

Marketing Fondamental

Gestion stratégique de la politique de distribution 2/2

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

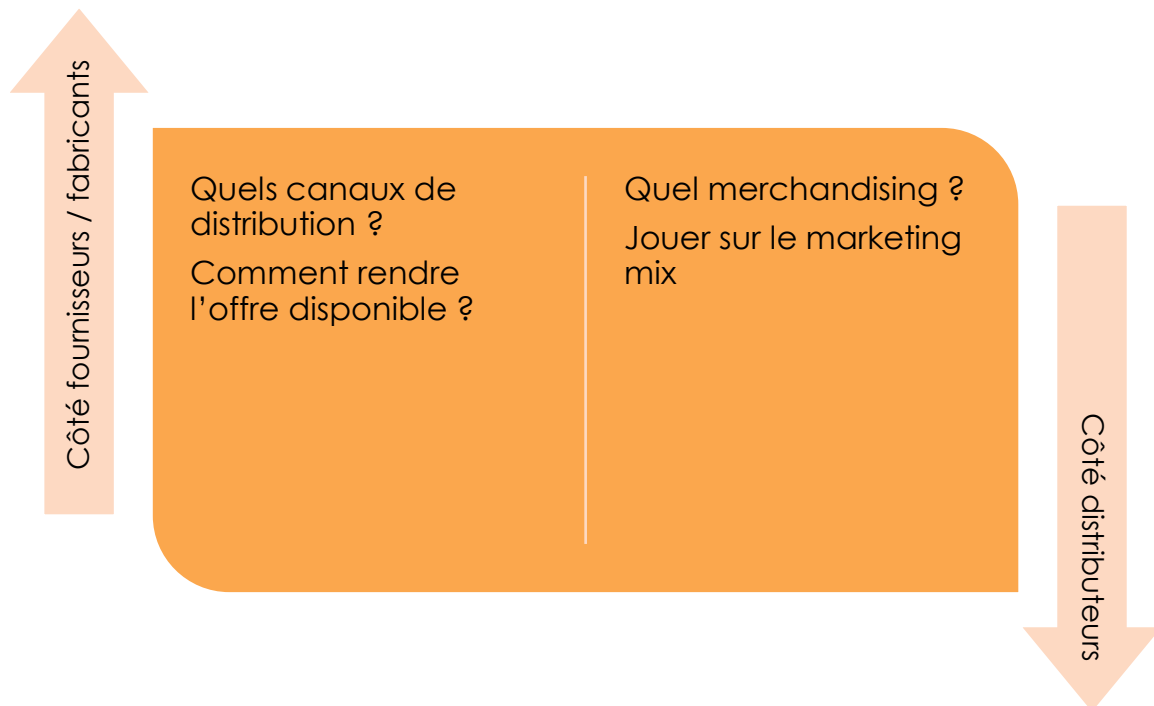
Préambule	2
Distribution côté fournisseur et distributeur	2
Distribution côté fournisseur / fabricant	3
1. Choisir les circuits et canaux de distribution	3
2. Choisir la stratégie de couverture de marché	4
3. Obtenir et négocier le référencement des produits	4
4. Entretien des relations avec les distributeurs	5
Distribution côté distributeur	6
1. Produit	6
2. Prix	7
3. Distribution	7
4. Communication.....	8
Structure d'un assortiment en grande surface	8
Politique de marque des distributeurs	9
Merchandising / e-Merchandising / Category management	10
Linéaires en magasin	10
Indicateurs en magasin pour les linéaires	11
Mesures de la performance	12
Références	13

Préambule

Dans cette leçon, nous abordons la gestion stratégique de la politique de distribution du point de vue du fournisseur et du distributeur. Les indicateurs de performance de la distribution sont également détaillés.

Nous parlons de « produit » dans cette leçon mais cela englobe toute offre proposée par une entreprise ou une marque, y compris les services.

