

LA POLITIQUE MARKETING DU POINT DE VENTE

Auteurs : Sandrine Macé

Professeur – assistant ESCP - EAP

Éditeur : Vuibert – collection FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises)

Date de parution : 2001

Volume : 212 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

Le titre de cet ouvrage est un peu large par rapport à son objet. Il s'agit en réalité de la version éditoriale d'une thèse de doctorat ès Sciences de Gestion (IAE Aix-Marseille III, Essec) intitulée « étude de l'impact de la politique commerciale du point de vente sur la réponse promotionnelle par une approche neuronale ». Prix de la meilleure thèse française en marketing pour 1998-1999, elle a pour but d'étudier l'influence de la politique commerciale du point de vente sur l'efficacité des actions de promotion des ventes.

Sur le plan opérationnel, évaluer l'efficacité des actions promotionnelles est un enjeu important :

- Elles sont un des principaux moyens du marketing local.
- Elles représentent des investissements importants : dans la préface, Dwight Merunka souligne que les budgets promotionnels représentent environ 10 % des budgets marketing.
- Une meilleure efficacité des actions promotionnelles pourrait engendrer des gains de productivité importants (jusqu'à 4,3 % du prix de vente consommateur selon Sandrine Macé).

Sur le plan théorique, l'ouvrage rappelle avec précision l'ensemble des recherches, études et analyses liées directement ou indirectement à la promotion des ventes.

Sur le plan didactique, chaque chapitre débute par une introduction et se termine par une synthèse des éléments clés.

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

- Trois parties et 9 chapitres.
- Bibliographie détaillée d'ouvrages et d'articles centrés sur promotion, prix, comportement du consommateur.

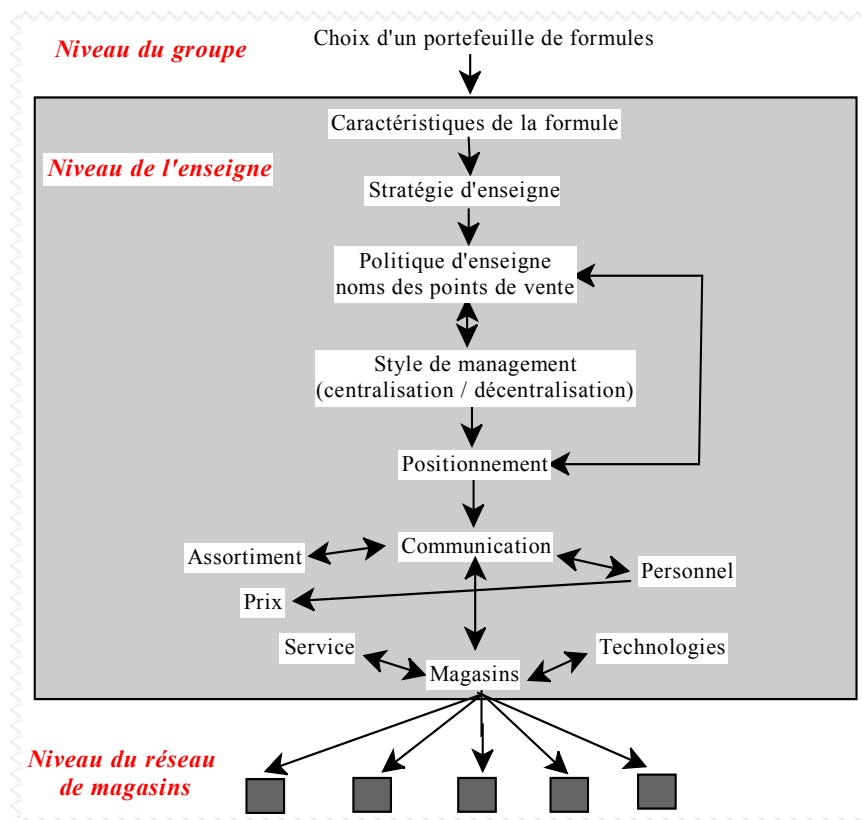
Idées principales

La présentation du « contexte managérial » (chap. 1) est un rappel de l'évolution du marketing des distributeurs au cours des trente dernières années et de ses conséquences. Trois phases principales sont distinguées :

- Les années 70 caractérisées par une course aux emplacements et un marketing peu évolué.
- Les années 80 caractérisées par le développement d'un **marketing global** à travers notamment le concept d'enseigne définie par Benoum et Héliès-Hassid comme une « articulation des éléments de l'offre en un système cohérent et distinctif visant en fonction des attentes de la cible à assurer à l'enseigne le positionnement désiré ». La prédominance du discount conduit les distributeurs à adopter une stratégie de domination par les coûts ayant de nombreux effets négatifs (baisse des prix, dégradation des coûts d'achat, alourdissement des coûts de gestion, etc.).

