort potentiel de ventes.
 - Une dernière application concerne l'adaptation du merchandising aux attentes locales des consommateurs. Il s'agit de connaître le mode de consommation quartier par quartier et rue par rue afin d'ajuster l'assortiment de chaque magasin

II- Les études sur les enseignes et sur les MDD

Au cours de ces dernières années, l'intensification de la concurrence inter-enseigne a entraîné les distributeurs vers un renforcement de leurs relations clients. La progression des ventes d'une enseigne passe par une équation simple :

Croissance = conquête de nouveaux clients + augmentation des achats des clients

Il s'agit donc pour les enseignes d'améliorer l'attraction de leurs points de ventes et la fidélité client. La réussite de cette stratégie passe en amont par une meilleure connaissance des consommateurs. Il est indispensable d'identifier le profil des acheteurs, d'analyser leur fidélité, d'étudier leurs perceptions à l'égard des enseignes, de la communication et des marques de distributeurs (MDD).

1- Etudes sur les enseignes

Avant d'étudier la fidélité de leurs clients, les distributeurs vont tenter d'identifier le profil de la clientèle qui fréquente leur enseigne. L'objectif de cette démarche est de mieux cibler l'offre produit et les services.

a- Profil des clients

L'information est obtenue à partir des panels de consommateurs en croisant les enseignes fréquentées avec différents critères sociodémographiques (âge du responsable des achats, nombre de personnes au foyer, catégorie de revenu, zone d'habitation).

On peut ainsi faire une analyse factorielle des enseignes en fonction des critères âges et classes sociales. Par exemple Carrefour est fréquenté par des clients jeunes et des catégories sociales aisées. En revanche Aswak Assalam a une clientèle plus âgée et de classes sociales plus modestes. Les hard-discount attirent des classes modestes et relativement jeunes.

b- Comportement d'achat des consommateurs

Un deuxième axe d'étude est l'analyse du comportement des consommateurs dans les différentes enseignes. Cette démarche a pour objectif d'identifier les principaux indicateurs d'habitudes d'achats corrélés avec les performances des enseignes.

Ce type d'analyse permet de comparer les résultats d'une enseigne avec ses concurrentes. Par exemple, sur la base des critères suivants :

- + Pénétration.
- + Fidélité (taux de nourriture).
- + Dépenses moyennes par acheteur.
- + Dépenses par acte (SD/NBA).
- + Nombre d'acte par acheteur (NBA/NA).
- + Rendement moyen par m².
- + Attractivité de l'enseigne (rapport entre le nombre réel de clients et le nombre foyers ayant accès à l'enseigne).

En effet, les enseignes dont la part de marché est la plus forte, sont celles dont le taux de nourriture, les dépenses moyennes et la pénétration sont les plus élevées. Ce qui peut être assimilé à **la performance concurrentielle de l'enseigne**. Les enseignes, dont le rendement au mètre carré annuel est le plus important, sont celles dont les dépenses par acte et l'attractivité sont les plus élevées. Ce qui représente **la performance économique de l'enseigne**.

On peut ainsi faire ressortir trois groupes :

- + Les enseignes d'hypermarchés (Carrefour, Marjane...) : Ce groupe se caractérise plus par des enseignes ayant des performances économiques élevées (dépenses moyennes et rendement au m²), surtout pour Carrefour et Marjane

- ✚ Les enseignes multi formats mixant supermarchés et hypermarchés : Ce groupe montre une bonne performance concurrentielle avec des taux de pénétration, de nourriture et des dépenses moyennes élevés.
- ✚ Les enseignes de supermarchés : Ce groupe bénéficie d'une fréquence plus grande des achats (proximité des magasins) et de performances économiques et concurrentielles faibles, avec une grande disparité entre les enseignes.

c- Jugement des clients

Le jugement des clients est un élément très important pour l'étude des enseignes. Il permet d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses et de se positionner par rapport à la concurrence. Cette démarche se place dans l'optique d'un benchmarking qui vise à comparer la performance des enseignes suivant leurs produits et services.

Une première technique offre la possibilité aux répondants d'une enquête, d'évaluer les enseignes sur différentes caractéristiques préalablement identifiées (prix, communication, accueil) à l'aide d'échelles de Likert. Une seconde technique consiste à demander de classer les enseignes sur un ensemble de critères, de manière à faire apparaître un ordre de préférence.

2- Analyse des MDD

La part de marché des MDD n'a cessé de croître au cours de ces dernières années. Les distributeurs ont choisi de développer leurs produits comme de véritables marques. Le développement des MDD se place donc désormais dans le cadre du développement d'un marketing d'enseigne.

a- Etudes du positionnement des MDD

Les distributeurs sont sensibles à la perception des MDD par les consommateurs comparée à la perception des marques nationales et des premiers prix. En général, les consommateurs assimilent les MDD à des produits premiers prix. Ils estiment que la qualité des marques d'enseigne est inférieure à celle des marques nationales. Nous observons donc pour les MDD un problème de positionnement dans l'esprit des consommateurs.

Face à cette situation, afin de mieux cerner les difficultés des MDD, les distributeurs mettent en œuvre plusieurs démarches :

- ✚ Réaliser une enquête sous forme de questionnaires auprès des consommateurs, afin de connaître leurs habitudes d'achat concernant les MDD, les marques nationales et les premiers prix. Cette démarche permet d'identifier le profil des acheteurs selon les différentes marques ;
- ✚ Evaluer les marques selon différentes caractéristiques ou attributs, en utilisant, soit des échelles de Likert, soit des notes La principale difficulté de cette approche est de choisir les attributs les plus pertinents à évaluer lors de l'enquête.

- ✚ Utiliser des données de préférence, où l'on demande au consommateur de classer les marques par ordre de préférence.

b- Développement des MDD

L'élargissement de l'assortiment semble le principal moteur de croissance des MDD. De nombreuses études montrent que les gains de part de marché des MDD sont fortement corrélés à la progression du nombre de références des MDD. En effet, il existe un lien entre la part de marché des MDD et le nombre de références vendues par les enseignes. Celles-ci doivent donc mener une stratégie de développement de gamme et de conquête de nouveaux marchés. Dans cette optique, les études des distributeurs sont essentiellement orientées sur les opportunités de lancer de nouveaux produits et d'élargir la gamme de produits.

c- Etudes sur la fidélité

L'étude sur la fidélité est devenue l'une des principales préoccupations des distributeurs. Comme nous l'avons expliqué précédemment, elle constitue le second véhicule de croissance pour les distributeurs. Depuis ces dernières années, nous assistons à une multiplication des études afin d'améliorer la fidélisation client. Parmi ces études, on cite :

- ✚ Enquêtes de satisfaction des clients.
- ✚ Évaluation de programmes de fidélisation.
- ✚ Calcul d'indice et estimation de la fidélité.
- ✚ Profil des titulaires de cartes privatives.
- ✚ Comportement des clients les plus fidèles.
- ✚ Mesure de l'efficacité des cartes.
- ✚ Analyse des produits de fidélisation des concurrents.
- ✚ Mesure de la durée de vie d'un client.