Distribution côté fournisseur et distributeur

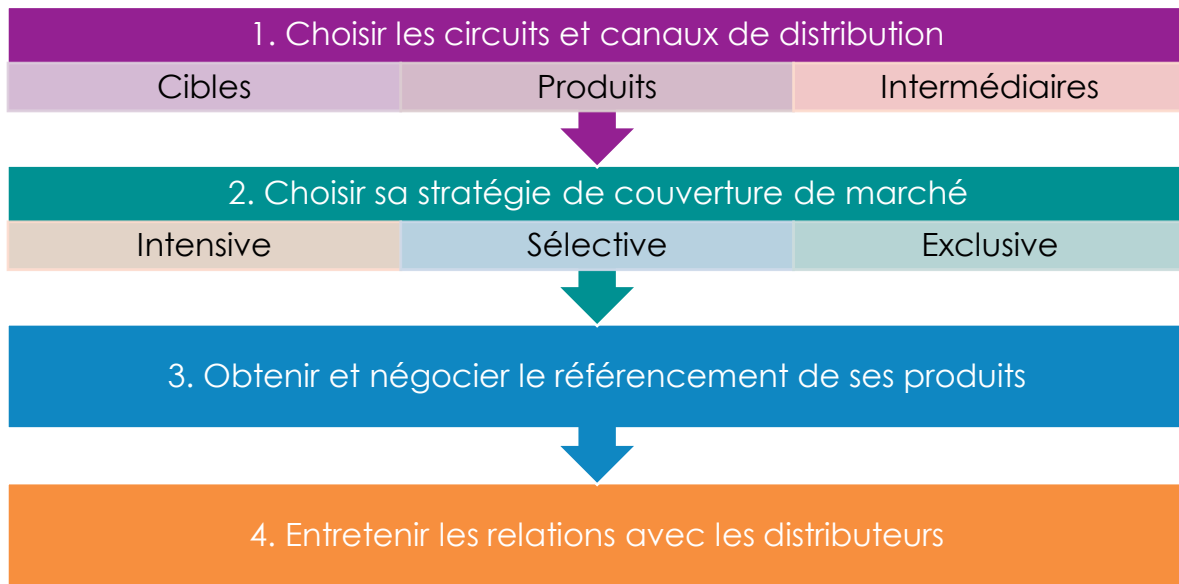


La question de la distribution se pose différemment si l'on prend le point de vue du fournisseur / fabricant / producteur ou celui du distributeur.

Pour le fournisseur / fabricant, optimiser la valeur passe par le choix des canaux de distribution. Il s'agit ici de jouer sur les éléments de la marque pour se différencier. Le fabricant doit rendre l'offre disponible, accessible aux clients. Et puisque l'entreprise habituellement ne peut pas s'adresser directement à ses clients, elle utilise des intermédiaires.

Pour le distributeur, optimiser la valeur c'est prendre des décisions relatives au « retailing mix ». En effet, le distributeur va jouer sur son propre marketing mix (décisions relatives au prix des produits vendus, des services proposés, etc.) afin de diffuser les produits du fournisseur / fabricant.

Distribution côté fournisseur / fabricant



1. Choisir les circuits et canaux de distribution

Du point de vue du fabricant / fournisseur, la question de la distribution c'est tout d'abord choisir les canaux et circuits adéquats. Evidemment, un fabricant peut avoir recours à plusieurs circuits de distribution.

Par exemple, Haagen Daazs utilise des circuits différents tels que les Grandes et Moyennes Surfaces et le circuit direct avec leurs propres boutiques.

Différents critères sont utilisés afin de choisir circuits et canaux de distribution :

- Les caractéristiques et attentes de la cible
- Le choix de l'assortiment que le fabricant / fournisseur souhaite proposer (si un large choix est souhaité, les hypers et grands magasins seront adéquats).
- Les services que l'on souhaite proposer.
- Les lieux où être présent (quelles zones géographiques couvrir pour bien satisfaire les clients ?).
- Les caractéristiques liées aux produits.
- Les facilités d'accès au circuit (quelle force de vente est nécessaire pour entrer ?).
- La valeur ajoutée du circuit (image, services).
- CA, marges, coûts espérés ou attendus.

2. Choisir la stratégie de couverture de marché

La seconde question du point de vue du fabricant / fournisseur est : quelle stratégie de pénétration de marché choisir ?

Trois options sont possibles :

