

# AMÉLIORER LE CHIFFRE D'AFFAIRES EN MAGASIN

PAR UNE GESTION PLUS DYNAMIQUE DE L'ESPACE



Vos magasins génèrent-ils tout le chiffre d'affaires et le résultat qu'ils pourraient générer ? Les distributeurs accordent une grande attention aux leviers susceptibles d'améliorer leur fréquentation, leurs chiffres et leur performance : la pertinence de l'offre, le merchandising, les prix, les promotions, les stocks ou les effectifs sont gérés quotidiennement ou au moins hebdomadairement. Mais s'agissant de leur actif le plus important, à savoir l'espace dans leurs magasins, la plupart d'entre eux font preuve d'une trop grande passivité. Ils consacrent beaucoup d'efforts à distribuer l'espace lors de l'ouverture de nouveaux magasins puis à nouveau, quelques années plus tard, lors d'une rénovation lourde ou de l'introduction d'un nouveau concept. Mais dans l'intervalle, le mot d'ordre est plutôt « n'y touchez pas ! » – à moins qu'une crise ne survienne qui oblige à remettre le concept à plat, souvent sans test, avec des résultats peu concluants.

Alterner inaction et suractivité ne fait pas de sens. Dans un monde très compétitif, face à d'autres canaux et dans un contexte de demande atone, les distributeurs doivent désormais savoir gérer finement leurs mètres carrés, à travers de petits changements plus fréquents dans une logique de découverte et d'expérimentation. Bien sûr, toucher aux magasins exige davantage de travail et parfois de capital et comporte plus de risques pour l'activité opérationnelle qu'une simple modification de promotion ou de prix. Mais c'est l'intérêt des distributeurs de gérer leurs surfaces de vente de manière active, en effectuant de multiples changements incrémentaux et en décortiquant les résultats pour en tirer les enseignements.

Chaque secteur de la distribution fait face à des défis spécifiques en matière de gestion des surfaces mais tous doivent impérativement maîtriser et améliorer leur productivité :

- Beaucoup d'enseignes spécialisées n'affichent aucune catégorie de produits en croissance. Elles doivent trouver le moyen de gagner de la place en rayon pour en tester de nouvelles. Seul un petit nombre de ces expériences se révéleront positives. Aussi les enseignes doivent être capables de mener de nombreux tests et d'en tirer rapidement les conclusions.
- Certains distributeurs alimentaires cherchent à réduire la taille de leurs hypermarchés sans mettre à mal leur chiffre d'affaires et leur performance économique. Savoir arbitrer entre largeur et profondeur de gamme, déterminer la bonne taille et le rôle précis des rayons traditionnels et trouver le bon équilibre entre produits d'appels et catégories de fond de panier nécessite de maîtriser sa productivité au mètre carré mieux que ne le font la plupart des enseignes alimentaires aujourd'hui.
- Les chaînes d'habillement et d'accessoires enregistrent des résultats encourageants avec leurs « magasins dans le magasin » et autres corners de marques. Comment rendre l'offre de base de leurs magasins plus compacte et libérer ainsi davantage de superficie pour des concepts innovants ?

Mieux gérer les surfaces dans ses magasins nécessite de travailler trois dimensions :

1. **Éliminer les références qui doublonnent**, sans pénaliser les ventes
2. **Rééquilibrer l'espace alloué aux différentes catégories**, en maintenant partout un choix suffisant
3. **Densifier l'offre**, sans créer de difficultés opérationnelles en magasin

## ELIMINER LES REFERENCES QUI DOUBLONNENT

De multiples enseignes tirent la majeure partie de leurs ventes et de leurs résultats d'un nombre limité de références produits, tout en offrant un choix large avec d'autres références produits à la contribution financière plus que mineure. Toutefois, la solution ne se résume pas à éliminer les articles à faible rotation. Le défi consiste à distinguer les références qui pourront être supprimées sans risque de celles qui contribuent à fournir un choix véritable au consommateur. Certains de ces produits à faible chiffre d'affaires ont en réalité un fort effet de « halo » : ils sont très importants pour les clients – peu nombreux – qui les achètent. Supprimer ces articles de l'assortiment peut se révéler nettement plus coûteux que ne le suggère une analyse superficielle de leurs ventes.