CHAPITRE 5 : LA GRANDE DISTRIBUTION AU MAROC

Même si le commerce moderne ne représente au Maroc qu'à peine 10 % du commerce de détail, force est de constater le rythme rapide d'implantation des formes modernes de commerce à partir du début des années 2000.

Cette implantation couvre tout le territoire, notamment les grandes villes aussi bien à la périphérie que désormais au cœur des quartiers urbains.

Les processus de privatisation en cours et qui ont débuté fin des années 80, les concessions de services publics au secteur privé, ainsi que le développement sans précédent du réseau des franchisés, ouvrent de nouvelles perspectives à l'investissement dans la distribution.

I- Les facteurs déterminants du développement de la grande distribution au Maroc

Le pionnier du développement de la grande distribution fut incontestablement le groupe **ONA** caractérisé par un pouvoir de quasi-monopole dans plusieurs filières alimentaires et non alimentaires.

Le vide juridique en matière de textes sur la grande distribution (à l'instar de la France avec sa loi Royer) ou sur l'urbanisme commercial (parkings communs...) a favorisé un développement rapide et non freiné de la grande distribution.

La volonté tacite de l'Etat de favoriser le respect de standards de qualité et de pratiques commerciales dans le secteur alimentaire, a permis au groupe ONA notamment, de poursuivre sa politique d'implantation, seul d'abord puis avec la participation d'Auchan.

1- Le cadre macro-économique du développement de la Grande distribution-

a- La situation macroéconomique du Maroc s'était considérablement améliorée suite aux réformes libérales mises en place depuis les années 80 :

Le programme de privatisation a progressé et les résultats sont visibles dans plusieurs domaines, en particulier les télécommunications, où l'offre s'est développée et les prix ont fortement diminué. En outre, le Maroc a privatisé avec succès des entreprises publiques de télécommunications, de tabac, de fabrication automobile, des banques publiques..... et a affecté environ la moitié des recettes de la privatisation à des investissements stratégiques (infrastructures publiques, nouveaux projets en partenariat avec le secteur privé).

b- Les réformes relatives à l'accès aux terrains et à des services douaniers efficaces :

Le Gouvernement s'est engagé dans une initiative majeure visant à mettre d'importantes parcelles de terrain agricole à la disposition de l'investissement privé.

Certaines réformes structurelles ayant contribué au développement d'un cadre propice à la grande distribution :

✚ Réforme du secteur financier

- ✓ Elimination des placements obligatoires (1993–99).

✚ Libéralisation des prix

- ✓ Libéralisation de la commercialisation des denrées agricoles (céréales, sucre, graines oléagineuses- huile-) en 2000 : prix réduits et meilleure qualité.
- ✓ Liberté de fixation des prix et lois sur la concurrence (2001) : Tous les prix sont fixés librement, à l'exception de la farine, du sucre, et du tabac jusqu'en 2006 ; ainsi que dans des situations de catastrophe à grande échelle, et de fluctuations excessives des prix.
- ✓ Libéralisation du transport terrestre des marchandises (2003) : L'Office national du transport devient une entité de réglementation. (transport de marchandises)

✚ Libéralisation du commerce international

- ✓ Réformes des Douanes (1997) : Temps de dédouanement fortement réduit (de plus de cinq jours avant 1997 à moins d'une heure actuellement) et procédures douanières claires, transparentes, et prévisibles.(importation de beurre...)
- ✓ ALE avec l'UE (1996), Zone arabe de libre-échange (1998), AELE (Islande, Liechtenstein, Norvège, et Suisse, 2000), Turquie (2004), Tunisie Jordanie Egypte (1999 et 2003 avec l'Accord d'Agadir), et Etats-Unis (2005), en plus d'autres accords avec des pays arabes et africains ont amélioré l'intégration du Maroc à l'économie mondiale.

Source : Banque Mondiale (2005)

2- Les facteurs affectant l'évolution de la grande distribution

L'émergence et l'essor d'un commerce moderne au Maroc ont été rendus possibles par la combinaison d'un certain nombre de facteurs tels que la croissance démographique, l'urbanisation croissante et l'amélioration du niveau de vie. D'autres facteurs sont à rechercher dans l'ouverture de l'économie et la mondialisation des firmes de la distribution. Les principales forces qui ont favorisé l'arrivée de ces nouvelles formes de commerce sont de deux sortes : celles qui ont trait à la demande et celles qui ont trait à l'offre.

a- Changements induits par la demande

✚ Urbanisation et densité démographique

En se basant sur les données de la Direction de la Statistique, le Maroc a connu un essor démographique important et plus particulièrement au niveau des grandes villes. Sa population est en majorité jeune (21% de la population a moins de 30 ans).

Le phénomène d'urbanisation a beaucoup évolué : la population urbaine représentait en 1971 35% du total, ce taux étant passé à 42,7% en 1982, 51,4% en 1994 et à 56,6% en 2002.

Dynamique interne des ménages et accès des femmes au marché du travail

La consommation des ménages a augmenté au rythme annuel de 3,4%. Il est à préciser toutefois que l'accroissement de la dépense globale est dû en partie à l'augmentation de la population et donc du nombre de consommateurs.

La consommation dite commercialisable regroupe tous les produits susceptibles d'être vendus par le commerce de détail.

Une enquête sur la consommation des ménages indique que la part des dépenses commercialisables dans l'ensemble des dépenses est de l'ordre de 70,8% (le reliquat : santé, loyer, loisirs...), soit 2565 Dh en moyenne annuelle par personne. Ce qui a sans doute contribué à la croissance du secteur de la distribution au Maroc via la demande.

Le pouvoir d'achat du consommateur marocain

On estime le panier moyen du consommateur à 180 DH pour une taille moyenne du foyer client de 4,5 personnes (Moyenne des achats effectués dans un même point de vente en une visite, par un même client. Cette moyenne est calculée en valeur. Elle s'obtient en divisant le chiffre d'affaires total du point de vente sur la période de temps concernée par l'étude, par le nombre de passages en caisse). Ce chiffre est en constante évolution.

On estime également le revenu mensuel moyen par foyer des consommateurs des grandes surfaces à 11611 DH, un chiffre bien supérieur à la moyenne nationale.

La possession d'un réfrigérateur et d'un véhicule caractérisent davantage cette catégorie de clientèle (nouvelles classes moyennes).

Le prix demeure le facteur clef de succès des enseignes alimentaires.

Il ne faut pas oublier que les souks et les marchés demeurent les principaux concurrents de la grande distribution alimentaire.