Au cours des années 90 (concurrence intense, crise de la consommation, législation plus stricte), les groupes adoptent des stratégies de croissance externe et d'internationalisation. **Les stratégies d'enseigne visent à concilier une industrialisation poussée en amont avec une forte réactivité commerciale en aval.** Il s'agit de réduire les coûts (centralisation et logistique sur entrepôts) et d'intégrer les nouvelles technologies (ECR, EDI). Mais aussi de rechercher des gains productivité en optimisant le marketing local. La forte centralisation (approvisionnements, action commerciale) ne doit pas inhiber les initiatives locales qui permettent d'adapter l'offre des magasins aux attentes des consommateurs. Accroître la performance de l'enseigne, implique de mettre en œuvre un **marketing local** ou **micro-marketing** défini comme « marketing du point de vente adaptant les impératifs du marketing d'enseigne aux spécificités du marché local ». Divers aspects « tactiques » peuvent, en

effet, être décidés au niveau des points de vente : assortiment, prix, actions de promotion... Pour le distributeur, il est donc essentiel de mieux comprendre les comportements des consommateurs et de disposer d'informations au niveau le plus fin (la référence, le magasin) ce qui nécessite des systèmes d'information améliorés (bases de données, outils d'analyse, personnes dotées de compétences d'analystes ou de chargés d'études), des outils de prévision des ventes au niveau de chaque référence de l'assortiment et des procédures automatiques de CAO ou commande assistée par ordinateur.



L'auteur resitue ensuite la promotion des ventes (définie par Chandon comme « une modification temporaire et tangible de l'offre dont l'objectif est d'avoir un impact direct sur le comportement des clients et sur la force de vente ») par rapport au contexte précédent :

- Vecteur important du marketing local dans ses composantes « entrée » (attirer les clients, améliorer l'image du magasin en offrant un avantage supplémentaire aux clients, répondre aux concurrents...) et « sortie » (optimiser les circulations, développer des programmes merchandising, favoriser les achats d'impulsion, stimuler l'intérêt pour un nouveau produit...).
- Investissement marketing élevé et risqué : rentabilité aléatoire en raison des stocks spéculatifs, baisse du prix, coûts des matériels et de l'organisation, impact limité (élasticité nulle pour 35 % des 1 000 références étudiées par Nielsen lors d'une étude), temps passé par les chefs de rayon (surveillance indispensable pour éviter les ruptures de stock).
- Risque d'effets négatifs sur le comportement du consommateur : moindre confiance dans les prix, achat uniquement en période promotionnelle...

La recherche de Sandrine Macé contribue à une meilleure connaissance de l'efficacité des actions promotionnelles. Cela présente plusieurs avantages pour les distributeurs comme pour les fabricants :

- Prévoir le bilan financier des campagnes promotionnelles.
- Comprendre les mécanismes qui influencent la réponse promotionnelle : caractéristiques du produit, des concurrents, du marché local, de la nature de la promotion...
- Répartir les budgets promotionnels efficacement entre les magasins en tenant compte des fortes disparités de réponse promotionnelle.
- Disposer des mesures d'impact des promotions (enseigne par enseigne, magasin par magasin) afin d'améliorer les négociations entre fabricants et distributeurs.

- Prévoir les ventes pour approvisionner correctement les magasins et éviter les ruptures.

