



Philippe Lachaize
Marc Lemarignier

La révolution du merchandising

La nécessaire transformation
du secteur retail

La révolution du merchandising

- Un secteur en transition pour répondre aux nouveaux modes de consommation.
- Un ouvrage axé sur les évolutions et les bonnes pratiques du secteur retail.
- Des acteurs au cœur du mouvement en cours, pour une nouvelle révolution du secteur.

Le merchandising est au seuil de sa 4^e révolution. Après le merchandising d'organisation (gestion des emplacements produits dans les linéaires), de séduction (amélioration de l'apparence des linéaires), de théâtralisation (mise en scène de l'offre dans les magasins) qui est encore en cours, se prépare le merchandising omni-canal, qui sera l'enjeu de ces prochaines années.

Vecteur essentiel de la transformation du secteur retail, le merchandising est de plus en plus sollicité pour répondre aux besoins liés au développement de l'offre multicanal, du big data, et pour améliorer avec la Supply Chain, la rentabilité des mètres carrés et stimuler les ventes tous canaux.

Associé chez Stanwell Consulting, **Philippe Lachaize** s'est spécialisé dans le conseil auprès de grand groupes de distribution (Carrefour, Auchan, System U, Fnac, BricoDépôt, Conforama, Leroy Merlin, Cdiscount, showroomprivé.com...). Ses domaines d'expertise sont le e-commerce, le merchandising, la stratégie Supply Chain, la transformation d'entreprise liée à l'omnicanal, le digital et le big data.

Marc Lemarignier a conduit des opérations de repositionnement stratégique et des projets de transformation dans des secteurs à fort contenu technologique. Associé chez Layline-consulting, il est spécialisé dans l'accompagnement des mutations liées aux ruptures technologiques. C'est à ce titre qu'il s'intéresse aux impacts du e-commerce et du big data dans l'univers de la distribution.

La révolution du merchandising

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Nous souhaitons remercier les personnes qui nous ont permis d'élaborer ce livre.

Merci à l'équipe Stanwell pour les interviews, conseils, et relectures ainsi que les informations mises à notre disposition par l'entreprise.

Merci à Médéric Payne pour nous avoir fait l'honneur et le plaisir de rédiger la préface de cet ouvrage.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56172-2

Marc Lemarignier
Philippe Lachaize

Préface de Médéric Payne

La révolution du merchandising

La nécessaire transformation du secteur retail

EYROLLES



Préface

Le merchandising est sous pression

Depuis les années 1970, et sur une période relativement courte, le merchandising s'est transformé en France, évoluant d'un travail de praticiens formés sur le terrain vers un niveau d'extrême professionnalisme à la pointe des méthodes d'interfonctionnalité dans la grande distribution. Le temps est passé où le merchandising était rattaché bon gré mal gré au service marketing, souvent dans des magasins décentralisés avec peu de moyens et d'outils avec des équipes insuffisamment formées et expérimentées dans les techniques du merchandising.

À ce jour, mon observation et mon expérience démontrent que le merchandising en tant que fonction va contribuer à la révolution des structures d'organisation de la grande distribution. Les pressions imposées au quotidien par des clients qui exigent davantage en termes d'offre et de disponibilité des produits, de leur exposition, et surtout de leur prix, exercent un forcing sans précédent sur les détaillants afin qu'ils innovent ou changent, voire réinventent leurs pratiques de travail.

Les progrès de l'informatique, le maniement des données et la vitesse avec laquelle les informations sont échangées ont amené à une transformation de la distribution ces dix dernières années. Certains commerçants, incapables de s'adapter à cette exigence de vitesse accrue, ont dû se résoudre à la fermeture de leurs magasins ou à être rachetés par des concurrents directs. La survie des plus aptes et l'évolution du commerce engendrent toujours plus de pression pour faire face aux changements et réussir une croissance substantielle des ventes. De toute évidence, l'amélioration de l'indicateur clé de rendement du chiffre d'affaires par rapport à la surface de vente est le but de tous les magasins. Dans ce marché très compétitif, très peu de grosses sociétés et chaînes de distribution pourtant possèdent la structure et l'organisation adéquate pour faire face à ce défi.