Les consommateurs marocains sont particulièrement sensibles à la variable prix, ce qui pousse aujourd'hui les enseignes à s'orienter de plus en plus vers des discounts (prix bas/BIM Turque) afin d'élargir leur zone de chalandise aux populations à faible et moyen pouvoir d'achat et ne possédant pas de véhicules (85% de la population). Il faut voir le développement amorcé mais encore timide des marques de distributeurs (Marjane) comme le souci d'adapter des produits au faible budget de ces couches sociales.

Changements socioculturels des modes de vie

Le développement des médias nationaux et internationaux, des moyens de communication ainsi que du niveau culturel, ont induit des changements importants au niveau des mentalités, des modes de vie du citoyen marocain, sans négliger bien évidemment l'aspiration continuelle de la population à un bien-être et à de meilleures conditions de vie. L'évolution du mode de vie des ménages (importance du temps, l'épanouissement, la recherche de la qualité, l'occidentalisation, l'influence de la mode, de ce qui vient d'ailleurs) ont entraîné beaucoup de changements dans les

attitudes et les comportements d'achat. C'est dans ce contexte que la distribution a dû changer pour mieux s'y adapter.

Le développement rapide du marché publicitaire

Le développement du marché publicitaire au Maroc est sans doute un des facteurs clefs du développement de la consommation des produits alimentaires dans le commerce moderne. Le Maroc est le premier marché de publicité télévisée à l'échelle de l'Afrique du Nord, générant des revenus de l'ordre de 75 millions d'euros (825 MDH), soit 72% de parts de marché, contre 16% pour l'Algérie et 12% pour la Tunisie.

La ventilation des investissements publicitaires au Maroc par type de média montre la prédominance de la télévision (50% environ) suivie de la presse (25 %), de l'affichage urbain (17 %) et de la radio (8%).

Les fabricants de produits alimentaires sont les seconds annonceurs après les télécommunications. Sur les 10 premiers annonceurs, 6 sont des entreprises alimentaires dont la majeure partie est des multinationales.

Il faut comprendre que la publicité pour les grandes entreprises alimentaires a des retombées directes sur la grande distribution : «On achète Coca, Nestlé, Danone chez Marjane ou un autre... ». Il n'est pas nécessaire d'investir dans une publicité média coûteuse, les dépliants et affiches suffisent d'autant plus qu'ils sont souvent à la charge du fournisseur.

Appréhension des risques sanitaires et demande de qualité

En 2004, une enquête faite pour évaluer la perception des risques sanitaires des produits alimentaires par le consommateur marocain et le touriste de passage.

Réalisée auprès d'un échantillon de nationaux et de touristes (Rabat et Marrakech), elle a donné les résultats suivants :

- ✓ 87 % des consommateurs ont estimé que les produits de la grande distribution représentent le moins de risque pour la santé ;
- ✓ Les épiciers ont la confiance des consommateurs car 62 % d'entre eux estiment que leurs produits présentent un risque faible pour la santé.
- ✓ Tandis que pour les vendeurs ambulants, les gens sont unanimes pour affirmer que leurs produits présentent des risques élevés pour la santé.

Selon les enquêtés, l'introduction des grandes surfaces a eu un effet positif sur la qualité des produits alimentaires. Le tableau suivant montre les domaines où l'introduction des grandes surfaces a eu le plus grand impact :

Dans quel domaine ?	Pourcentage
Fraîcheur des Produits	37
Qualité et contrôle sanitaire	23
Grand choix	14
Présentation	11
Qualité/prix	9
Services	6

b- Changement induits par l'Offre

Libéralisation des marchés

Après une longue période de protection de la production nationale par des droits de douane très élevés et des prix intérieurs administrés pour un grand nombre de produits, le Maroc s'est engagé depuis la première moitié de la décennie 80 dans un processus de libéralisation de son économie qui va connaître une accélération avec l'adhésion du Maroc à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et la signature d'une série d'accords d'association de libre-échange avec différents partenaires (Union Européenne, Etats-Unis, Turquie, Pays Arabes).

Parmi les mesures fondamentales prises dans le cadre de cette nouvelle politique, figurent la libéralisation des échanges extérieurs qui s'est traduite par une réduction progressive des droits de douane à l'importation, la privatisation des entreprises publiques et la libéralisation des prix à l'intérieur des frontières nationales.

Au niveau de la sphère agroalimentaire, ces actions ont eu un impact notable sur l'offre des produits sur le marché intérieur.

Sur le plan du commerce extérieur, plusieurs produits ont connu des réductions importantes au niveau des droits de douane auxquels ils étaient assujettis et particulièrement dans le cadre des accords d'association signés par le Maroc avec certains partenaires que nous avons mentionné plus haut.

La privatisation s'est traduite par la concentration du capital de la production et la formation de grandes entreprises privées ou de groupes puissants capables de mettre sur le marché des volumes d'offre de plus en plus considérables et des gammes de plus en plus diversifiées (cas du groupe ONA).

Quant à la libéralisation des prix, elle a permis une meilleure visibilité pour les producteurs et a été à l'origine d'une croissance relativement importante des investissements. Cela s'est traduit à son tour par une augmentation considérable de l'offre globale des produits, une diversification et une différenciation de ces derniers, une amélioration de la qualité aussi bien au niveau du produit lui-même que de son emballage.

Toute cette évolution et ses implications (notamment l'augmentation notable de la production, la grande disponibilité des produits, leur diversification et l'amélioration de la qualité) ont créé les conditions favorables à l'apparition et au développement des formes modernes de distribution et en particulier la Grande Distribution qui trouve désormais en face d'elle des producteurs de grande dimension lui assurant un approvisionnement régulier, de plus en plus diversifié et d'une qualité de plus en plus améliorée.

Investissements étrangers et Grande distribution au Maroc

Le Maroc est qualifié «d'un pays émergent» et les mutations des habitudes de consommation et du mode de vie sont des facteurs de développement apparent. En effet l'apparition de la grande distribution au Maroc s'est imposée avec force et a participé manifestement à la transformation du tissu commercial. C'est ce qui explique l'engouement des investisseurs pour ce secteur,

notamment les enseignes étrangères qui se sont installées pour leur propre compte et/ou en association avec des partenaires marocains. C'est le cas à titre d'exemple du partenariat au tout début du Français Auchan qui a pris 49% du capital de Cofarma, gérant des hypermarchés Marjane et qui s'est suivie par l'ouverture de magasins dans plusieurs villes du Royaume.

N'oublions pas aujourd'hui l'introduction de l'enseigne Carrefour qui envisage l'ouverture elle aussi de plusieurs points de vente.

Ceci étant, le secteur du commerce attire une part non négligeable d'investissements étrangers. Il a drainé durant l'année 2003, 5,71% de l'ensemble des investissements étrangers. Les capitaux étrangers investis dans ce secteur, ont atteint le montant de 483,7 millions de dirhams en 2003, contre 148,4 millions de dirhams en 1999. Ce qui lui a valu la quatrième position par rapport aux autres secteurs.