Les grandes lignes de la recherche effectuée par l'auteur font l'objet du 2^{ème} chapitre « problématique de recherche ». L'objet de la recherche est d'analyser les effets des caractéristiques du marketing local du point de vente sur la « **réponse promotionnelle** » définie comme « l'effet immédiat induit par une promotion sur les ventes d'une référence » et mesurée par l'augmentation de la part de marché. Il s'agit, notamment, de répondre à deux types questions : existe-t-il des disparités dans les réponses promotionnelles entre magasins ou enseignes ? Est-il possible d'expliquer ces disparités par la politique commerciale du magasin. Les insuffisances ou les limites des recherches antérieures sont abordées :

- Promotion des ventes : données trop agrégées, nombre de références (échantillon) insuffisant...
- Distribution : hypothèse de neutralité de la distribution (intermédiaire passif), études de l'influence de l'environnement magasin sur le comportement du consommateur surtout centrées sur la perception du prix (avec notamment le concept de « prix de référence » dont les diverses approches sont rappelées) et non sur le comportement d'achat en promotion.

La fin du chapitre met en valeur l'intérêt de la recherche effectuée sur le plan théorique (intersection des trois domaines constitués par la promotion des ventes, la distribution, le traitement mathématique des données scanner) et managérial (pour les fabricants comme pour les distributeurs).

Sandrine Macé présente les recherches précédentes centrées sur les « variables modératrices » (ou variables agissant sur le sens ou l'intensité d'une relation) de la relation entre stimulus promotionnel et réponse promotionnelle (chap. 3). Elle différencie trois catégories de recherches en fonction de la nature des variables modératrices :

- Variables liées au produit : prix, part de marché, dépenses publicitaires, fréquence promotionnelle, présence d'une promotion concurrente...
- Variables liées à la catégorie de produit : caractéristiques intrinsèques (pénétration, facilité de stockage, cycle d'achat, niveau de prix), caractéristiques résultant de l'offre des distributeurs (importance des marques de distributeurs, fréquence promotionnelle, intensité concurrentielle, ampleur de la catégorie...).
- Variables liées au point de vente pour lesquelles les chercheurs se divisent en deux approches :
 - **Individualiste** : les réponses promotionnelles varient d'un magasin à l'autre en raison des disparités de sensibilité des consommateurs à la promotion, de leurs différences de profils (socio-démographiques) ou en raison de la structure concurrentielle de la zone de chalandise.
 - **Holistique** : les réponses promotionnelles varient d'un magasin à l'autre parce que leurs caractéristiques physiques et commerciales déterminent un certain nombre de conduites et régulent les comportements des consommateurs. Par exemple, les réponses émotionnelles induites par l'ambiance d'un magasin affectent le temps passé en magasin et les montants dépensés par les clients. Dans la même optique, la sensibilité du consommateur à la promotion dépend de l'intensité promotionnelle et de la politique d'assortiment du point de vente. Ces caractéristiques du magasin poussent le consommateur à simplifier son processus de décision : ensemble évoqué limité aux marques en promotion.

L'auteur retient le paradigme holistique pour sa recherche (chap. 4 : « cadre conceptuel »). Un magasin est un « **site comportemental** » (détermination et régulation des comportements) et non pas une zone neutre. Ses caractéristiques physiques et commerciales poussent à la conformité des consommateurs qui adaptent leurs comportements.



L'objet de la recherche étant d'expliquer l'impact de la politique commerciale du magasin sur les réponses promotionnelles, il s'agit de déterminer la nature des relations entre, d'une part, la politique du détaillant et, d'autre part, quatre mécanismes médiateurs de la relation stimulus promotionnel / réponse promotionnelle.

Les **variables qui caractérisent la politique commerciale** du magasin sont abordées de la façon suivante :