- **Intensive** : la distribution intensive est plutôt pour les produits d'achat courants ou peu impliquant. L'objectif est une pénétration rapide lorsque la commercialisation d'un produit commence par exemple. Evidemment, c'est une stratégie très onéreuse (besoin de publicité, de convaincre les distributeurs, de payer des droits de référencement) sauf si le produit est exceptionnel et qu'il s'impose naturellement à la distribution. Cette politique est souvent adoptée par les marques de grande consommation. Par exemple, Coca cola utilise de nombreux intermédiaires : hyper, super, cafés, restaurants, distributeurs, stations essence...
- **Exclusive** : Le fabricant donne l'exclusivité à un revendeur sur un territoire donné. L'objectif ici est une image de prestige, les prix sont assez élevés, l'effort de vente est plus important et il existe un meilleur contrôle de la part du fabricant car l'intermédiaire s'engage à ne vendre que cette marque et pas celle des concurrents. Ce type de distribution est assez fréquent dans les domaines de l'automobile, les cosmétiques et l'habillement. C'est souvent une politique de franchisés, ou alors de grands magasins.
- **Sélective** : Ce type de distribution concerne souvent des produits d'achats réfléchis ou impliquants comme les parfums ou les produits de luxe. C'est une stratégie intermédiaire entre la distribution intensive et exclusive. L'objectif est d'avoir une couverture satisfaisante du marché mais de combiner cela avec la possibilité de contrôler son réseau à un coût moindre que dans le cas de la distribution intensive. Les intermédiaires sont sélectionnés selon des critères quantitatifs et qualitatifs.

Ce que l'on appelle « attaque périphérique » consiste à rentrer par la petite porte dans un point de vente ou une région, à l'aide de promotions, puis de tenter de remonter à la centrale nationale. C'est souvent la stratégie mise en place par les PME.

Une autre stratégie consiste aussi à vendre sous une marque distributeur. Ce qui permet un référencement massif mais qui ne laisse que très peu d'autonomie du côté du fabricant.

3. Obtenir et négocier le référencement des produits

Le référencement d'un produit est la décision prise par un distributeur de vendre un produit déterminé. Cela se décide soit au niveau de la centrale d'achat uniquement (aucune liberté

laissée aux magasins), soit au niveau de la centrale d'achat mais pour une partie seulement des références, l'autre partie étant laissée à la liberté des magasins.

Une autre option est le double référencement, c'est-à-dire que celui-ci va se décider au niveau de la centrale puis du magasin, qui est libre de ne pas suivre le choix de la centrale. La dernière option est le référencement par les magasins eux-mêmes.

Afin d'être référencé, certains arguments sont :

- L'intérêt de l'enseigne pour le produit ;
- Les marges arrières ;
- Les conditions commerciales.

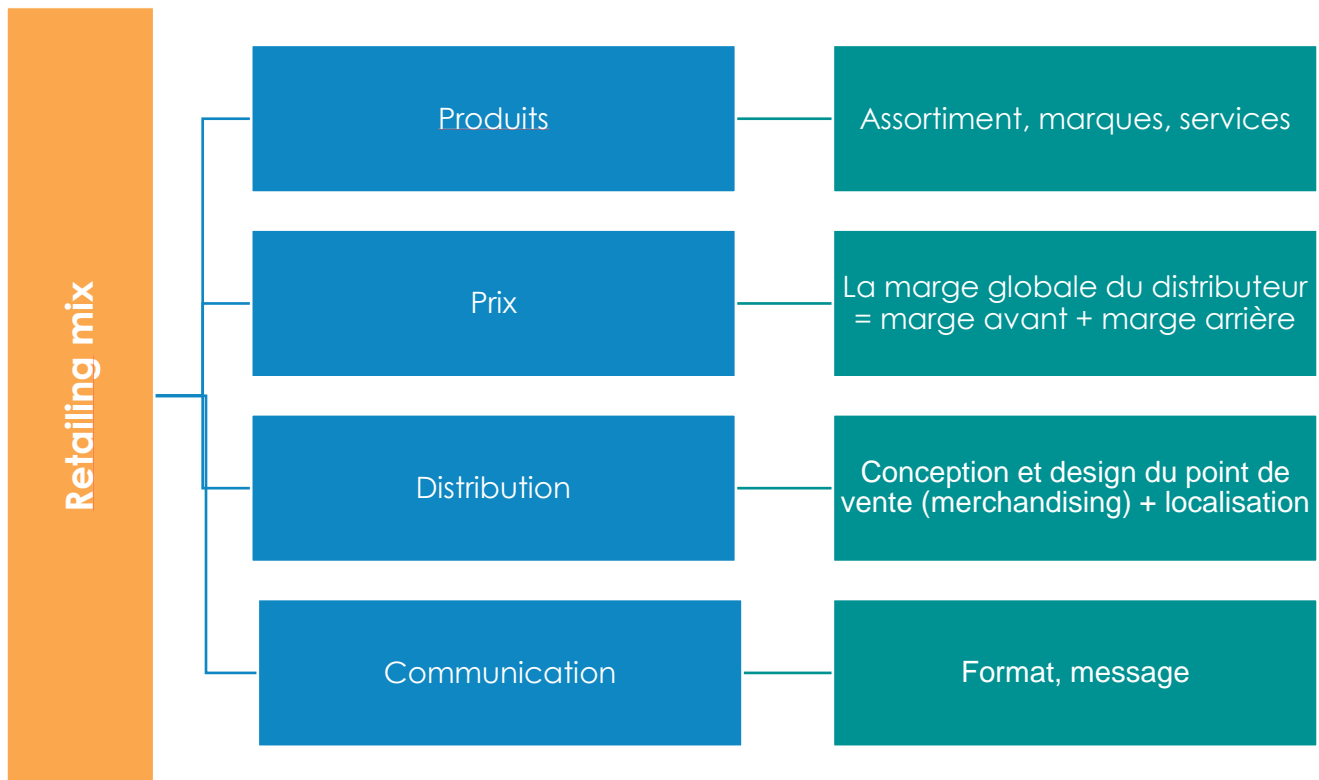
Il s'agit également de prendre en considération la « prime » de référencement qui est un droit d'entrée de plusieurs centaines de milliers d'euros. Si le produit ne « marche » pas, s'il y a une rotation faible, les produits seront déréférencés sans remboursement. Ce droit d'entrée au référencement coûte souvent plus cher que le budget publicité.