Dans ce livre, parmi les propositions évoquées, il y a notamment le rapprochement, voire l'intégration du merchandising avec la supply chain. Cette formule repose sur les résultats obtenus par de grandes chaînes de distribution qui l'ont mise en place avec succès ou qui l'expérimentent actuellement. Pour beaucoup d'entre elles, cette approche de la distribution inspirée par des méthodes

d'origine anglo-saxonne n'est pas facile à accepter, particulièrement pour les mercatiques traditionnelles. Mais nous sommes en pleine révolution et ce qui prime ne peut pas être un contexte idéologique mais plutôt l'éternelle pression du profit, des ventes au mètre carré et surtout l'optimisation du coût du stock.

Lorsque j'ai commencé ma carrière en magasin, la première des leçons du directeur de l'établissement a été de me dire que la vente au détail relevait d'une simple équation et d'une routine journalière pour optimiser trois ressources clés afin de réaliser des ventes et de servir au mieux les clients : un équilibre entre la qualité du personnel, du stock et du magasin. Cette formule ne m'a jamais quitté pendant l'exercice de mes différentes fonctions : directeur de magasin, mercatique de magasin, directeur de supply chain et merchandising, directeur général. Cette équation est toujours vraie mais sur la base de mon expérience, l'élément manquant et incontournable qui fait le lien entre ces trois ressources est l'espace.

L'espace est une ressource limitée pour tous les détaillants. Il est d'ailleurs toujours trop coûteux en termes de charges fixes. Pour le merchandising, il joue un rôle crucial. Dans un magasin, le linéaire disponible est souvent difficile à faire évoluer en raison des contraintes physiques du lieu ou des coûts engendrés par sa modification. L'espace a un impact direct ou indirect sur tous les aspects du stock, par exemple sur le coût d'avoir des niveaux d'exposition crédibles et celui d'assurer la disponibilité du produit. Une utilisation efficace de l'espace, à un niveau macro et micro, dans la chaîne de valeur partant du rayon jusqu'au fournisseur, contribue à la rentabilité globale du produit. Par conséquent, l'optimisation de tous les espaces, qui découle du lien factuel entre le merchandising et la supply chain, a un effet sur la performance de l'entreprise.

Ayant établi ce lien indéniable, reste la question de sa valeur spécifique pour produire des sources d'avantages compétitifs ou de réduction de coûts afin de dégager plus de ressources pour d'autres priorités commerciales. La réponse à cette question parmi beaucoup d'autres aspects est abordée dans cet ouvrage bien qu'il n'y ait pas de solution magique. Chaque unité de distribution devra regarder de plus près quelles sont ses priorités et ensuite adapter son modèle (supply chain et merchandising) à ce qui lui correspond le mieux.

Le modèle supply chain et merchandising s'appuie sur plusieurs critères afin d'obtenir les meilleures performances comme pour beaucoup d'autres fonctions commerciales. Cela demande d'abord un leadership et un engagement fort des exécutifs les plus haut placés, pour rendre indépendants la supply chain et le merchandising des équipes commerciales et opérationnelles. Ce modèle requiert

également des investissements importants en système informatique pour faire face à de nombreuses demandes : analyses de données, plans AutoCAD de magasins, planogrammes, photographies de produits, informations détaillées des produits, outils de réapprovisionnement ou prévisionnels. Ce modèle nécessite enfin de recruter et de former du personnel à un niveau de compétence supérieur, afin de maîtriser la relation avec les fournisseurs pour approvisionner les étagères, ou par l'intermédiaire du e-merchandising. La prochaine génération de merchandisers devrait être mieux payée, capable de travailler plus aisément en équipes transverses avec les category managers et les équipes omnicanales pour avoir une influence plus développée dans l'entreprise.

Les chaînes d'approvisionnement traditionnelles sont habituellement très contentes de saisir l'opportunité d'un merchandising qui ramène le client au centre de leur activité. Client qui, parfois, dans la distribution, peut sembler très éloigné du transport par containers, de l'entreposage, et des priorités logistiques de transport. Néanmoins, le client est la raison d'être. La supply chain et le merchandising fournissent un accès direct à un stock dirigé de la meilleure façon avec à l'esprit la préoccupation constante de la chaîne d'approvisionnement en vue de livrer les produits dans les bonnes quantités, au moment requis, à l'endroit exact, avec l'emballage correct, aux bonnes conditions et au meilleur prix. De plus, comme la chaîne d'approvisionnement repose essentiellement sur les systèmes informatiques, il y a encore plus d'avantages si l'on a une chaîne sans faille, qui commence par le client même, créant une demande dans un contexte de distribution omnicanale avec un retour direct aux fournisseurs. Cela inverse complètement le flux traditionnel de distribution par un approvisionnement fondé sur une demande client directe. Dans ce contexte, le responsable du merchandising et le responsable d'approvisionnement doivent collaborer étroitement. Rappelons que leur travail n'est pas de décider ce que l'on veut vendre, cela est le travail des chefs de produits, mais consiste à ce que les événements prennent place de la façon la plus rentable, rigoureuse et ponctuelle possible.