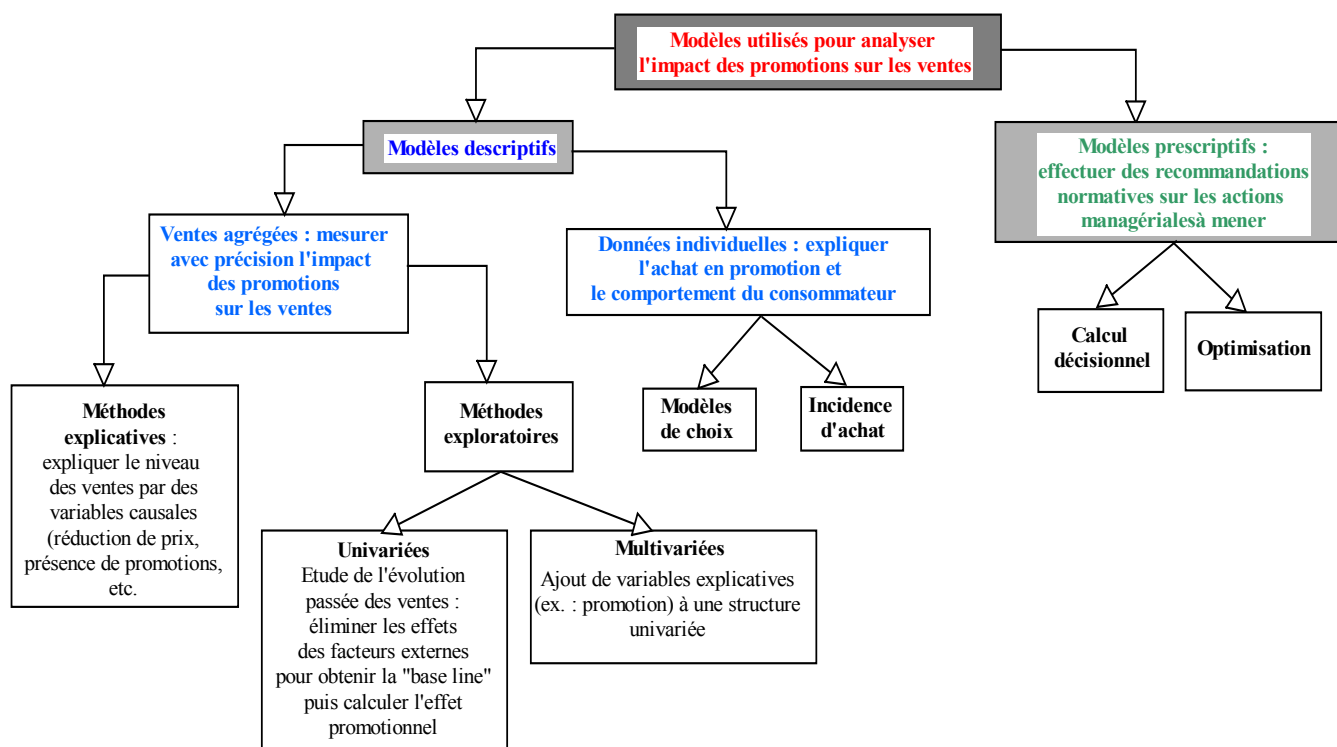
Approche générale (chap. 4)	Variables opérationnelles retenues lors de la recherche (chap 8)
- Politique d'assortiment : taille (largeur, profondeur) et niveau de gamme. - Politique de prix : niveau global des prix (indice moyen des prix ou « niveau de cherté »), structure des prix (amplitude des prix). - Politique promotionnelle : fréquence promotionnelle, intensité promotionnelle (effort réalisé par le distributeur lors d'une réduction de prix). - Politique HiLo (High-Low : prix réguliers associés à de nombreuses et fortes réductions temporaires) ou EDLP / PMPB (Every Day Low Price, Produit Magasin Prix Bas : prix le plus bas appliquée tous les jours sans réductions temporaires). La mise en œuvre d'une politique EDLP / PMPB correspond à une stratégie de domination par les coûts. Elle conduit les distributeurs à réduire les coûts d'exploitation. Elle vise à restaurer la crédibilité des prix érodée par des promotions trop fréquentes.	- Surface du magasin. - Nombre total de références proposées au moins une semaine en rayon. - Nombre moyen de référence présentes en rayon chaque semaine. - Ruptures de stock : % de références absentes des rayons plus de six semaines au cours de la période. - Niveau de cherté : indice de prix établi sur les références communes aux 54 magasins, prix régulier moyen pondéré par la part de marché. - Politique promotionnelle : % de références en promotions, % de semaines où une promotion, % de réduction des prix temporaires, % de chiffre d'affaires réalisé en promotion.

Le stimulus promotionnel est formalisé par **sept variables promotionnelles** ou types d'actions de promotion (**chap. 8**) : réduction de prix de 10 % seule, mise en avant seule, prospectus seul, réduction de prix de 10 % associée à une mise en avant, réduction de prix de 10 % associée à un prospectus, mise en avant associée à un prospectus, promotion totale (réduction de prix de 10 % avec mise en avant et prospectus).