A côté, de nombreuses références sont substituables. L'impact de leur élimination sur le chiffre d'affaires est moindre qu'on ne le croit parfois, les consommateurs choisissant des produits de remplacement dans les mêmes catégories. Identifier les références produits que les consommateurs considèrent comme substituables n'est pas facile : cela dépend de la structure globale de l'offre proposée et des besoins précis des consommateurs ; les articles auxquels on pense intuitivement ne sont pas nécessairement les bons. Certaines grandes marques suscitent un haut niveau de fidélité dans certaines catégories ; d'autres, non. La seule façon de le connaître avec certitude est d'analyser des données de panier ou de panels client par client, dans le but de produire des « matrices de substituabilité » du type de celle présentée dans l'illustration 1.

Bien sûr, les décisions visant à rationaliser l'assortiment ne doivent pas reposer uniquement sur le fait de donner le choix aux consommateurs. Certains articles procurent au distributeur lui-même d'autres bénéfices : les marques propres, par exemple, ou celles figurant fréquemment dans des campagnes promotionnelles d'envergure.

ILLUSTRATION 1 : MATRICE DE SUBSTITUABILITÉ SUR LA CATÉGORIE « DENTIFRICE »

		AUTRES MARQUES				
MARQUE « CIBLE »	PROPORTION DU VOLUME RÉCUPÉRABLE	MARQUE LEADER	MARQUE A	MARQUE PREMIUM 1	MARQUE PREMIUM 2	MARQUE B
Marque leader	30%		52%	9%	11%	3%
Marque A	39%	54%		9%	11%	3%
Marque premium 1	46%	38%	36%		7%	2%
Marque premium 2	55%	36%	34%	6%		9%
Marque B	57%	32%	34%	5%	7%	
Marque C	61%	35%	35%	6%	8%	2%
Marque premier prix	64%	39%	36%	8%	7%	2%
Marque propre	69%	31%	36%	5%	11%	2%
Marque de spécialiste	70%	38%	34%	4%	8%	2%

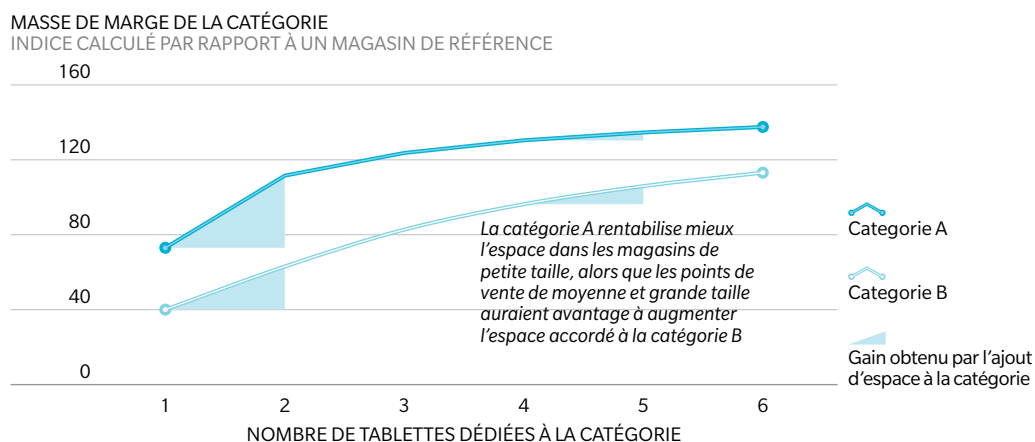
Certaines références produits s'avèrent bien plus facilement substituables par d'autres, ce qui a des conséquences majeures sur les décisions d'assortiment

## REEQUILIBRER L'ESPACE ALLOUE AUX DIFFERENTES CATEGORIES

Le choix importe plus – voire parfois beaucoup plus – dans certaines catégories que dans d'autres. Rééquilibrer l'espace alloué au profit des catégories où le choix est capital est un moyen relativement simple de tirer une meilleure productivité de chaque mètre carré. L'inertie dans les habitudes prises (parfois conjuguée aux structures organisationnelles d'une enseigne) rend souvent insuffisante la fréquence de révision des allocations de surface. Construire une proposition plus attrayante commence par l'identification des catégories pour lesquelles les consommateurs valorisent un choix plus large – en d'autres termes, les catégories faisant preuve d'une réelle « élasticité au choix ». Il est important de noter qu'en termes financiers, il convient de se concentrer sur la productivité au mètre carré marginale et non moyenne : dédier une tablette supplémentaire à la catégorie A, par exemple, aura-t-il plus d'impact qu'une tablette supplémentaire dédiée à la catégorie B ? Entre deux enseignes ou deux magasins d'une même enseigne, la situation de départ, dès lors, peut faire une grande différence. Egalement, la réponse peut varier considérablement selon la taille des magasins, comme le montre l'illustration 2.