Il y a en cours d'autres développements qui indiquent que la recherche à l'égard de l'efficacité et de l'excellence opérationnelle est suivie de près par les distributeurs. Le monde de RFID (*Radio Frequency Identification*) aidera également le modèle de la supply chain et du merchandising en fournissant la position exacte du stock en temps réel. Par conséquent, le coût d'établissement des inventaires sera réduit, la disponibilité pour les clients améliorée, la procédure de paiement plus rapide aux points d'encaissement, tout en supprimant pratiquement les vols

ainsi que la démarque inconnue dans la chaîne de valeur de la grande distribution que ce soit en magasin ou par Internet. Le rôle du big data qui exploitera des environnements de plus en plus digitaux dans les magasins permettra aussi aux merchandisers de mieux faire face à la pression émanant des clients.

Il est donc vrai de dire qu'il y a actuellement une révolution discrète dans la distribution. Le rôle du merchandising évolue vers un service plus professionnel et la maîtrise d'éléments critiques des processus commerciaux. Le challenge quotidien est de mélanger l'art et la science dans un parcours client afin de le satisfaire tout en améliorant la rentabilité. Je pense que cet ouvrage apportera matière à penser tout au long de ce parcours.

Médéric Payne
Chief Executive Officer at Home Centre
Pour en savoir plus : www.stanwell.fr

Sommaire

Préface.....	V
Préambule.....	XIII
Chapitre 1 - État des lieux	1
La performance au mètre carré.....	1
Les facteurs qui pèsent sur la consommation	3
Le champ couvert par le merchandising.....	5
La situation actuelle du merchandising.....	6
Chapitre 2 - Le remodeling d'un point de vente	9
Le concept	9
L'offre de produits et services	10
Les composantes de l'acte d'achat	11
Le comportement client et l'implantation	12
L'implantation du magasin	16
L'implantation du rayon	17
Le pilotage de l'amélioration	18
Chapitre 3 - Les leviers de la performance au mètre carré	19
Le floor planning	19
L'assortiment.....	20
<i>La revue de gamme</i>	21
<i>Un business case pour les évolutions de la gamme</i>	22
<i>L'art du compromis</i>	23
Les limites de l'approche « locative ».....	24
L'élaboration des clusters	26
Chapitre 4 - Le merchandising sous contraintes	29
Les 2 types de flux : poussés ou tirés	29
Les 2 types de contextes magasin.....	30
<i>Le mobilier est normé</i>	30
<i>Le mobilier est hétérogène</i>	32
Les bonnes pratiques.....	36
<i>L'écoute du client et du terrain</i>	36
<i>La vente assistée</i>	37
Chapitre 5 - Le merchandising impacte toute la supply chain	39
Réapprovisionnement magasins/entrepôts.....	39
<i>Principes généraux du réapprovisionnement entrepôt</i>	39
<i>Principes généraux du réapprovisionnement magasin</i>	42