Les étapes de la méthodologie utilisée par Sandrine Macé sont les suivantes (chap. 6) :

- Données : échantillon de 54 GMS réparties en 4 catégories (TGS, 5 000 – 7 499 m², 7 500 – 9 999 m², plus de 10 000 m²), ventes réalisées au cours d'une période de 78 semaines dans la catégorie des huiles de table, 1 286 séries de ventes, 4 649 mesures d'impact de promotions.
- Présentation synthétique de la nature (séquentielle, simultanée) des méthodes mathématiques qui pouvaient être envisagées pour mettre en relation les réponses promotionnelles (variable dépendante) avec des variables explicatives (avec indications sur les travaux antérieurs effectués dans ce domaine).
- Etapes de la recherche : mesure des impacts promotionnels enregistrés dans la base de données, simulation de la réponse promotionnelle par magasin en utilisant une méthode mathématique du type réseau de neurones, évaluation de la précision des résultats (tests).

Les méthodes ou modèles permettant de mesurer l'impact promotionnel au niveau d'une référence déterminée et dans un magasin spécifique sont expliquées de façon détaillée (Chap. 7 : « mesure d'impact des promotions »). Sandrine Macé rappelle tout d'abord la diversité des méthodes :



La recherche de Sandrine Macé se rattache au courant des procédures automatiques et des systèmes experts. Dans cette optique, le modèle **Promotionscan** utilisant les données scanner collectées en magasin pour mesurer l'impact des promotions sur les ventes au niveau d'une référence déterminée, fait l'objet d'une présentation très détaillée : étapes, aspects mathématiques, apports et limites. Ces dernières conduisent l'auteur à présenter une autre procédure classique d'évaluation des promotions (développée à partir des modèles autorégressifs). La fin du chapitre est la présentation détaillée de la méthode mathématique utilisée par l'auteur pour mener sa recherche : approche nouvelle basée sur les réseaux de neurones et intitulée « **réseaux neuronaux appliqués aux promotions** » (RNP). La place des réseaux neuronaux est située par rapport aux approches précédentes puis une présentation générale des réseaux de neurones est effectuée. L'intérêt et les caractéristiques de l'approche RNP sont présentés de façon détaillée avec des développements mathématiques conséquents. Le principe de RNP est le même que celui de Promotionscan : estimer la base line (ventes normales) la plus précise possible. Les performances de RNP sont ensuite testées en comparant les résultats obtenus avec une méthode classique développée à partir d'un modèle autorégressif.

Les tests des hypothèses relationnelles (présentées dans le chap. 5) reposent sur la simulation (par la méthode neuronale RNP) du pourcentage moyen d'augmentation de la part de marché induite par une promotion dans un magasin spécifique (chap. 8 : « procédures de tests des hypothèses »). Il s'agit de tester les relations entre les mesures d'impact promotionnel (augmentation de la part de marché) et les variables explicatives retenues (variables promotionnelles, variables caractérisant la politique commerciale du point de vente : cf. supra).

Les résultats obtenus à la suite de l'analyse des données sont les suivants (formulation des hypothèses de recherche à tester dans le chapitre 5, résultats obtenus dans le chapitre 9) :