II- Place et rôle de la grande distribution

Le marché de la distribution au Maroc est encore dominé par les circuits traditionnels tels que les épiceries et le souk classique. Leur vigueur s'explique par des facteurs tels que la proximité et le fait qu'ils ciblent de larges couches de la population à revenu moyen voire faible. La grande distribution a fait son apparition au début des années 90 par l'intermédiaire de Marjane une filiale du groupe ONA et Makro un cash and carry repris depuis par le groupe Métro. Jusqu'à la fin des années 1990, c'est essentiellement la distribution à prédominance alimentaire qui s'est lentement développée. Depuis, un certain nombre de supermarchés détenus par des capitaux locaux ont vu le jour dans les villes du pays. La grande distribution à capital étranger voit le jour à la fin des années 90 avec la participation d'Auchan et l'arrivée de Casino et Carrefour. A l'origine, les GMS se sont principalement concentrées dans la zone Casablanca-Rabat (60% des unités et 66% de la surface de vente en 2001) qui bénéficie d'infrastructures modernes et d'un pouvoir d'achat supérieur en moyenne au reste du pays. Depuis 2003 cependant, les grandes surfaces se développent désormais dans des villes considérées comme secondaires (Kenitra, Khouribga) ou au pouvoir d'achat plus limité (Fès, Tanger).

1- La problématique du commerce de détail au Maroc

a- Le commerce de détail : entre l'informel et la grande distribution

Commerce sédentaire

Les données de l'économie marocaine permettent de constater que la plus grande part de la distribution est assurée par le commerce traditionnel (formel et informel). Les changements qu'ont connus l'environnement économique (accumulation du capital national) et l'accès à la formation des nouvelles générations, ont fait que le petit commerce a évolué vers des formes de distribution plus larges et innovatrices.

Les détaillants occupent en général des magasins de petite dimension, et sont tenus par la famille. Ils représentent une multitude de points de vente et se trouvent bien répartis dans les quartiers où la population est concentrée.

L'investissement est relativement faible, la gestion est sommaire et les frais limités. Les marges du détaillant sont faibles, de l'ordre de 3 à 10%. Les détaillants vendent aux consommateurs qui font des achats très répétitifs et qui ont un pouvoir d'achat limité.

Les détaillants ont tendance à être «stockistes». Ils achètent en quantités élevées certains produits non périssables, afin d'augmenter les chances de répondre à la demande et faire des plus-values lors des augmentations de prix.

Face à la concurrence de la grande distribution moderne en libre-service, les détaillants traditionnels bénéficient d'avantages non négligeables, telle la proximité («on y va à pied»), la possibilité de se faire livrer à domicile (une épicerie en ligne), la souplesse des horaires du commerce traditionnel qui lui attire une clientèle de «dernière minute ». Plus réelle encore est la qualité de la relation personnelle qui lie le client à son épicier, relation plus difficile à établir avec la caissière de l'hypermarché.

Sur le plan économique, il accepte le marchandage. Mais plus souvent il accepte le fractionnement des produits pour satisfaire le client à faible pouvoir d'achat (thé aux maçons, levure boulangère...) ainsi que le crédit consommateur gratuit (en produit et parfois en numéraire). En s'adressant à une clientèle spécifique, il garde de sérieux atouts.

Le commerce traditionnel reste bien implanté sur tout le territoire national et fortement adapté aux exigences des ménages à pouvoir d'achat limité, ces derniers constituant la masse des consommateurs.

Commerce ambulant

Il existe une autre catégorie de commerce qu'on appelle le commerce non sédentaire qui se caractérise par la mobilité des commerçants : marchands de rue, colporteurs (qui propagent des bruits)...

Dans les villes, nous retrouvons surtout les vendeurs de rue qui connaissent un développement important, ce type de commerce étant constitué principalement de migrants ruraux qui vendent divers produits (amandes, beignets, glace, artisanat destinée aux touristes, javel...). De par leur nombre élevé, ces vendeurs constituent de véritables concurrents pour les commerçants sédentaires. La raison tient au fait qu'il leur est possible d'échapper aux impôts et à d'autres frais, ce qui leur permet de vendre à des prix très bas, réduisant par là les gains et ventes de leurs concurrents du secteur organisé formel.

2- Les grandes phases de développement du commerce moderne

Si le commerce de détail au Maroc est resté pendant longtemps traditionnel et de proximité, on assiste ces dernières années à un changement de son paysage, du fait de l'introduction de nouvelles formes de distribution de masse et l'implantation à un rythme croissant des grandes surfaces. Cette évolution varie considérablement selon les types de magasins et les catégories de produits commercialisés. Néanmoins, elle est caractérisée par quatre grandes périodes :

Les années soixante :

Au cours desquelles, le secteur du commerce était confronté à une double alternative. Il fallait d'une part, maintenir les formes de distribution traditionnelle sur lesquelles reposait l'économie du pays, et d'autre part encourager la création de structures de distribution moderne introduites avant l'indépendance et qui se sont avérées indispensables notamment, au niveau des villes et pour le commerce des produits manufacturés. C'est ainsi que durant cette période ces deux formes de commerce coexistaient, et se complétaient, puisqu'à côté du commerce traditionnel existait déjà à Rabat et à Casablanca, ce qui est convenu d'appeler les magasins populaires Monoprix et qui connaissaient un véritable succès.

Les années soixante-dix :

Cette décennie a été marquée par la promulgation de plusieurs textes qui réglementaient le commerce notamment, la loi N°008/71 du 12/10/1971 sur la réglementation et le contrôle des prix et des conditions de détention et de vente des produits, suivie par la loi N° 009/71 relative aux stocks de sécurité. Cette législation s'est intéressée particulièrement à la protection du consommateur, en mettant en place les bases d'une réglementation des pratiques anticoncurrentielles : refus de vente, les ventes discriminatoires, les ventes avec primes. Par ailleurs, la loi N° 1-73-210 du 2/02/1973 et le décret du 8/03/1973 sur la "marocanisation", qui avaient pour objectif de faire participer les marocains à la gestion de certaines activités se sont traduits, à contrario, par la fermeture des grandes surfaces dont le capital était détenu par des étrangers.

Les années quatre-vingt :

Après une décennie très marquée par l'intervention des pouvoirs publics, dans ce qui est convenu d'appeler "l'assainissement des circuits de distribution" et plus particulièrement ceux de la grande consommation, la décennie quatre-vingt a connu un désengagement progressif de l'administration et une certaine libéralisation des systèmes de prix ainsi que des circuits de distribution. De ce fait on a assisté à un développement timide du commerce en libre-service, principalement dans les grandes villes du royaume : Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech et Agadir.