Les planogrammes contiennent des données clés pour le réapprovisionnement.....	44
<i>La capacité maximale du linéaire pour une référence.....</i>	44
<i>Le stock marchand est calculé par le merchandising.....</i>	44
<i>Le prêt-à-vendre qui détermine les unités de réapprovisionnements.....</i>	45
<i>Le taux de service objectif détermine le stock de sécurité.....</i>	47
<i>La criticité des produits en rayon.....</i>	47
<i>La prévisibilité de la demande.....</i>	48
<i>La réactivité fournisseur.....</i>	49
<i>La stockabilité en rayon.....</i>	50
<i>Le niveau de service objectif est l'élément majeur du stock de sécurité du rayon.....</i>	52
Le rôle du merchandising dans la théâtralisation des événements.....	53
<i>Le référencement des promotions.....</i>	53
<i>La théâtralisation : les zones saisonnières et la gestion par événement.....</i>	54
<i>La théâtralisation : l'allée centrale.....</i>	54
<i>La théâtralisation : les produits régionaux et locaux.....</i>	54
Le déclenchement de la commande de réapprovisionnement magasin.....	54
<i>Principes du cadencier.....</i>	54
<i>Coûts économiques de la commande.....</i>	55
<i>Impact de la capacité linéaire.....</i>	55
Chapitre 6 - Le merchandising rythme la supply chain.....	57
Le merchandising rythme les évolutions des produits et de leurs conditionnements.....	57
Le merchandising rythme la mise en œuvre du référencement.....	57
Le processus de commande est calé sur la validation des planogrammes.....	59
<i>Le réapprovisionnement en « one touch » en centre-ville rythme les livraisons.....</i>	59
<i>Le merchandising rythme les fins de vie et les soldes.....</i>	60
<i>Le merchandising impacte la supply chain cross-canal alimentaire et non alimentaire.....</i>	61
Chapitre 7 - Des systèmes d'information merchandising, supply chain et décisionnels connectés.....	69
Les outils de gestion.....	69
<i>Dessiner le planogramme.....</i>	69
<i>Publier les planogrammes et vérifier leur mise en œuvre.....</i>	69
<i>Gérer les floor plannings.....</i>	70
<i>Performance des outils et de leur interconnexion pour le « one touch ».....</i>	70
<i>Le data mining pour optimiser le « one touch ».....</i>	71
<i>L'interconnexion pour les magasins hors centre-ville.....</i>	71
<i>La préparation des commandes clients en magasin avec l'aide des planogrammes.....</i>	72
Les outils du big data.....	72

Le big data est contextuel.....	73
<i>Les produits les uns par rapport aux autres.....</i>	73
<i>Les familles les unes par rapport aux autres.....</i>	73
<i>Les impacts des événements.....</i>	74
Le big data est algorithmique.....	74
<i>Les impacts des promotions.....</i>	74
<i>La pertinence de la clusterisation.....</i>	74
<i>Élasticités prix/volume.....</i>	75
<i>Évolution des flux logistiques.....</i>	75
<i>Évolution des paramétrages des outils d'approvisionnement et de merchandising.....</i>	75
Chapitre 8 - L'organisation et le management.....	77
La fonction merchandising.....	77
Quels sont les types d'organisations observables en France ?.....	79
Pourquoi réunir le merchandising et la supply chain ?.....	81
Gouvernance et géographie.....	83
Le processus Sales & Opérations (S & OP).....	84
<i>Les principaux intervenants du processus S & OP.....</i>	84
<i>Les modalités d'un processus S & OP.....</i>	85
<i>Le rôle d'une entité flux dans le processus S & OP.....</i>	86
L'apport du big data.....	87
Quel dispositif logistique ?.....	88
Centralisation/décentralisation.....	90
Chapitre 9 - Click & mortar et e-commerce.....	93
Le client pluricanal.....	94
<i>Le parcours client.....</i>	95
<i>L'impact sur les concepts.....</i>	97
<i>Le pluricanal et les différentes catégories de produit.....</i>	98
Quels impacts des comportements client pluricanaux sur le merchandising ?.....	98
<i>La reliance.....</i>	99
<i>La « défiance » et la « assurance ».....</i>	100
<i>L'individualisme.....</i>	101
<i>L'hédonisme.....</i>	101
Quatre exemples d'innovations portées par ces tendances.....	102
<i>Le retail design.....</i>	102
<i>Le retailtainment : amuser, distraire.....</i>	103
<i>Le magasin digital.....</i>	104
<i>Les Pop-up stores.....</i>	104
L'intégration des technologies Internet au cœur du magasin.....	105
La digitalisation des magasins est en marche.....	107
Repenser la « vente assistée ».....	109
<i>Le vendeur face au click & collect.....</i>	111