Hypothèses relationnelles	Résultats simplifiés , commentaires, implications managériales
Réponse promotionnelle (RP) variable selon les enseignes quelle que soit la nature de la promotion	Relation vérifiée ce qui offre la possibilité de comparer les enseignes entre-elles et d'évaluer la qualité de leurs performances. Dans une optique trade marketing, un fabricant peut ainsi sélectionner les plus efficaces. Il peut aussi utiliser les résultats pour montrer à un distributeur que ses performances sont inférieures aux autres et l'inciter à les améliorer.
RP variable selon le magasin quelle que soit la nature de la promotion	Relation vérifiée avec une variation de 1 à 4 pour les réductions de prix avec mise en avant ou les promotions totale (réduction de prix avec mise en avant et prospectus), 1 à 5 pour les mises en avant seules ou avec prospectus, 1 à 10 pour les prospectus seuls, 1 à 12 pour les réductions de prix seules.
RP variable d'un magasin à l'autre au sein d'une même enseigne quelle que soit la nature de la promotion	Relation vérifiée : négocié des opérations promotionnelles par enseigne n'est donc pas efficace pour un fabricant. Nécessité d'analyser les disparités entre ses magasins pour un distributeur.
Relation positive entre RP et largeur de l'assortiment ; relation plus forte quand la promotion comporte une mise en avant	Relations en partie vérifiées. La relation n'est pas vérifiée pour les prospectus seuls ou accompagnés d'une réduction de prix. La relation taille du magasin / RP semble être en U inversé : plus forte dans les petits HM, plus faible dans les TGS ou dans les SDV supérieure à 10 000 m ² . Plus le magasin est grand, plus l'information est importante et plus le consommateur simplifie son processus d'achat en se basant sur la signalisation sur le lieu de vente, notamment les mises en avant. Fabricants et distributeurs peuvent déterminer les magasins où les actions promotionnelles doivent être menées en se fondant sur leur taille.
Relation positive entre RP et profondeur de l'assortiment ; plus forte en cas de mise en avant	Relations vérifiées. RP multipliée par 1,3 dans les magasins ayant un assortiment profond.
Relation positive entre RP et fréquence des ruptures de stock	Relation vérifiée : dans les magasins pratiquant des stocks spéculatifs (avec non réapprovisionnement des stocks épuisés), les consommateurs sont habitués à une faible continuité de l'approvisionnement des rayons et au changement de marque.
Relation négative entre RP et niveau global des prix du magasin ; relation plus forte si la promotion comporte une réduction de prix	Relations en partie vérifiées : absence de différence significative entre magasins à prix bas et prix moyens. La nature du support promotionnel et le montant de la réduction de prix influencent fortement la relation (rôle déterminant des mises en avant et des prospectus). Relation non vérifiée pour les réductions de prix seules.
Relation précédente s'accroît avec le montant de la réduction de prix	Relation vérifiée : lien systématique lorsque la réduction est de 15 %.
Relation positive entre RP et amplitude des prix du magasin ; relation faible quand la promotion comporte une mise en avant	Relations vérifiées sauf pour les réductions de prix seules et les promotions avec mise en avant et prospectus.
Relation entre fréquence des promotions du magasin et RP en forme de U	Relation vérifiée : RP d'un magasin à faible fréquence promotionnelle supérieure de 20 à 40 % par rapport à un magasin à forte fréquence : effet « surprise » plus fort que l'effet « apprentissage ». Indicateur à prendre en compte pour un fabricant souhaitant sélectionner enseignes ou magasins.
Relation négative entre RP et intensité promotionnelle du magasin.	Relation vérifiée sauf pour la promotion par mise en avant et prospectus. Une forme en U semble apparaître.
Relation plus forte quand la promotion comporte une réduction de prix.	Relation non vérifiée.
RP plus forte dans les magasins « HiLo » quelle que soit la nature de la promotion.	Relation vérifiée. RP variable avec des facteurs 1,4 (réduction de prix seule ou avec prospectus, mise en avant ou prospectus seuls), 1,3 (réduction de prix avec mise en avant), 1,08 (promotion complète).

La conclusion de l'ouvrage rappelle :

- Les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de la recherche.
- Les limites et les voies de recherche complémentaires envisageables.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	--	Trop difficile pour des élèves de terminale.
	BTS commerciaux	+	Le niveau est élevé mais certains éléments sur le rôle de la promotion des ventes et les liens avec la politique commerciale du magasin peuvent être utilisés pour enrichir un cours (notamment impact, mesure des effets, liens avec le comportement du consommateur). Les fondements théoriques d'un certain nombre de concepts (assortiment, largeur, prix moyen...) sont précisés ce qui permet de renforcer la rigueur des connaissances transmises. Dans cette optique, les 4 premiers chapitres, sont particulièrement utiles.
Pour la préparation à un concours	Capet	+	
	Agrégation	++	Outre les éléments précédents, d'autres aspects sont intéressants : présentation détaillée d'un outil d'analyse des données récent (réseaux de neurones), nombreuses références théoriques dans le domaine de la promotion des ventes, du comportement du consommateur ou de la distribution.
Pour la culture générale		++	