

THEME 6

LES UNITES COMMERCIALES

* * * * *

Chapitre 1

L'organisation de l'offre commerciale

L'unité commerciale est le point de rencontre du producteur et du consommateur. Le producteur souhaite y développer ses ventes, proposer un nombre important de références de sa gamme et dégager une rentabilité suffisante. Le consommateur souhaite y trouver un large choix de produits, des informations pour guider son choix et de plus en plus une ambiance et un cadre agréable. L'agencement de l'unité commerciale est l'ensemble des techniques mises en œuvre par le vendeur pour présenter les produits dans les meilleures conditions possibles. Il a pour objectif d'attirer la clientèle et de la fidéliser.

I - L'AGENCEMENT DE L'UNITE COMMERCIALE

D'une façon générale, l'agencement a pour but d'influencer le client dans son choix de l'unité commerciale et, à l'intérieur de l'unité, dans ses choix de produits ou de services. Il concerne donc l'organisation de la surface de vente proprement dite mais également les facteurs d'environnement intérieur et extérieur.

Les objectifs de la démarche d'agencement

Catégories	Objectifs
La performance de l'unité	Augmenter les résultats de l'unité, des zones à fort potentiel Augmenter le panier moyen Augmenter la fréquentation de l'unité
La satisfaction client	Favoriser le confort d'achat, proposer une ambiance agréable Donner au client le plaisir de sélectionner, d'acheter Faciliter les achats Inciter le client à revenir
Le fonctionnement de l'unité	Gérer les flux, supprimer les attentes Améliorer la manutention, le remplissage Respecter les règles d'acheminement des produits Faciliter l'élaboration du processus Faciliter le travail du personnel en général
L'image de l'unité	Améliorer l'image de l'unité Se différencier des concurrents

Management des unités commerciales Editions Foucher

A) L'organisation de la surface de vente

La surface de vente (appelée aussi surface contact client ou front office) est le lieu de rencontre de l'offre et de la demande. Différentes étapes sont généralement mises en œuvre pour l'organiser :

- la détermination des différents pôles d'activité : espace accueil, espace vente, espace conseil, espace caisse...
- l'attribution des surfaces : il faut, en fonction de la surface totale disponible déterminer la surface occuper par chacun des pôles puis attribuer des surfaces aux différents rayons du point de vente
- l'aménagement de l'espace de vente : on considère généralement qu'il est important de respecter un certain nombre de règles :
 - les allées doivent être assez larges pour faciliter la circulation des clients et éviter l'encombrement des chariots.
 - l'implantation des rayons doit tenir compte du sens habituel de circulation du client. Celui-ci a tendance à se diriger vers la droite. Il faut donc y placer des produits à forte marge. A l'opposé, on implante des produits prévendus (boissons, huiles, conserves, etc.) plutôt au fond, afin d'allonger le parcours du client, l'amenant à parcourir l'ensemble de la surface de vente.
 - les zones « chaudes » (rayons à forte fréquentation) doivent être alternées avec des « zones froides » (rayons à faible fréquentation).
 - les rayons doivent être implantés dans un ordre logique pour faciliter les achats de la clientèle. Des offres promotionnelles placées en tête de gondole permettent d'attirer le consommateur vers le rayon.
 - la sortie par les caisses est le dernier contact avec le client. Il est encore possible d'y placer des produits répondant à des achats d'impulsion (ex.: confiserie).

De grands distributeurs organisent leurs points de vente en « univers de consommation ». Ils regroupent dans un même espace des produits destinés au même usage (exemple : la salle de bains), à une même activité (exemple : la cuisine), à une même personne (exemple : la femme) ou encore à un même moment de consommation (exemple : le petit déjeuner).

B) Les facteurs d'environnement intérieur et extérieur.