<i>Les stratégies de fidélisation</i>	111
<i>La gestion des données on line</i>	112
<i>La gestion des données en magasin</i>	112
Chapitre 10 - Quelle stratégie pluricanale ?	115
L'intégration du pluricanal est un sujet complexe	115
Faut-il spécialiser les canaux ?	115
Les 4 approches du pluricanal	116
<i>Le multicanal</i>	117
<i>Le monocanal</i>	117
<i>Le cross-canal</i>	117
<i>L'omnicanal</i>	118
<i>Les parcours</i>	119
Chapitre 11 - Le merchandising comme levier de la transformation	121
Pourquoi parler de transformation ?	121
Les principaux thèmes de changements	121
Les principaux moments pour mener le changement	122
<i>La réimplantation d'un point de vente</i>	122
<i>La synchronisation du merchandising et de la supply chain</i>	123
<i>Les changements d'organisation</i>	124
<i>Le déploiement d'une stratégie omnicanal</i>	125
<i>Le merchandising 3.0</i>	126
Chapitre 12 - Synthèse	129
Glossaire	133
Bibliographie	137
Index	141

Préambule

Notre métier est l'accompagnement de la transformation de nos clients, tant sur des programmes de grande envergure que sur des opérations plus ciblées. Nous avons acquis la conviction que le merchandising omnicanal sera pour les entreprises du retail un levier privilégié pour accompagner les mutations en cours :

- le marketing de la marque fait un travail de plus en plus sophistiqué, comme en témoignent les nouveaux concepts magasin ;
- le commerce a accès à des données de plus en plus précises sur les clients ;
- la logistique (entrepôts et transport) est en optimisation permanente ;
- les magasins s'adaptent aux exigences des clients omnicanaux et de l'utilisation du smartphone ;
- le merchandising, dans le sillage du marketing, est encore trop souvent sous-dimensionné, pris dans des transversalités pas toujours très formelles alors qu'il est un élément essentiel de la performance commerciale des enseignes.

Nous pensons que le merchandising sera de plus en plus sollicité pour tirer la quintessence des révolutions liées à l'omnicanal, au big data qui lui est lié, et pour s'impliquer dans le sujet de l'efficacité opérationnelle.

Chapitre 1

État des lieux

La définition la plus spontanément citée du merchandising est attribuée à Charles Kepner pour qui il s'agit de proposer le bon produit, au bon endroit, au bon moment, au bon prix et en bonne quantité (les « 5B »). On parle aussi souvent de l'alliance de l'art, intuition de ce qui va séduire le client, et de la science, analyse des données et des comportements des consommateurs. En tout cas, la mission attribuée au merchandising est, sans ambiguïté, de développer le chiffre d'affaires rentable en conjuguant un assortiment potentiellement considérable avec une surface forcément limitée. C'est incontestablement un défi quand on sait que le chiffre d'affaires au mètre carré des distributeurs peut varier du simple au triple (d'environ 5 000 €/m² à presque 15 000 €/m² pour les grandes et moyennes surfaces).

La performance au mètre carré

Ces différences sont significatives et justifient, quelle que soit l'activité concernée, que l'on s'interroge sur leurs causes possibles. La valeur unitaire des produits référencés devrait être un facteur explicatif mais il est loin d'être suffisant quand on compare¹ par exemple les magasins Relay à plus de 20 000 €/m², Leclerc à 14 700 €/m², Fnac à 12 500 €/m², Optic 2000 à 8 000 €/m², Zara à 6 500 €/m² et Ikea à 5 800 €/m².

L'emplacement et le positionnement plus ou moins haut de gamme sont également des éléments de compréhension. Ainsi, il n'est pas pertinent et utile de comparer la performance de Vuitton sur les Champs-Élysées avec l'hypermarché Auchan de Vélizy, premier hyper en 2012 avec un chiffre d'affaires de 292,20 M€². En revanche, on peut plus valablement rapprocher le Printemps et les Galeries Lafayette qui, sur des emplacements de même nature, présentent un écart de 20 %. De même, la comparaison entre deux commerces avec une vocation assez comparable a du sens : Décathlon et Go Sport ont un écart de 40 %.

1. *LSA*, août 2013. Ces ratios sont indicatifs car le numérateur pose quelquefois des problèmes de périmètre, et le dénominateur est une donnée pour laquelle on ne dispose pas toujours des éléments permettant une évaluation précise des surfaces strictement commerciales.

2. *LSA*, mars 2013.

Le chiffre d'affaires par mètre carré est le résultat d'un grand nombre de facteurs, dont bien sûr l'assortiment et la localisation, mais aussi des caractéristiques du point de vente lui-même, son ambiance, l'implantation générale, la façon dont sont présentés les produits et parfois le service associé ; cela sans évoquer l'image véhiculée par la communication traditionnelle ou les réseaux sociaux sur le Net.