Les années quatre-vingt-dix :

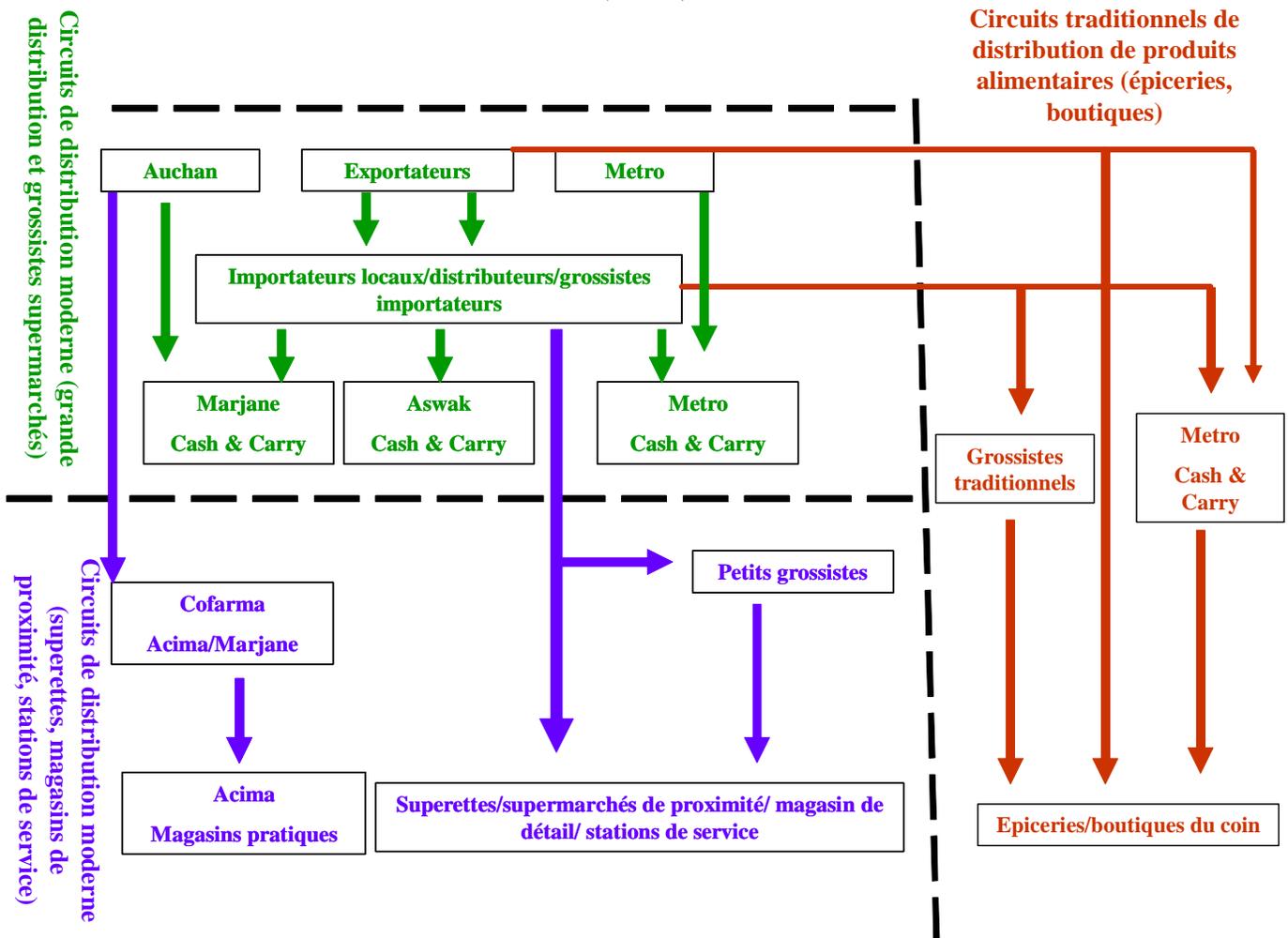
Ce n'est qu'à partir de ces années que l'on va assister à l'émergence des grandes surfaces, notamment des grandes chaînes de distribution nationale ou à participation étrangère qui ont pénétré progressivement le marché national.

✚ Les années 2000 :

Le nombre de grands magasins à travers le Royaume dont la surface de vente dépasse 300 m² augmente notamment les hypermarchés et supermarchés avec des enseignes marocaines jouant sur la proximité.

L'image de la distribution a complètement changé entraînant ainsi, un remodelage des habitudes de consommation et d'approvisionnement.

Types de circuits de distribution au Maroc (2005)



3- Les limites de la coexistence de différents circuits de Distribution (analyse Swot) (2005)

Forces		faiblesses	
✓ Petit commerce	Commerce moderne	Petit commerce	Commerce moderne
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Circuit de distribution qui a fait ses preuves. ✓ Proximité ✓ Ouverture tardive ✓ Adaptation à des petites bourses et facilités de paiement ✓ Surtravail des tenants des boutiques ✓ Le développement dans des régions rurales et dans des régions lointaines. ✓ L'ensemble des actions prises par l'Etat pour favoriser ce type de commerce au Maroc telles que La création de crédits spécifiques pour les petits commerçants, (banque populaire). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Niches protégées : Monopole ou duopole ✓ Surévaluation de la monnaie (liquidités par rapport secteur automobile à cycle d'exploitation long) ✓ Baisse des tarifs douaniers, ✓ Stratégies multiformes d'implantation : hyper, super, superettes ✓ Investissements peu risqués à travers les franchises (hanouty-partage du risque commercial) ✓ Risque financier inexistant ✓ Diversité des produits : assortiment large ✓ Demandé pour plus de qualité sanitaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'implantation de nouvelles formes de vente (grandes surfaces). ✓ Le faible pouvoir de négociation avec les fournisseurs et la multiplicité des intermédiaires. ✓ L'organisation anarchique des foires, salons et espaces de ventes directes au public. ✓ La difficulté d'accès au financement avec des conditions simplifiées. ✓ Le rôle embryonnaire des Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services dans l'appui du secteur commercial. ✓ La carence en matière de couverture sociale mise en place pour les commerçants. ✓ Gestion de la qualité/exigences des nouveaux consommateurs. 	<p>Zone de chalandise limitée par le pouvoir d'achat des ménages (moyen personnel de transport/souk desservi par transport en commun) Non qualité dans le secteur informel induit par un souci d'économie</p>

			<p>Faible niveau d'information du consommateur, absence de culture consumériste (les mauvais produits chassent les bons), Concurrence de produits de mauvaise qualité du fait des défaillances du système de contrôle.</p>
--	--	--	---

4- Stratégies et environnement juridique de la grande distribution

a- Les conditions d'entrée et de maintien dans la grande distribution (Trade marketing)