Distributeurs et fournisseurs / fabricants ont souvent des intérêts divergents car chacun veut dominer l'autre dans une relation de pouvoir afin d'imposer ses conditions commerciales. Par exemple, un fournisseur souhaite proposer un maximum de produits de sa marque alors que le distributeur désire un équilibre entre plusieurs marques.

4. Entretenir les relations avec les distributeurs

La dernière étape du point de vue des fournisseurs / fabricants consiste à entretenir des relations régulières avec les distributeurs. Les distributeurs doivent être formés et motivés pour vendre les produits en question et les fournisseurs doivent réaliser le suivi des produits chez le distributeur et suggérer le merchandising.

Distribution côté distributeur



Discutons maintenant de la stratégie de distribution du point de vue du distributeur. Les questions à se poser sont en effet un peu différentes. Evidemment, tous les choix réalisés doivent être en lien avec le positionnement d'enseigne. Comme toute marque, une enseigne se choisit un concept qui va devenir un positionnement car celle-ci évolue dans un univers de concurrence. Son retailing mix (= l'équivalent du marketing mix du distributeur) devra entièrement dépendre de ce positionnement choisi.

1. Produit

Les premières décisions du distributeur sont relatives aux produits. En d'autres termes, quel assortiment de produits vendre dans son magasin ? C'est l'équivalent pour le distributeur, du terme « gamme » du fabricant. Cela correspond à l'ensemble des références qui seront proposées à la vente par un magasin.

L'assortiment va déterminer l'offre commerciale, et cela pourra différer d'une enseigne à l'autre.

Les choix se portent ensuite sur les marques à référencer : quelle part consacrer aux MDD par rapport aux marques nationales et aux marques premier prix ?

Enfin, il s'agit de choisir le niveau de services à proposer dans son magasin : prise de commande à distance, conseil à l'achat, échange de produits, etc.

Ces choix d'assortiment de marques et de services dépendront bien sûr du positionnement de l'enseigne qui pourra être orienté plus ou moins haut de gamme.

2. Prix

Les questions liées au prix côté distributeurs sont relatives plus particulièrement à la marge globale qui correspond à la marge avant plus à la marge arrière.

Pour rappel, la marge avant est la marge commerciale et la marge arrière correspond à tous les autres types de remises obtenues par les distributeurs.

3. Distribution

Ici, la distribution concerne les questions de conception / design du point de vente (merchandising) et de localisation du point de vente.

La localisation du point de vente, ou le choix de son implantation dépend de l'objectif de couverture géographique de l'enseigne, de la taille de la population locale (il est question de zone de chalandise, qui est la zone géographique d'où provient l'essentiel de la clientèle), de la nature de l'enseigne, des voies de circulation (accès facile ou non), de l'attractivité de la zone et de la présence ou non de la concurrence.

Comme toute entreprise, l'enseigne doit travailler son concept de magasin en fonction du positionnement choisi et cela aura une incidence sur l'ambiance et le design de ce magasin. IKEA se veut accessible, Nature et découvertes crée des univers bien-être, ethnique, jardinage, découverte scientifique, etc.