De nombreux facteurs doivent faire l'objet d'une réflexion :

- L'accès au magasin doit être facile (rond-point, rues piétonnes) et signalé, l'enseigne attractive et d'une taille suffisamment grande pour être repérée de loin. Sur le parking, la circulation est facilitée par de larges allées et un fléchage des sens de circulation. La sécurité de la clientèle et de ses véhicules est assurée. Des chariots, dont l'état est régulièrement vérifié, sont mis à la disposition des clients.
- L'esthétique du point de vente : le design du magasin doit être étudiée. Le recours à des architectes d'intérieur est indispensable. Le cadre du point de vente doit refléter le positionnement du magasin (ex. : style entrepôt chez les hard discount, aménagement haut de gamme pour les bijouteries). Le distributeur doit également veiller à la propreté du magasin et à la sécurité de la clientèle.
- L'ambiance de l'unité commerciale : il est nécessaire de créer une ambiance agréable, favorable au déclenchement de l'acte d'achat. La sonorisation permet de détendre le client mais aussi de diffuser des informations commerciales. Le marketing sensoriel étudie l'influence de ces facteurs d'ambiance (couleurs, son, odeur...) sur le comportement d'achat des consommateurs.
- La signalétique : afin de faciliter la circulation du client dans le magasin, l'emplacement des principales familles de produits doit être signalé par des panneaux visibles de loin, clairs et explicites.
- L'accueil du client : un espace d'accueil prodiguant des conseils, des informations doit souvent être mis en place. Le rôle du personnel y est essentiel.

II – LE COMPORTEMENT DU CLIENT

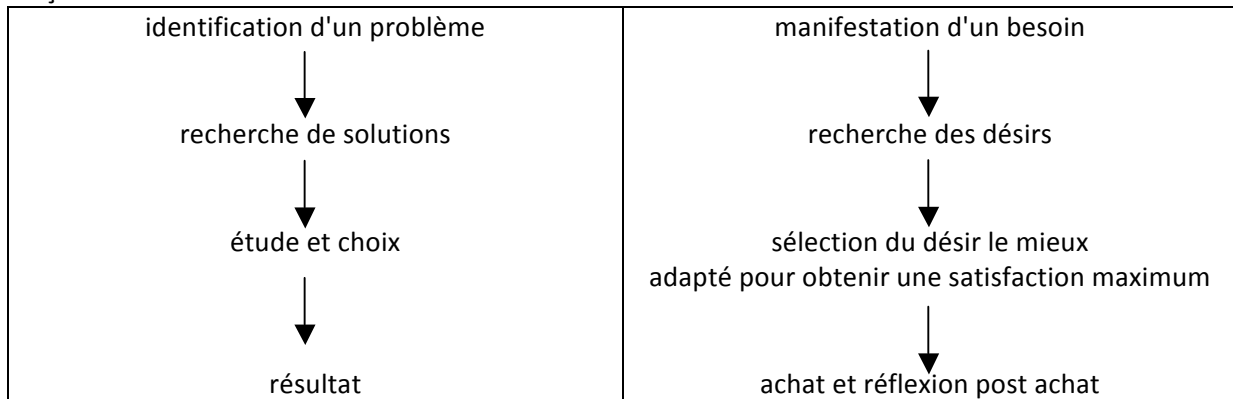
Connaître le comportement du client permet aux responsables de l'unité commerciale de mieux adapter l'offre. Pour cela il faut tenter de répondre aux questions suivantes :

- comment attirer le client ?
- comment le faire acheter ?
- comment le fidéliser ?

Nous étudierons successivement les grands principes du comportement d'achat, les stimuli de la vente et les stratégies de fidélisation.

A) Les grands principes du comportement d'achat du client.

Le comportement d'achat repose sur un processus de décision que nous pouvons décomposer de la façon suivante :



À partir de ce processus, nous constatons que le point de départ est la manifestation d'un besoin. C'est une sensation de manque qui déclenche la recherche de désirs. Le choix du désir retenu s'explique par le biais des motivations de l'acheteur. La psychanalyse définit la motivation comme une pulsion positive qui pousse l'individu à agir.

Selon H. Joannis les motivations peuvent être classées en quatre catégories :

- les motivations hédonistes reposent sur la recherche des plaisirs de la vie et la volonté de se faire plaisir soi-même ;
- les motivations obligatives reposent sur la volonté de faire plaisir à son entourage ;
- les motivations d'auto expression reposent sur la volonté de s'exprimer, de se réaliser soi-même ;
- les motivations altruistes reposent sur le besoin d'agir pour autrui et la collectivité (ex. : don à un organisme humanitaire).