Rééquilibrer les allocations de surface au sein des magasins peut s'effectuer sans réaménagement complet, les différentes catégories concernées utilisant dans bien des cas les mêmes installations et pouvant être physiquement très proches les unes des autres. Une enseigne avec laquelle Oliver Wyman a collaboré proposait, au sein de son rayon liquides, un grand nombre de références de thés glacés, bien que cette catégorie se caractérise par une assez faible élasticité au choix. Ce constat faisait de cette catégorie une candidate idéale pour une réduction d'assortiment visant à libérer de l'espace. A l'inverse, les vins rouges ont révélé une élasticité élevée et pouvaient donc bénéficier de cette surface supplémentaire. Identifier de tels jeux de vases communicants entre catégories adjacentes peut rendre relativement simple le rééquilibrage de l'espace en rayon et accroître les ventes.

### ILLUSTRATION 2 : PRODUCTIVITÉ AU MÈTRE CARRÉ – UNE ILLUSTRATION



Chaque catégorie de produits affiche un profil de rendement spécifique lorsqu'on lui accorde davantage ou moins d'espace. La meilleure répartition de l'espace varie donc selon la taille du magasin

## DENSIFIER L'OFFRE

Rendre le magasin attractif à l'œil est capital, mais quelle quantité de chaque produit un distributeur doit-il réellement mettre en rayon ? L'expérience d'Oliver Wyman en la matière est que les magasins surestiment plus fréquemment les quantités qu'ils ne les sous-estiment, pénalisant ainsi la largeur du choix offert à leurs clients ou utilisant davantage de surface que nécessaire. Ceci s'explique tantôt par des pratiques merchandising dépassées, tantôt par une mauvaise application des directives. Passer en revue la réalité des pratiques en magasins révèle presque toujours des surprises ... qui se transforment en autant d'opportunités d'amélioration.

Bien que les exigences du merchandising varient considérablement d'un secteur de la distribution à l'autre, les pratiques opérationnelles des magasins sont souvent établies de manière relativement simpliste. Cet état de fait crée des opportunités pour engranger davantage de chiffre d'affaires sur une superficie donnée. La facilité du réassort est à l'évidence un élément clé en distribution alimentaire et présenter les produits de manière attractive est vital pour la plupart des enseignes de mode. Mais dans les deux cas, il existe des compromis à faire entre le niveau de choix offert aux consommateurs, la façon dont on expose ce choix et la quantité d'espace utilisée. L'expérience le montre : regarder d'un œil neuf les données économiques, l'ergonomie et les aspects esthétiques du merchandising et des pratiques opérationnelles génère des opportunités d'accroître le choix véritable proposé à la vente et de générer des ventes additionnelles.