Un des dirigeants du secteur de la grande distribution déclarait récemment : « *Les clients fréquentent un magasin avant tout parce qu'ils aiment les produits qu'ils y trouvent.* » Il est vrai que toutes les enseignes peuvent potentiellement proposer le même assortiment, acheter et/ou faire fabriquer les mêmes produits. C'est l'un des effets de la globalisation qui a vu émerger en Asie des entreprises dotées de bureaux de design, capables de concevoir, de prototyper et enfin de produire en série à qualité et prix compétitifs. Il est donc incontestable que l'offre produit, la stratégie de référencement est un élément clé de différenciation et d'attractivité pour le client. Le client, informé, mobile et multicanal s'adonne au showrooming¹, et se rend en magasin pour faire l'expérience d'un produit, comparer éventuellement les prix depuis son mobile, puis enfin l'acquérir en ligne. La révolution du cross-canal qui implique une modification de la présentation des produits conduit, on le verra plus loin, à envisager une implication plus forte des conseillers et des vendeurs dans le merchandising et la théâtralisation.

Le même dirigeant ajoutait : « *Ils n'y viennent pas pour son enseigne ou son carrelage.* » Il s'agit, cette fois, d'un point de vue plus discutable car si tout le monde (clients et commerçants) a potentiellement accès à toute l'offre, faire venir un client dans son magasin ne va pas de soi et l'image de l'enseigne ainsi que l'ambiance de ses points de vente sont des éléments clés.

Les choix des consommateurs évoluent constamment en fonction des conditions économiques et des tendances sociétales. C'est pourquoi les enseignes renouvellent les espaces de vente pour accompagner leurs clients et s'adapter au développement des nouvelles technologies. Modifier le poids respectif des catégories de produit, changer l'implantation, définir des clusters magasins, travailler les rayons, les facings, tout cela relève d'un « *ensemble de techniques et de stratégies qui permettent d'optimiser la rencontre quotidienne du client et du produit sur le point de vente* ». (Institut français du merchandising – IFM). Cette recherche d'optimisation est de la compétence du merchandising.

1. NRF (National Retail Federation) 2014 : selon Forrester-Aprimo Research, 35 % des clients utilisent leur mobile pour rechercher des prix en magasin.

Les facteurs qui pèsent sur la consommation

Depuis les années 1990, on a cessé de pousser des produits vers les clients (vendre ce qui a été acheté) pour coller de plus en plus à leur demande (acheter pour satisfaire un besoin). Cela a notamment conduit à la conception d'univers, rapprochant des produits auparavant répartis selon une logique « sectorielle et industrielle » dans le magasin. L'exemple du rayon bébé est emblématique de cette conception avec le regroupement de produits alimentaires, textile, bazar... Cette approche est en réinvention permanente pour accompagner une consommation qui évolue sous l'effet de 5 familles de facteurs :

- Le facteur démographique et le vieillissement de la population européenne créent des écarts générationnels importants. La hausse du nombre de retraités entraîne une augmentation du nombre de personnes ayant du temps libre à consacrer à la consommation. Les consommations intergénérationnelles sont de plus en plus difficiles à cerner avec l'entrée dans la vie active de la génération Internet, les « digital natives ». La structure de la consommation change également et les dépenses, de type santé/bien-être, augmentent régulièrement.
- La conjonction d'un niveau de chômage élevé et durable, le « tour de vis » fiscal, les restrictions budgétaires, le coût du logement et enfin la tendance au renchérissement du prix des biens importés contribuent à limiter le pouvoir d'achat et à l'atonie de la consommation. Ainsi, le facteur économique est particulièrement prégnant depuis la crise de 2008, avec une baisse des achats non indispensables et une attention renforcée au rapport qualité prix. Le consommateur est marqué par une forte défiance face aux prix dont on sait que la perception est souvent subjective. Ce sentiment est cependant renforcé et parfois objectivé par la possibilité de comparer les produits en temps réel ou de partager son expérience de consommation avec les autres sur Internet.
- Le facteur écologique avec l'attention au thème du développement durable est devenu un sujet de dilemme pour les distributeurs, comme en témoignent les allers et retours sur la place du bio dans les rayons : faut-il un peu de bio partout ou de vrais rayons bio ? Il est incontestable que les consommateurs connaissent un intérêt croissant pour les produits bio et ce d'autant plus que l'offre est accessible en termes de prix. Au-delà des préoccupations liées à la protection de l'environnement et à la prise de conscience des dégâts que pouvait parfois provoquer l'industrie agroalimentaire sur les écosystèmes, les scandales alimentaires ont contribué à installer une défiance sur l'origine et la traçabilité des produits. Les produits du terroir ou régionaux sont aussi valorisés lors des achats. Ces circuits

courts sont vécus comme un moyen d'identification à la marque, de proximité avec le distributeur¹ et une façon de limiter l'empreinte carbone. Le recyclage est devenu un argument commercial et les offres avec reprise/échange se multiplient. Ainsi, le consommateur devient « consomm'acteur », responsable de ses achats.