Des entretiens avec des PME du secteur alimentaire (Frs de grandes surfaces) ont tenté de vérifier si les grandes surfaces basées au Maroc ont les mêmes exigences que celles basées en Europe. Le tableau suivant représente les clefs du Trade marketing en France et une comparaison avec la situation au Maroc :

Exigences de la grande distribution	France (à titre d'exemple)	Maroc
Participer financièrement aux promotions	Oui	Oui
Etre prêt à livrer partout dans le pays	Oui	Oui
Donner une garantie de qualité crédible	Oui	Pas encore de manière formalisée
Bien comprendre les besoins spécifiques des enseignes/magasins	Oui	Il y a encore un positionnement non précis au niveau de la clientèle : généralistes, pas d'exigences spécifiques (sauf sur l'emballage, le conditionnement, le design...)
Avoir une relation de confiance avec l'acheteur	Oui	Oui (lorsqu'on respecte les engagements en termes de marketing et de promotion)
Etre capable de livrer en flux tendus et pendant les promotions	Oui	Oui
Etre capable de livrer des magasins à l'étranger	Oui	Cofarma a demandé à certaines PME de participer à des opérations organisées par Auchan France
Bien s'intégrer dans la logistique du distributeur	Oui	Oui
Innovations produits régulières	Oui	Cela procure des avantages concurrentiels par exemple à l'entrée de la grande Surface pour la première fois... mais ce

		n'est pas une condition
Etre capable d'offrir un assortiment complet de produits	Oui	Oui
Offrir les trois: marque nationale, MDD, 1ers prix	Oui	Il faut être en mesure de le faire (ex couscous) depuis que Marjane a introduit ses propres produits
Avoir un bon support technique		Oui : on se prépare mais la demande de la GD n'est pas aussi précise qu'en France
Proposer un support de publicité sur le point de vente	Oui	Oui c'est le cas de la PLV.
Toujours offrir les meilleurs prix	Oui	Oui et il faut ajouter les remises et gratitudes exigées par Marjane en fin d'année qui varient entre 2, 5 voir 10 % en fonction de la capacité de négociation. Niveau incompressible de remise quel que soit le volume proposé
Offrir une période d'exclusivité pour les nouveaux produits	Oui	Non

b- Les conditions d'évolution

Les ventes au détail augmentent fortement ces dernières années en raison notamment d'un pouvoir d'achat plus important dans les grandes villes et d'une disponibilité importante des produits importés.

Le problème essentiel pour la distribution moderne sera de trouver des fournisseurs fiables (qualité, volumes).

Certaines analyses avancent qu'à mesure que la distribution moderne se structurera, beaucoup de grossistes / importateurs disparaîtront et quelques-uns se reconvertiront en logisticiens et emballeurs.

Les PME locales devront répondre aux cahiers de charges (volumes) de la grande distribution et traiter directement avec la grande distribution européenne. Certains analystes estiment qu'à long terme, ces PME ne pourront plus être compétitives sur le marché des produits "basiques" en raison d'économies d'échelle et de niveaux de service insuffisants (confrontées à des multinationales plus compétitives). Seules celles qui pourront proposer un produit original (type terroir) et disposer d'une certaine flexibilité/service se maintiendront et travailleront avec les grandes surfaces.

5- Les effets de la distribution moderne sur les petites et moyennes entreprises agroalimentaires : Cas de Marjane Tanger

a- Types de relations (Marjane/Entreprises de la région)

Une analyse du type d'impact exercé par Marjane sur les entreprises avec lesquelles elle entretient des relations commerciales montre qu'il existe trois types de fournisseurs :

- ✓ Ceux qui peuvent être qualifiés d'entreprises structurées ayant des dimensions extra régionales ;
- ✓ Les entreprises de taille moyenne auprès desquelles Marjane s'approvisionne partiellement ;
- ✓ Les petites entreprises avec lesquelles Marjane entretient des rapports commerciaux étendus.

L'impact de Marjane va s'exercer d'une façon inégale sur chacune de ces catégories d'entreprises.

✚ Impact sur les grands fournisseurs de la région

Les grands fournisseurs possèdent des marques réputées ce qui leur confère un pouvoir de négociation important vis-à-vis de la Grande distribution. Ce pouvoir s'explique également par la part de marché détenue par ces entreprises leaders qui sont courtisées par Marjane.

Ces grands groupes consacrent des budgets publicitaires et marketing très importants ce qui constitue un atout de taille pour pénétrer les grandes surfaces.

✚ Impact sur les petites et moyennes entreprises

Les petites et moyennes entreprises du secteur agro-alimentaire constituent la majeure partie des entreprises de la région et leurs produits sont pour l'instant sous-représentés à Marjane

Ces producteurs, s'ils veulent préserver leurs marchés, doivent s'adapter aux exigences du distributeur notamment en ce qui concerne la qualité et la régularité de la production.

Le chiffre d'affaires constitue un indicateur déterminant de fidélisation des fournisseurs vis-à-vis de l'enseigne. En effet, les producteurs qui réalisent un chiffre d'affaires élevé avec Marjane sont moins tentés d'écouler leur production sur les marchés concurrents. Nous avons constaté que les producteurs les plus impliqués dans le circuit d'approvisionnement de Marjane sont ceux qui réalisent un chiffre d'affaires important. Les relations sont peu conflictuelles vu les enjeux.

b- Nature des changements

✚ Changements organisationnels adoptés

Les entreprises enquêtées ont opéré une réorganisation de leurs structures de gestion (vente, facturation..) en guise d'adaptation aux exigences de leur client Marjane.

Parmi les fournisseurs de Marjane, on trouve des entreprises suffisamment bien organisées et qui ne rencontrent aucune difficulté particulière à répondre aux exigences de Marjane. En revanche, d'autres entreprises sont confrontées à des difficultés d'adaptation aux normes introduites par Marjane en ce qui concerne les produits du terroir (fromage blanc).

✚ Introduction de service marketing

Une des premières restructurations des fournisseurs est l'intégration d'un service marketing au sein de leur organisation pour répondre d'une part à la nécessité d'assurer un approvisionnement régulier à des prix concurrentiels, d'autre part à répondre aux exigences logistiques des distributeurs en ce qui concerne les produits transformés et agricoles à faible durée de vie (fraise, fromage blanc terroir...). Le niveau de cette restructuration est corrélé à la taille de l'entreprise, en d'autres termes plus celle-ci sera de petite taille plus la fonction marketing sera prise en charge par le directeur.

Il est clair que si l'entreprise pouvait avoir un marketing beaucoup plus efficace (à la fois marketing de produit, merchandising, promotion) elle pourrait, sur un produit particulier, cerner l'ensemble des consommateurs et avoir une capacité plus grande de réponse à leurs besoins et par conséquent augmenter son volume de vente

Certains fournisseurs voient dans le lancement de nouveaux produits un moyen d'innovation et de différenciation. Cette stratégie permet à ces entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel, d'attirer et de fidéliser le distributeur représentant ainsi un levier fort de négociation vis-à-vis de la centrale d'achat. C'est le cas de l'entreprise PROMACHIPS (chips, Ketchup,..) grâce au lancement d'un produit nouveau "SNACKS" ...