## ETUDE DE CAS

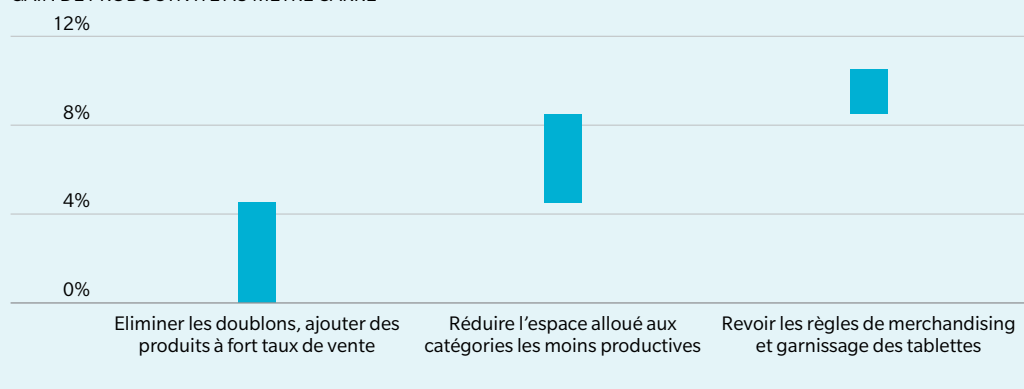
# COMMENT UN DISTRIBUTEUR ALIMENTAIRE A REDYNAMISE LES RAYONS DE SES MAGASINS

Une enseigne alimentaire européenne majeure souhaitait accorder davantage de place aux catégories de produits identifiées comme nécessaires pour attirer le chaland et, dans le même temps, faire croître le panier moyen en introduisant des catégories nouvelles. Ces deux exigences nécessitaient davantage d'espace : en adoptant une approche semblable à celle décrite ici, ce distributeur a pu condenser suffisamment le reste de son assortiment pour dégager de l'espace pour de nouveaux produits et catégories. En premier lieu, l'enseigne renforça ses gammes par l'élimination des doublons et l'introduction de nouvelles références suscitant une réelle fidélité chez les consommateurs. Un nouvel outil de gestion d'assortiment, capable de modéliser la substituabilité de la demande entre articles, permit aux acheteurs d'estimer les gains de chiffre d'affaires nets liés à l'ajout ou à la suppression de produits. En leur permettant de créer des planogrammes pertinents de manière efficace et évolutive, ils purent ainsi dégager des gains de CA au mètre carré de plus de 4% dans les magasins établis du réseau.

L'enseigne chercha ensuite des moyens de resserrer l'espace consacré aux catégories à faible productivité. En comparant les données d'élasticité au choix et à l'espace dans différents secteurs du magasin, puis en prenant en compte ses objectifs à long terme sur chaque catégorie, elle trouva le moyen de libérer de l'espace en rayon en retirant de la vente des tablettes entières de produits à faible rotation. Ensuite, les règles de merchandising et garnissage des rayons furent revues pour identifier l'espace qui pourrait être rendu disponible sur chaque tablette, et donc l'espace excédentaire, en passant en revue les pratiques opérationnelles et en exploitant les données de rotations et des articles. Supprimer les facings inutiles dans le magasin permit de condenser le même assortiment sur une surface réduite de 3%, libérant ainsi de la place pour de nouvelles catégories. L'impact global de ces initiatives fut largement positif : l'enseigne put concentrer un assortiment plus efficace dans un espace significativement réduit et améliorer sa productivité au mètre carré de plus de 10 %, comme le montre l'illustration 3.

### ILLUSTRATION 3 : COMMENT UNE ENSEIGNE A AMÉLIORÉ SON CA/M2

GAIN DE PRODUCTIVITÉ AU MÈTRE CARRÉ



## CONCLUSION

Aucun distributeur n'envisage de laisser les mois s'écouler sans faire évoluer ses assortiments, ses promotions ou ses prix. Les contraintes opérationnelles et les coûts induits par la révision des surfaces dans les magasins en limite la fréquence. Toutefois, dans les conditions actuelles de concurrence et de marché et face aux évolutions en cours, la plupart des enseignes ont aujourd'hui intérêt à accélérer le rythme avec lequel elles gèrent l'allocation de leurs surfaces de vente et tirer davantage de chaque mètre carré dans chacun de leurs magasins. Une gestion active et précise de l'espace avec des tests de nouveaux concepts plus nombreux en magasin, l'introduction de catégories de produits supplémentaires, l'ajout de nouveaux services clients ou d'un niveau de prestation supérieur, l'amélioration de l'aspect et de l'agencement du magasin pour créer une expérience d'achat plus riche, sont autant d'actions qui créent du CA supplémentaire. Les enseignes qui trouvent le moyen de tirer davantage de leurs mètres carrés enregistrent de meilleurs résultats et sont mieux armées dans la compétition avec leurs concurrents traditionnels et en ligne ou omnicanals.



Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

MATTHEW ISOTTA  
Global Retail Practice Leader  
[matthew.isotta@oliverwyman.com](mailto:matthew.isotta@oliverwyman.com)  
+971 4425 7026

JAMES BACOS  
EMEA Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

PAUL BESWICK  
North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

BERNARD DEMEURE  
French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

NICK HARRISON  
UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

RICCARDO TRENTINI  
Italian and Turkish Retail Practice Leader  
[riccardo.trentini@oliverwyman.com](mailto:riccardo.trentini@oliverwyman.com)  
+39 02 305 771

SIRKO SIEMSEN  
Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

Copyright © 2013 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.