Ces motivations d'achat sont conscientes (rationnelles) ou subconscientes (irrationnelles), mais l'achat ne sera effectif que si les motivations l'emportent sur des freins. Les freins peuvent se définir comme des pulsions négatives qui perturbent l'acheteur Exemple : frein financier, frein du « qu'en dira-t-on », frein de changement d'habitude...

Les motivations et les freins exercent une influence sur le comportement de l'acheteur mais d'autres facteurs sont à prendre en compte. Les attitudes vis-à-vis du produit (attitudes liées à l'image, aux symboles que le produit véhicule), la personnalité, les croyances, le style de vie, le revenu, la famille, les enfants, les amis, les groupes sociaux, la mode, le contexte économique... sont autant d'éléments qui jouent un rôle dans les comportements d'achat.

Selon les situations d'achat, le processus décrit précédemment est plus ou moins suivi. En effet, nous pouvons distinguer des situations d'achat à forte implication et des situations d'achat à faible implication.

Dans le premier cas, l'acheteur effectue un acte d'achat non routinier, complexe, nécessitant une recherche d'informations, une réflexion pour faire le bon choix. Il suit donc le processus étudié précédemment et agit de façon rationnelle. Dans le second cas, l'acheteur effectue un acte d'achat routinier reposant sur un processus acquis pour lequel la recherche d'informations et la réflexion sont très réduites. Les étapes du processus ne sont plus alors respectées dans leur principe. Enfin, l'acheteur peut se trouver dans des situations d'achat dites impulsives. Le fait de voir un produit attrayant, de se voir offrir une promotion attirante, de vouloir se faire plaisir... le conduit parfois à acheter de façon irrationnelle et irréfléchie ; c'est l'achat « coup de coeur », qui échappe à l'analyse théorique. Suivant les achats, le comportement présente donc des variations que nous pouvons synthétiser de la façon suivante :

Type d'achat	Comportement d'achat
Achat routinier	comportement répétitif et « automatique »
Achat exceptionnel	comportement reposant sur l'analyse, la comparaison, la réflexion.
Achat impulsif	comportement spontané, non prémédité, « coup de tête ».
Achat réfléchi	comportement prémédité reposant sur l'analyse, la comparaison, la réflexion.

B) Les stimuli de la vente

On distingue le service de front office, où l'entreprise est au contact direct du client (et lors d'une demande de renseignement, d'une réclamation...) du service de back office où se prépare la prestation (ex. la réparation d'un objet en panne).

Les consommateurs intègrent aujourd'hui des paramètres de plus en plus nombreux et de plus en plus subjectifs dans leur démarche d'achat et dans leur évaluation de l'offre. :

- la qualité est une exigence lourde. elle est plébiscitée par l'ensemble des clients mais il ne faut pas réduire ce critère à la seule fabrication des produits mais l'étendre à l'ensemble des services associés à la vente que propose l'unité commerciale
- l'étendue du choix et la compétitivité des prix sont deux autres éléments qui doivent composer une offre produits digne de ce nom. Il faut qu'il y ait un choix important de prix, de marques et de modèles,
- la clarté des informations sur les produits,
- l'accueil, la disponibilité et la compétence des vendeurs soient également réclamés car la confiance ne peut être théorique. Elle est incarnée et passe par le contact direct.
- le cadre et la mise en scène restent également primordiaux aux yeux des consommateurs : vitrine, décorations du point de vente,
- le respect du client (accueil, sens du service, sens de l'aide à apporter...)
- la dimension services : proximité géographique et capacité à offrir des services (livraisons, échanges, remboursement) service après vente, horaires d'ouverture, bénéfices liés à la fidélité.

C) La démarche de fidélisation

En mercatique, la fidélité est la relation de confiance qu'un consommateur peut avoir avec une entreprise, une marque ou un produit. La fidélisation consiste pour l'entreprise à mettre en œuvre une stratégie permettant d'établir cette relation. Les programmes de fidélisation sont aujourd'hui considérés comme fondamentaux par les entreprises car elles estiment que retenir un client coûte moins cher qu'en acquérir et qu'un client fidèle est un client rentable. Par ailleurs un client fidèle est prêt à renouveler régulièrement ses achats dans l'unité, à recommander spontanément l'unité à d'autres personnes, à acheter d'autres produits et services et à informer l'unité de l'évolution de ses

besoins. Un client fidèle qui a confiance en l'unité commerciale a le réflexe de s'adresser à celle-ci quand il a un besoin.