- Les nouvelles technologies Internet changent les comportements de consommateurs qui ne sont plus passifs devant le merchandising en magasin, et participent à l'offre² en collaboration avec la marque et restent sans cesse connectés *via* Internet. Les consommateurs sont sensibles à l'image que transmet la boutique en ligne³. Le site Web permet d'accéder à l'ensemble de l'offre, il est le lieu privilégié des promotions. La multicanalisation des enseignes transforme également le comportement d'achat en magasin, le parcours client prend source sur Internet et influence le choix des consommateurs sur le lieu de vente. Avec l'essor du commerce électronique, les atouts du merchandising classique deviennent plus volatils.
- Le consommateur « postmoderne » échappe de plus en plus aux modes de segmentation classique. Alors que celui-ci exprime sa prudence vis-à-vis des informations communiquées par les vendeurs en magasin ou encore vis-à-vis des prix pratiqués par les distributeurs, il se plaît à être « *le sujet d'illusion et de rêve dans des lieux enchantés*⁴ ». Au travers de la consommation, le client recherche du plaisir et tente de construire du lien social. Cette recherche d'hédonisme se traduit par l'attrait croissant pour les concept stores dans lesquels les produits sont théâtralisés et mis en scène, avec un recours de plus en plus important aux innovations technologiques.

En synthèse et ce ne sera une surprise pour personne, le consommateur actuel est « humain », c'est-à-dire paradoxal, difficile à identifier ; il est quelquefois décrit comme un « *caméléon omnivore, et insatiable*⁴ ». L'enjeu est donc d'améliorer en permanence et au quotidien le contenu de l'offre pour espérer faciliter son adhésion.

1. Hérault-Fournier C., « Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire ? », *Management & Avenir*, 2013/3, n° 53.
 2. Benoit-Moreau F., « La participation ordinaire : mieux comprendre le vécu du consommateur pour faciliter son adhésion », Lavoisier, *Revue Française de Gestion*, 2013/5, n° 234.
 3. Bezes C., « Comparer l'image des magasins avec celle de la boutique en ligne », HEC Montréal, *Revue internationale de gestion*, 2013/2 Vol. 38.
 4. Decrop A., « Les paradoxes du consommateur postmoderne », De Boeck Supérieur, *Reflets & Perspectives de la vie économique*, 2008/2, Tome XLVII.

Le champ couvert par le merchandising

Dans la littérature spécialisée, le merchandising est partout : la stratégie de l'enseigne, le choix des emplacements, le design des points de vente, le mobilier, l'implantation, et bien entendu les linéaires. Mais nous pensons que le merchandising n'est pas tout cela. Comme l'innovation, c'est une compétence répartie, elle alimente la réflexion stratégique, se concrétise par la mise en place d'un rayon et enfin impacte la supply chain qui permet de l'approvisionner. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder les effectifs merchandising ; il n'est pas rare de trouver des équipes de deux ou trois personnes pour plusieurs centaines de point de vente. Or, le merchandising est devenu un sujet essentiel pour le secteur retail, toutes enseignes confondues. Et c'est un thème transversal qui s'exprime dans des processus plus ou moins formalisés et des interfaces plus ou moins naturelles, selon la culture d'entreprise, avec les achats, les category managers (catman), l'exploitation, la supply chain et les fournisseurs.