✚ Accroissement de la capacité de production

S'agissant des petites unités de production, et dans la mesure où les volumes commandés par Marjane sont de plus en plus importants, le directeur a intérêt à accroître le niveau d'investissement dans l'extension des capacités de production, d'approvisionnement et de stockage. Cette nécessité est de plus en plus accentuée par les pratiques commerciales de Marjane et par la structure des approvisionnements qui en découle : la multiplication des promotions ainsi que les fluctuations hebdomadaires des ventes dans le magasin qui sont à l'origine des achats de réapprovisionnement.

En effet, l'accroissement de la production est le mode naturel de croissance des entreprises. A cet égard nous donnons comme exemple l'entreprise enquêtée frigo-baraka, qui s'est trouvé dans

l'obligation d'étendre sa capacité de stockage des fruits et légumes par l'introduction d'unités frigorifiques supplémentaires.

✚ Introduction des nouvelles technologies

La croissance des ventes de produits agro-alimentaires par Marjane Tanger, la mise en place de cahiers des charges et leur contrôle par le distributeur, obligent le fournisseur à être de plus en plus attentif au respect des préconisations. Ce qui a favorisé le développement d'activités nouvelles (comme la découpe industrielle dans le cas des industries du poulet, dinde) et par conséquence l'introduction de nouvelles technologies (machine de découpe, machine d'emballage,...).

c- Privilégier la logistique et le Transport

Le respect des exigences des distributeurs, en termes de qualité et de fraîcheur des produits agricoles transformés, est le moteur d'investissements lourds, destinés à optimiser les circuits logistiques, qui sont justifiés, d'un point de vue économique, par les volumes conséquents commandés par Marjane.

C'est ainsi que les entreprises fournisseurs, sont appelées à s'élargir considérablement et à privilégier des unités de conditionnement (exemple camions frigorifiques à Température contrôlée ISO22000) surtout pour les produits frais périssables.

Ces changements ont visé à mieux satisfaire les exigences de livraison à temps, ce qui est un facteur critique dans cette relation, et de répondre à l'accroissement des exigences des consommateurs pour des produits de qualité et de bonne présentation.

III- Perspectives de la grande distribution

En ce qui concerne les perspectives d'avenir, il y a lieu de tenir compte d'un certain nombre de paramètres fondamentaux qui sont de deux types.

Le premier type peut être considéré comme intrinsèque à la grande distribution et dépend, d'une part, des forces qui favorisent l'essor de celle-ci et, d'autre part, des faiblesses qui peuvent freiner la tendance de son développement.

Le second type, extrinsèque, relate les facteurs favorables (opportunités) et défavorables (menaces) qui peuvent être induits par l'environnement socio-économique de la grande distribution. D'une manière évidente, les paramètres intrinsèques sont maîtrisables parce que faisant partie du système de management de la grande distribution elle-même alors que l'intensité des autres paramètres externes dépend essentiellement des données macroéconomiques liées à la demande globale.

1- Dynamique interne de développement de la grande distribution (Forces et faiblesses intrinsèques)

L'investissement dans le secteur de la grande distribution se base en grande partie sur la conviction formulée autour de la transition de plus en plus marquée de l'économie marocaine

vers le modèle des économies de production et de distribution de masse. Les principaux stimulants de ce changement sont les nouveaux déterminants induits au niveau de l'offre et de la demande des produits alimentaires. L'avènement de la grande distribution y a certainement contribué à travers son action sur sa propre activité. Une telle action est appelée à se maintenir dans le futur avec comme objectif principal le gain de plus en plus important de parts de marché aux dépens du commerce traditionnel et de proximité. Les moyens à mettre en œuvre devraient renforcer les stratégies de l'action commerciale de la grande distribution qui permettent de la différencier des autres types de commerce, à savoir :

- ✓ La mise en place et le développement des chaînes de froid pour la commercialisation des produits frais et des denrées périssables (frigo éteints aux moments de la fermeture),
- ✓ Le développement de la fonction d'assortiment des produits avec un plus grand choix de variétés et de gammes mises en vente.
- ✓ Le développement au niveau de l'emballage et du fractionnement des produits (poulet, abats, gésiers....)
- ✓ L'utilisation des moyens de communication stimulants (dépliants distribués à domicile promotions...)
- ✓ L'assurance de la disponibilité des produits grâce à la politique du 'Just in time' imposée aux fournisseurs, et à la production interne.

Pour le consommateur marocain, l'ensemble de ces avantages se trouve à la base des principales forces de la grande distribution.

Cependant, il faut souligner que malgré ces avantages exprimés, la grande distribution est confrontée à un certain nombre de faiblesses intrinsèques susceptibles de ralentir son développement dans le futur.

Celles-ci sont surtout liées aux difficultés de son adaptation à certaines habitudes des consommateurs qui peuvent être considérées comme ancestrales. Il s'agit notamment de rigidités imposées par le mode de gestion des grandes surfaces vis-à-vis du consommateur des quartiers populaires. L'inexistence de vente à crédit et la fixation des horaires d'ouverture et de fermeture sont des exemples qui font partie des contraintes des grandes surfaces. En effet, le 'carnet de crédit' est une pratique courante du commerce de proximité. Elle permet au client d'acquérir des produits auprès du commerçant du quartier avec un paiement différé sur des périodes plus ou moins longues. De même, les horaires d'ouverture et de fermeture de l'épicerie dépendent entièrement du bon vouloir du commerçant, ce qui facilite les approvisionnements quotidiens des ménages. Ces deux pratiques du commerce de proximité permettent de consolider le lien avec le client dans un cadre qui peut souvent dépasser le cadre commercial.

2- Effets de l'environnement externe (opportunités et menaces extrinsèques)

Outre les paramètres intrinsèques favorables au développement de la grande distribution au Maroc, ce secteur jouit de nombreuses opportunités liées aux incitations attribuées dans le cadre de la charte de l'investissement dans son ensemble (Loi Cadre no 18-95). Parmi les avantages

accordés par l'Etat aux investisseurs dans ce domaine on peut citer (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2006):

- ✓ Une participation aux dépenses relatives à l'acquisition du terrain nécessaire à la réalisation du programme d'investissement dans la limite de 20% du coût du terrain,
- ✓ Une participation aux dépenses d'infrastructures externes nécessaires à la réalisation du programme d'investissement dans la limite de 5% du montant global du programme d'investissement,
- ✓ Une participation aux frais de la formation professionnelle prévue dans le programme d'investissement dans la limite de 20% du coût de cette formation,

En plus de ces avantages incitatifs à l'investissement, la grande distribution au Maroc est appelée à se renforcer grâce à la mise en place de différentes formes d'alliance stratégique avec des enseignes étrangères d'envergure internationale. C'est le cas, de Metro avec Makro-Maroc. La participation de ces enseignes aux capitaux investis dans le pays témoigne de l'intérêt économique et du caractère prometteur du secteur. Elle est soutenue par le recours aux nouvelles formes de communication telles que la promotion sur les lieux de vente (PLV) et l'animation (transfert de compétences), particulièrement appréciées par le consommateur marocain.