La stratégie de fidélisation fait fortement appel aux outils informatiques et notamment aux bases de données. Celle-ci permet en effet grâce à la récolte régulière d'informations personnalisées d'aider à la formulation d'offres adaptées au client.

Les outils de la fidélisation des unités commerciales

Moyens de fidélisation	Outils
Répondre aux exigences de confort d'achat	Aspects extérieur et intérieur Ambiance agréable Agencement logique des rayons Signalétique rigoureuse
Informé le client	Mailing, courrier électronique... Bulletin d'informations
Écouter les clients	Réalisation d'enquêtes Traitement des réclamations Service après vente efficace Répondre aux demandes d'informations
Récompenser les clients	Cartes de fidélité Club de clients

- **Chapitre 2**

La mise en valeur de l'offre commerciale

Le merchandising est un ensemble de techniques visant à la fois une meilleure rentabilité de l'unité commerciale et une meilleure satisfaction du consommateur. Les techniques du merchandising ont pour objectif :

- de mieux écouler la marchandise en améliorant son exposition dans les rayons ;
- d'améliorer son étiquetage ;
- d'adapter l'assortiment à la demande des consommateurs ;
- de rationaliser la gestion (rentabilité, stocks...).

Les techniques de la promotion permettent l'animation de l'unité commerciale

I – LE MARCHANDISAGE

Certains auteurs synthétisent parfois le merchandising par la mise en oeuvre des 5 R :

RIGHT PRODUCT
RIGHT PLACE
RIGHT TIME
RIGHT QUANTITIES
RIGHT PRICE

- Le bon produit.
- La bonne place.
- Le bon moment.
- Les bonnes quantités.
- Le bon prix.

A) Les moyens du merchandising

Les techniques du merchandising sont appliquées à la fois par les producteurs et les distributeurs :

1. les producteurs (qui ont été les premiers à l'utiliser en raison de leur nécessaire adaptation permanente à la demande) analysent l'écoulement de leurs produits dans les points de vente.
2. les distributeurs les utilisent pour améliorer leurs services à la clientèle et dynamiser leurs exploitations.

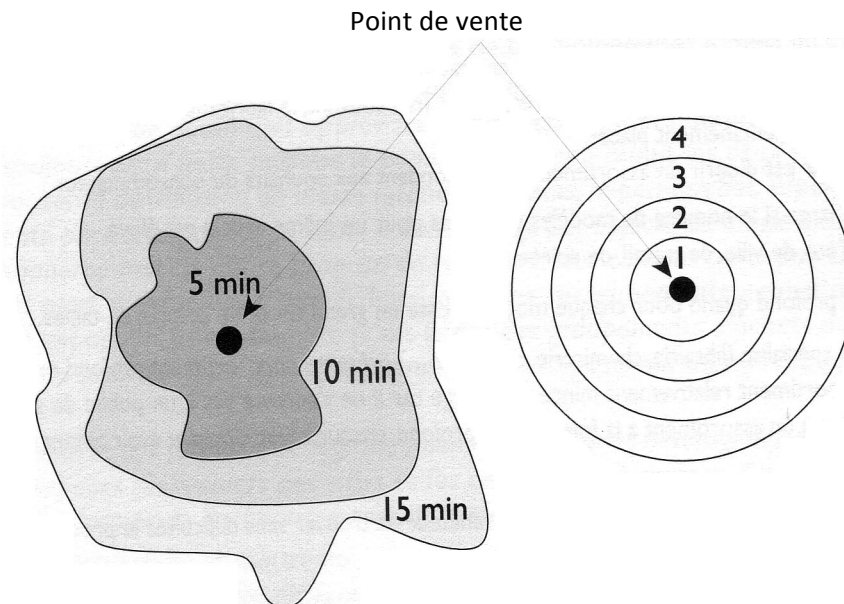
Les moyens du merchandising sont divers mais se fondent sur trois types d'informations :

- les informations internes de gestion provenant de la comptabilité analytique et décrivant surtout la structure des coûts et l'organisation interne du magasin. Exemple : les coûts d'achat des produits.
- les informations internes prévisionnelles et leur rapprochement avec les réalisations. Exemple : les budgets commerciaux, les analyses d'écarts...
- les informations externes portant sur les comportements d'achat des consommateurs. Exemple : les attitudes par rapport à la position des produits dans le rayon.