Certaines décisions relèvent du merchandising comme :

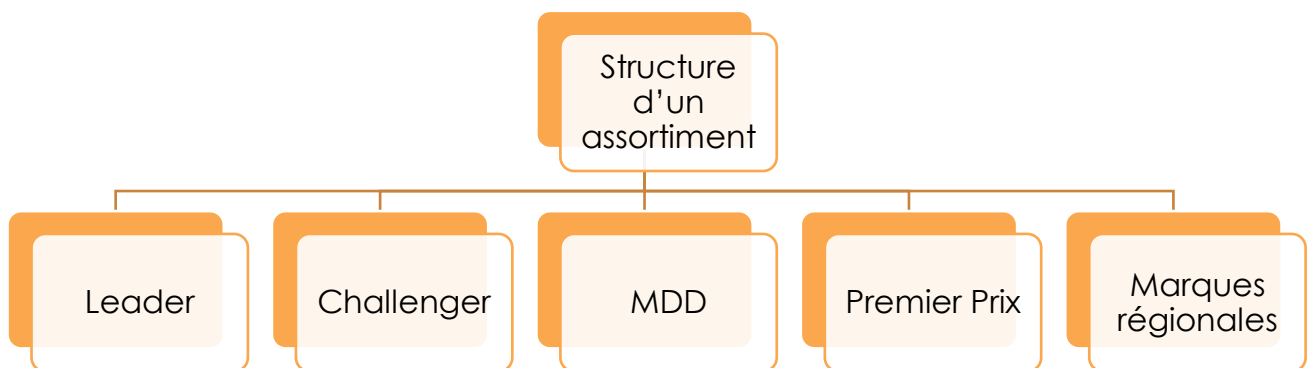
- Le choix de l'emplacement des rayons dans le magasin.
- Le choix de l'emplacement des produits à l'intérieur des rayons.

Le merchandising a pour objectif d'optimiser le parcours client et de faire passer le plus de temps possible au consommateur dans le magasin (en l'aidant par ailleurs à trouver ce qu'il cherche facilement). Cela suppose de classer les familles de produits par besoins, de faciliter la reconnaissance des produits par des repères visuels, d'implanter les produits au niveau des yeux et des mains pour favoriser leur sortie, de respecter les sens de circulation de la clientèle, etc.

4. Communication

Un distributeur va mobiliser différents supports de communication, formats et messages afin de transmettre son positionnement. Habituellement, la question du prix est largement mise en avant. Le marketing direct est très utilisé (avec les ISA : « imprimés sans adresse »).

Structure d'un assortiment en grande surface



Habituellement, en grand magasin, les assortiments de produits sont construits sur cette base :

- Une marque leader
- Une marque challenger
- Une marque de distributeur
- Une marque premier prix
- Une ou plusieurs marques régionales

En d'autres termes, pour chaque type de produit, il sera possible de retrouver ces différentes marques implantées en rayon.

Politique de marque des distributeurs

Marché des MDD	Exemple
Marques d'enseigne	Marque Carrefour
Marques propres	Tex de Carrefour
Premiers prix	Pouce chez Auchan
MDD thématiques	Reflets de France de Carrefour

A noter qu'il existe différents types de marques de distributeurs (MDD) :

- Les marques d'enseigne qui portent le même nom que l'enseigne et engagent son image (marque Carrefour).
- Les marques propres qui sont des marques exclusives aux distributeurs et qui portent un nom différent de l'enseigne (Tex de Carrefour).
- Les marques premiers prix qui permettent de se positionner sur un créneau hard discount (Pouce chez Auchan).
- Les marques de distributeur thématiques qui permettent de mettre en avant une image de proximité, de terroir, etc. (Reflets de France, marque terroir de Carrefour).

Dans le domaine de la grande distribution, on entend souvent parler de stratégie d'imitation ou « me-too », c'est le fait pour une marque de distributeur d'imiter les codes produits d'une marque nationale et de lancer son produit pratiquement identique (composition, packaging, etc.) à un prix inférieur.

Merchandising / e-Merchandising / Category management

Le fondement du merchandising est l'optimisation du contact entre le produit (ou le service) et le consommateur, dans le but de le conduire à l'achat.