Le merchandising classique s'identifie à 4 grands livrables :

- Tout d'abord la production de **guides** qui déclinent de façon très opérationnelle le concept magasin. Ce sont les principes qui vont donner l'unité de l'enseigne vue par le client et l'efficacité dans la mise en scène des linéaires (théâtralisation) pour les équipes magasin. Ils décrivent au minimum les règles de mise en rayon, la signalétique, les caractéristiques détaillées des meubles et des vitrines.
- Ensuite, le merchandising va être force de proposition sur le concept et **magasin type** avec les enchaînements, les parcours clients dans les univers/marchés. Il est la voix du client et remet en cause les habitudes à partir de l'observation des comportements clients et de la prise en compte des contraintes de l'exploitation.
- Puis, le merchandising produit des **planogrammes**. Les rayons sont le plus souvent testés dans des « ateliers » ou « showrooms ». Le nombre d'emplacements, le nombre de références, leur répartition sur les différents niveaux, tous ces éléments sont formalisés et diffusés dans les magasins. Cet exercice amène nécessairement à traiter la question des clusters avec le marketing client, c'est-à-dire à adapter l'assortiment aux caractéristiques commerciales et physiques des points de vente.
- Enfin, le merchandising et la supply chain donnent des solutions d'**optimisation de l'espace** tant en magasins qu'en réserves. La définition des facings, des stocks marchands, le choix des filières logistiques, le travail sur les prêts-à-vendre et les « par combien » (PCB) sont autant de variables à optimiser.

La situation actuelle du merchandising

Dans les faits, le merchandising est une compétence transverse que l'on retrouve, à des degrés divers, dans la communication, le marketing, le commerce, les approvisionnements, en centrale d'achats dans les points de vente et chez les fournisseurs. On pourrait dire de façon caricaturale que si le merchandising est partout, il n'est nulle part. Car la mise en cohérence des objectifs et des moyens devient un défi et, au final, la mesure de l'efficacité du merchandising se confond avec celle de l'enseigne. Il y a cependant 4 défis qui sont dans toutes les têtes :

1. L'impact des flagships

Aujourd'hui le buzz se fait principalement autour des éléments les plus spectaculaires, c'est-à-dire les nouveaux concepts magasin pour lesquels le merchandising est trop souvent un contributeur modeste. La mise en scène des flagships des grandes marques fait d'ailleurs intégralement partie de la stratégie de communication des enseignes. L'ouverture d'un flagship étant l'opportunité de valoriser la marque. Ces réflexions sont tirées par la stratégie de la marque avec l'appui d'agences de communication et dictées par la volonté de « rajeunir » des codes datés du siècle dernier. Les impératifs de renouvellement d'un parc de magasins sont aussi liés à la nécessité de s'adapter aux bouleversements provoqués par Internet avec une connectique et des mobiliers cohérents avec les nouvelles technologies et l'interactivité qui va de pair.

2. Le développement exponentiel des données

Il y a une tendance, avec le développement d'outils (planogrammes, store planning) et l'accès à des données clients de plus en plus importantes, de transformer les merchandisers en statisticiens et de cantonner le merchandising au traitement de données et à l'optimisation des linéaires « en chambre », avec pour conséquence probable la perte de contact avec le terrain et le client. En effet, la multiplication des sources d'information et l'approche big data, qui vise à traiter toutes les informations disponibles sur les comportements de ses clients *via* des bases de données de plus en plus volumineuses et hétérogènes, sont des facteurs de changement dont les effets sont encore difficiles à évaluer.

3. La supply chain

Autour des planogrammes des choix implicites s'opèrent encore sans soucis de l'optimisation d'ensemble. La décision d'attribuer un emplacement à un produit

a plusieurs impacts immédiats. Il a un effet sur les quantités vendues, sur les coûts de réassortiments, sur la périodicité et la préparation des livraisons. La réflexion est aujourd'hui presque exclusivement tournée vers le premier point (optimiser les ventes et éviter les ruptures). La prise en compte de la supply chain sur l'optimisation d'ensemble est rare sauf quand on développe un modèle sans réserve et donc sans possibilité de stockage autre que le linéaire (Tesco, Office Dépôt).

4. Le pluricanal

La capacité à articuler le merchandising Internet avec celui des points de vente est encore largement en friche. Les organigrammes montrent à quel point les équipes travaillent en ordre dispersé, avec pour seule contrainte réelle le respect de la politique de pricing de l'enseigne. Le e-commerce est souvent vu dans le monde du click & mortar (par opposition aux pure players Internet ou aux véa-dististes) comme le $n + \text{énième}$ magasin, avec d'ailleurs un chiffre d'affaires souvent du même ordre. Les concepts de vente pour l'activité Web sont en expérimentation, on y transpose encore trop souvent les principes développés dans les magasins.