B) La mise en œuvre du merchandising

À partir de cette collecte d'informations, le merchandising va porter sur :

- le produit : on agit sur le circuit de distribution, sur l'emballage (en libre-service, l'emballage est un «vendeur muet ») et même sur la forme des produits pour mieux les adapter à certaines formes de vente. Exemple : les paquets de lessive de grande contenance sont apparus en même temps que des chariots ont été mis à la disposition des consommateurs de grande surface.
- La place : cette action concerne deux points principaux. Il peut s'agir :
 - de l'emplacement du point de vente lui-même avec l'analyse de sa zone de chalandise (zone d'attraction). Cette analyse peut se faire en termes de distance d'accès ou de temps d'accès au magasin. On trace donc soit des courbes isométriques (la même distance) ou des courbes isochrones (même temps). À partir de ces courbes, il est ensuite possible de calculer le nombre de ménages figurant dans les limites de la zone de chalandise.



- de l'emplacement des rayons à l'intérieur d'un magasin. La démarche d'aménagement d'un magasin se fait en plusieurs étapes :
 - 1re étape : le choix de l'implantation des rayons. Ce choix est effectué en fonction des comportements d'achats (de leur fréquentation), de la complémentarité des produits mais aussi en fonction de leurs risques de démarque inconnue. Exemple : les rayons boucherie ou boulangerie, qui sont très fréquentés, sont presque toujours situés au fond du magasin de façon à inviter les consommateurs à parcourir toute la surface de vente.
 - 2e étape : la répartition des produits sur les rayons. Plusieurs facteurs interviennent ici :
 - La longueur des linéaires : le linéaire au sol est la longueur d'un rayon. Le linéaire développé est sa longueur multipliée par le nombre de niveaux. Exemple : un rayon de 3 mètres sur 4 niveaux a un linéaire développé de 12 mètres.
 - La présentation des produits : deux grands types de présentation existent : la gondole, qui est le nom commercial du rayon, et le hors gondole : les paniers, la palette, en vrac...
 - La valeur du linéaire : un produit peut être présenté horizontalement ou verticalement La présentation verticale est généralement la meilleure et se distingue en 3 niveaux : le niveau du sol (le moins lucratif), le niveau des mains, le niveau des yeux (le plus vendeur).

- La frontale (en anglais facing) : elle correspond à la surface verticale occupée par le produit dans le rayon. Exemple : une boîte de thé de 10 cm ayant obtenu 60 cm de linéaire développé aura obtenu 6 frontales (elle pourra être présentée 6 fois au consommateur).
- Le moment : c'est l'action sur la disponibilité du produit dans le magasin à la bonne époque. Il faut alors assurer la régularité des livraisons, l'adaptation des rayons, faire les promotions pour accélérer les ventes et prévoir matériellement un afflux de clients. Exemple : les jouets à Noël, les fournitures scolaires en septembre...
- Les quantités : c'est l'action sur l'aspect quantitatif ou sur l'emballage. Exemple : les eaux minérales par regroupement de 6 bouteilles, les yaourts par 12...
- Le prix : c'est la recherche par le distributeur du meilleur coût d'achat, de la minimisation de ses coûts de fonctionnement et de la mise en oeuvre de différentes actions de promotion permettant d'offrir des prix bas aux consommateurs. Exemple : les réductions, les primes, les offres d'essai, les remboursements...

Comment gérer ces différents éléments ?

L'intérêt du fabricant est d'obtenir le linéaire le plus favorable pour ses produits. La « tête de gondole » (l'extrémité du rayon) est ainsi un emplacement particulièrement recherché. Très souvent, le fabricant doit payer le distributeur pour que ses produits y soient momentanément placés.