Le merchandising comprend un ensemble d'optimisations (mise en place des rayons, facing des produits dans le rayon, création d'espaces dédiés à certaines thématiques, etc.) et ne doit pas être figé. Il doit s'adapter en permanence aux comportements des consommateurs. C'est ce qui permet de rendre le point de vente « vivant », de faire revenir les clients et d'aller vers l'expérientiel, c'est-à-dire faire vivre au consommateur une expérience agréable dont il se souviendra. Parfois, cela est appelé la « théâtralisation du point de vente ».

L'e-merchandising par analogie c'est l'organisation des produits qui sont mis en vente sur le site e-commerce. Cela passe par la mise en avant de certains d'entre eux sur la page d'accueil, etc.

Le category management c'est l'organisation de l'assortiment en fonction d'univers de produits (du point de vue de la perception client). Un category manager est donc une personne à qui l'on va confier l'ensemble des responsabilités stratégiques relatives à un univers (par exemple, l'univers bébé).

Linéaires en magasin

Pour maximiser les ventes en magasin, il s'agit de faire visiter tous les rayons et conserver le client le temps optimum. **En ce sens, les produits de première nécessité (PPN) et les produits d'achat d'impulsion (PAI) doivent être organisés.** Les PPN sont la plupart du temps placés au fond du magasin pour obliger le client à réaliser un grand circuit et à passer par les PAI. Afin de créer un sentiment de « bonne affaire », l'ordre doit être suffisant mais le désordre est nécessaire.

De la même façon, les rayons doivent être pensés de façon stratégique en combinant les Marque nationale (MN), les marques de distributeur (MDD) et les marques premier prix (PP).

- **Les marques nationales** représentent des produits d'appel, avec un chiffre d'affaires important mais des marges assez faibles pour le distributeur.
- **Les marques de distributeur** sont des marques d'impulsion, qui vont être souvent comparées aux marques nationales avec un chiffre d'affaires correct et surtout des marges élevées. Elles sont positionnées au niveau des yeux et des mains dans les rayons, proche des marques nationales.
- **Les marques premier prix** ont également un chiffre d'affaires correct, permettent une marge intéressante mais sont souvent défavorisées en termes de visibilité par les distributeurs (en bas de rayon ou en haut).

Indicateurs en magasin pour les linéaires

Afin de décrire un linéaire (ou rayon) en magasin, les indicateurs ci-dessous sont utilisés.

Indicateur	Unités de mesure	Sigle	Caractéristiques
Linéaire au sol	Mètre	MLS	Longueur de rayon projetée au sol
Linéaire développé	Mètre	MLD	MLS x nombre de niveaux de vente
Surface frontale	M ²	SF	Hauteur totale du meuble x MLS
Volume, capacité	M ³	VC	SF x profondeur
Facing	Quantité ou mètre		Nombre de pièces d'un même article présentées de face sur une tablette de meuble ou Largeur du produit x nombre d'unités présentées de face

Mesures de la performance

Afin de mesurer la performance d'un distributeur, les indicateurs ci-dessous sont utilisés.

	CA	Objectif
Taux de capture	Nombre de visiteurs dans le point de vente / flux de passants devant le point de vente	Evaluer la capacité du point de vente à capter le flux de passants
Taux de conversion	Nombre d'acheteurs / nombre de visiteurs	Capacité d'un point de vente à vendre les produits ou services aux visiteurs
Panier moyen	CA/ nombre d'acheteurs	Capacité d'un distributeur à vendre des produits plus chers ou en plus grande quantité

Les indicateurs ci-dessous peuvent être calculé en fonction du chiffre d'affaires ou bien en fonction de la marge.

	Objectif	CA	Marge
Rendement	Calculer combien rapporte chaque partie du magasin	en CA : $R = \text{CA (€)} / \text{linéaire (m)}$	en Marge : $R = \text{Marge (€)} / \text{linéaire (m)}$
Performance	Comparer le rendement d'un produit au rendement moyen du marché	En CA : $P = R (\text{marque A}) / R (\text{marché})$	En Marge : $P = R (\text{marque A}) / R (\text{marché})$
Sensibilité du linéaire	Calculer combien rapporterait un % mètre de linéaire en plus	En CA : $SL(\text{CA}) = \% \text{CA (marque A)} / \% \text{linéaire (marque A)}$	En Marge : $SL(\text{Marge}) = \% \text{Marge (marque A)} / \% \text{linéaire (marque A)}$

En ce qui concerne la distribution, il s'agit donc de bien garder en tête le point de vue adopté (distributeur ou fournisseur/fabricant) car les questions stratégiques que l'on se pose seront totalement différentes.

Références

Comment citer ce cours ?

Marketing Fondamental, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.