Par ailleurs, la signature par le Maroc d'accords de libre-échange aura comme conséquence l'approvisionnement du pays en produits nouveaux et différenciés d'importation. Les producteurs nationaux devraient théoriquement réagir en mettant sur le marché des produits capables de réussir la compétitivité à bon rapport qualité/prix. Par conséquent, la concurrence entre les produits de différentes origines pourrait être plus importante au niveau de la grande distribution compte tenu de ses capacités d'approvisionnement et d'achalandage.

Les opportunités de développement de la grande distribution au Maroc sont donc très significatives et se feront aux dépens du commerce de proximité.

EXERCICES ET ETUDES DE CAS

EXERCICE 1 : Commerce de détail, le dernier maillon avant le consommateur

Le commerce de détail représente l'échelon final de la distribution. Le contact se réalise par lui avec le consommateur. Ses nombreuses facettes ne doivent pas faire oublier ses deux rôles principaux : l'achat et la vente.

Les achats sont effectués pour répondre aux besoins du consommateur. Les magasins se réapprovisionnent régulièrement (par exemple, tous les jours pour les produits frais).

La vente conduit à mettre à disposition du client les marchandises mais aussi un certain nombre de services annexes : service après-vente, « sourire des vendeurs », livraison à domicile...

1-Définissez le commerce de détail. Citez des enseignes de votre ville

2-Présentez les services annexes qu'un détaillant peut proposer. Justifiez-les

EXERCICE 2 : Le commerce intégré

Comme d'autres hypermarchés, supermarchés, grands magasins, Carrefour :

- ✓ Compte de nombreux salariés (directeur, chef de rayon, employés libre-service...)
- ✓ Réalise un chiffre d'affaires élevé ;
- ✓ Permet une distribution de masse ;
- ✓ Permet de faire des achats importants aux fournisseurs dans les meilleures conditions grâce à sa centrale d'achat qui référence et achète les produits. L'hypermarché choisit et vend l'assortiment correspondant aux besoins de sa clientèle.

1-Distinguez commerce indépendant et commerce intégré (achat, nombre salariés...)

2-Comparez commerce associé et commerce intégré (salarié, distribution...)

3-Définissez le commerce intégré

EXERCICE 3 : Netto, le maxi-discompteur

Depuis le 6 juin 2001, les CDM de France (213) ont pris l'enseigne rouge et jaune de Netto et arbore la signature, le hard discount des mousquetaires. Il s'agit de passer sous l'enseigne de la filiale allemande Spar. Moins grands que leurs homologues allemands, le Netto français s'ouvrent comme dans tous les maxi-discompteurs sur les liquides, parce qu'ils affichent le plus petit prix de tout l'assortiment. Le client a tout de suite l'impression de rentrer dans un magasin pas cher.

La qualité est devenue aussi importante car les maxi-discompteurs ne sont plus des magasins pour les pauvres... L'assortiment, qui comporte en moyenne 1300 références (55% du CA en frais), se caractérise par des articles toujours différents de ceux d'Intermarché, du moins pour les emballages.

Les surgelés occupent une place importante sachant qu'ils génèrent un résultat important. Quelques très rares marques nationales sont présentes. Les marchandises générales se limitent aux produits de nécessité. Certaines (jouets, papeterie...) sont présentées en tête de gondole situées face aux caisses. Outre l'amélioration des gammes, des changements sont prévus au niveau logistique : des bases spécifiques sont entièrement dédiées à Netto.

Exemple de chiffres clés pour un magasin Netto

Surface	Nombre de références	CA	Effectif	Investissement
750m ²	1300	3,2 millions d'Euros	10	450 Euros par m ²

- 1- Caractériser les magasins maxi-discounters
- 2- Expliquez les éléments qui montrent une évolution de ce type de point de vente
- 3- Expliquez pourquoi l'effectif est restreint dans ce type de point de vente

ETUDE DE CAS1 : CAS BASKETS HAUT DE GAMME Adidas

CIRCUITS POSSIBLES

- PLANÈTE SPORT
- SPORT ACADEMIE
- SOUK

TAF : Analyser les 3 possibilités et remplir le tableau suivant

	Image	Prix vente public	Avantages	Inconvénients
PLANETE SPORT			Offre diversifiée	Pas de possibilité de marchander le prix Un seul point de vente.
SPORT ACADEMY				
SOUK				Contrefaçon Mélange des collections anciennes et nouvelles ce qui ne met pas en valeur ces dernières

--	--	--	--	--

ETUDE DE CAS2 : Cas de la marque de mode voilée PEKBIR



PRODUIT

Une ligne de vêtement de prêt à porter destinée aux femmes voilées. La particularité de ce produit réside dans le fait qu'il répond à deux critères essentiels :

- ✚ Etre un habit distingué, classe et qui reflète l'image de la femme active, moderne, raffinée, dynamique et à la pointe de la mode.
- ✚ Respectant les coutumes de la femme musulmane et étant des vêtements très décents.

GAMME

- ✚ Des tenues de sport, des tenues formelles ou de bureau, des tenues de soirée, de cocktail...etc.
- ✚ Accessoires qui vont avec chaque type de tenues (foulards, bijoux, sacs à mains.etc.)



PRIX

✚ les prix varient entre 200 DH à 1500 DH selon les tenues.

LES POINTS DE VENTE POSSIBLES

- ✚ SOUK
- ✚ MARJANE
- ✚ MARWA
- ✚ PROMOD

LES CARACTERISTIQUES DES POINTS DE VENTE

	Souk	Marjane	Marwa	Promod
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bas de gamme ✓ Qualité moyenne voire médiocre ✓ Mauvaise image de marque 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moyenne gamme ✓ Des modèles peu stylés 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prix parfois élevés 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prix élevé
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prix convenable ✓ Zone de chalandise important 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Notoriété forte ✓ Zone de chalandise importante ✓ Qualité moyenne 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moyenne à Haut de gamme ✓ Bonne qualité ✓ Confiance ✓ Choix varié /diversité 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Haut de gamme ✓ Bonne qualité ✓ Bonne image de Marque ✓ Confiance ✓ Choix varié ✓ Très bon Emplacement et très prisé

TAF :

Quel est le point de vente le plus adapté à l'image de ce produit?