L'intérêt du distributeur est d'offrir un assortiment correspondant aux souhaits du consommateur :

- l'assortiment est large si le nombre de modèles différents pour un même article est élevé. Exemple : chemises d'été, de ville, de travail, de soirée...
- l'assortiment est profond quand pour chaque modèle existe un grand choix de coloris, de tailles...

Ainsi un magasin très spécialisé (librairie, chemiserie, cravaterie...) présente un assortiment profond mais étroit alors qu'un hypermarché a un assortiment relativement mince mais large car il ne s'adresse pas à un public de spécialistes. Certains très grands magasins ont un assortiment à la fois large et profond, chaque rayon pouvant avoir autant de références qu'un magasin spécialisé.

Une bonne gestion du linéaire doit permettre au consommateur de trouver sans difficultés le produit, tout en maximisant la rentabilité. Celle-ci se mesure par la marge brute et la vitesse de rotation des stocks. Exemple : un produit acheté 10 € et revendu 15 € rapportera 40 € dans l'année si le stock tourne 8 fois. (5×8).

Ainsi, il est des cas où il vaut mieux référencer (proposer) un produit avec peu de marge mais qui tourne vite plutôt que l'inverse.

Le chef de rayon, responsable de cette gestion, peut également calculer différents ratios comme :

- chiffre d'affaires/longueur du linéaire occupée ;
- marge commerciale/longueur du linéaire occupée.

de façon à pouvoir comparer les résultats de différents produits.

II – LA PROMOTION

La promotion des ventes est définie comme un ensemble de techniques qui accordent un avantage exceptionnel de façon temporaire à un public précis. Elle repose sur l'octroi d'un « plus » qui vise à mettre en valeur le produit et à déclencher l'acte d'achat. La promotion des ventes a surtout pour objectif une augmentation des ventes. Mais à cet objectif peuvent s'ajouter des sous objectifs du type : information, fidélisation, animation, conquête de nouveaux clients, valorisation de l'image, notoriété...

Ces différents objectifs sont en fait conditionnés par le public concerné par la promotion.

A) Les techniques de promotion

Suivant le public concerné, suivant les caractéristiques des produits, l'entreprise fait un choix parmi les techniques possibles et peut mettre en oeuvre simultanément plusieurs opérations pour renforcer l'impact sur les ventes.

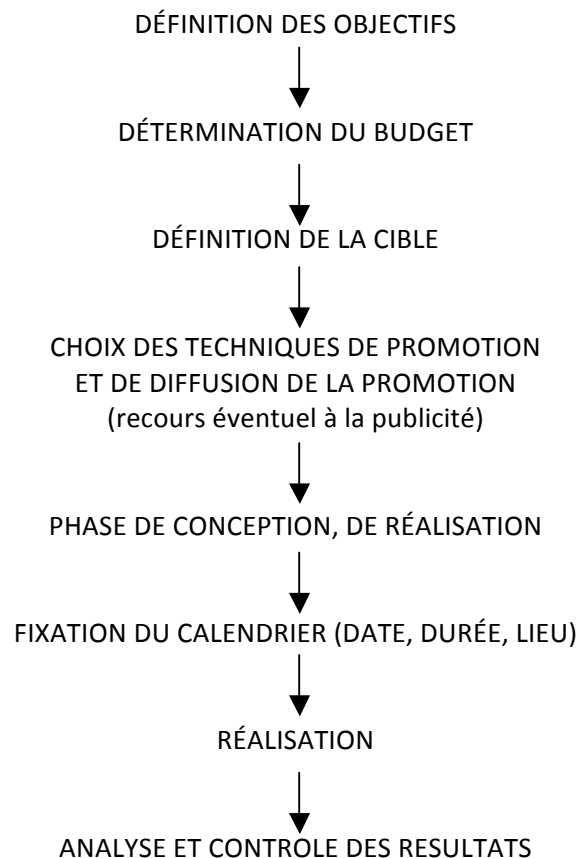
Techniques	Définitions
Avantage financier <ul style="list-style-type: none"> • offre spéciale • vente groupée • x % de produit en plus • bon de réduction • offre de remboursement 	Prix spécial sur un produit précis Prix spécial sur un lot Offre d'une quantité supérieure de produit pour le prix pratiqué habituellement Coupon de x euros à remettre lors de l'achat du produit pour bénéficier d'une réduction de prix Remboursement
Avantage matériel <ul style="list-style-type: none"> • prime directe • prime différée • prime emballage • prime fiche recette 	Cadeau, gadget offert avec le produit acheté Cadeau offert contre le renvoi de points ou de coupons Offre du produit dans un emballage récupérable Offre d'une fiche ajoutée au produit
Avantage lié à une participation <ul style="list-style-type: none"> • concours • jeu, loterie • jeu de confrontation • winner per store 	Jeu faisant appel à la créativité, l'intelligence, l'observation et reposant sur la promesse d'un gain Jeu faisant intervenir le hasard (tirage au sort) Comparaison entre un élément offert (une clé par exemple) et le même élément déjà déclaré gagnant Technique du gagnant par magasin : loterie avec tirage au sort dans un point de vente
Avantage humanitaire	Versement d'une partie du prix du produit payé à un organisme de charité, de protection de la nature...
Avantage test <ul style="list-style-type: none"> • essai gratuit • échantillon, dégustation • « satisfait ou remboursé » 	Remboursement du produit en cas de non satisfaction après utilisation
Avantage conseil : promotion sur le lieu de vente	Animation du point de vente par des personnes (animateur) ou des matériels attractifs (têtes de gondoles) visant à faire connaître la promotion

L'ensemble des techniques promotionnelles présente des avantages et inconvénients dont l'entreprise doit tenir compte :

Techniques	Avantages	Inconvénients
Avantage financier	simplicité de mise en place satisfaction du consommateur	risque d'attrait temporaire impact parfois négatif sur l'image de marque
Avantage matériel	différenciation de l'offre par rapport aux concurrents fidélisation des clients	risque d'achat uniquement pour la prime et non le produit respect de réglementations strictes (primes, jeux, loteries)
Avantage humanitaire	mise en valeur d'une image sociale, morale, écologique... accent sur la responsabilité du consommateur dans son comportement d'achat	choix du thème délicat (adéquation avec la marque, l'actualité) contrôle rigoureux cible réduite
Avantage test	aide à l'achat gratuité non-engagement dans l'achat (assurance du bon choix)	coût élevé mise en oeuvre très difficile pour certains produits (de haut de gamme par exemple) ventes effectives aléatoires

B) Le déroulement de l'action promotionnelle

Une action promotionnelle se déroule en plusieurs étapes.



Quelques remarques complémentaires

- La cible englobe des publics variés dont les caractéristiques sont rigoureusement prises en compte pour choisir la forme de promotion la mieux adaptée. Exemple : un prescripteur tel qu'un médecin sera sensible à la remise d'échantillons.
- Le choix des techniques est effectué en fonction de leur coût, de leurs caractéristiques, de leur efficacité par rapport aux objectifs et aux publics visés. Pour informer le public de l'action promotionnelle, il est fréquent d'envisager une communication publicitaire qui sera diffusée par les médias. Ce cumul publicité-promotion s'appelle une action publi-promotionnelle ou de publi-promotion.
- La phase de conception vise à élaborer la promotion sans oublier de prendre en considération les réglementations en vigueur. Exemples : sur les échantillons doit figurer de façon lisible, indélébile et apparente la mention « échantillon gratuit, ne peut être vendu » ; pour les concours, doit être rédigé le règlement de participation (dates d'ouverture, de clôture, de publication des résultats, les prix...);
- Le calendrier délimite la durée de la promotion qui est en principe très limitée dans le temps ainsi que la durée de la publicité sur l'offre si l'action est dite publi-promotionnelle,
- L'évaluation des résultats s'effectue à partir d'une analyse des ventes (avant, pendant et après la promotion), d'une étude des comportements de consommation pour apprécier la sensibilité à l'offre et mesurer la fidélité à la marque, des calculs de taux de remontées (nombre de participants, taux de coupons retournés en fonction du nombre distribué, nombre d'échantillons offerts...).