

Produit et information géographique : le géomercandising

Pierre VOLLE

Professeur, IAE, Université des Sciences et Technologies de Lille

\$.1. Introduction

Dès les années 1920, les premiers travaux de recherche sur les activités commerciales ont placé la géographie au cœur des préoccupations [Sheth, 1988]. Aujourd'hui, comme dans de nombreux autres secteurs économiques, les entreprises de distribution utilisent des informations géographiques pour améliorer leurs décisions [e.g., Segal, 1999], s'agissant notamment de la localisation des unités de vente et de la gestion commerciale des réseaux.

Concernant la localisation - une décision qui détermine en grande partie le succès de l'enseigne [Tedlow, 1997 ; Charrière, 2000] - la géographie intervient lorsqu'il s'agit de choisir les pays et les régions où s'implanter ; lorsqu'il s'agit de choisir un type d'implantation (centre commercial, centre-ville ou périphérie) ; et lorsqu'il s'agit de choisir tel ou tel quartier, voire tel emplacement spécifique... De très nombreux modèles normatifs de localisation ont été proposés pour les entreprises en réseau, comme les banques ou les distributeurs [Ghosh, 1987 ; Lilien, 1992]. Par ailleurs, l'analyse conceptuelle des stratégies spatiales se développe [Rulence, 2000].

Concernant la gestion commerciale, la géographie intervient, lorsqu'il s'agit d'adapter le prix aux caractéristiques de la zone de chalandise [Montgomery, 1997]. Il pourra également s'agir de diffuser des messages (catalogues, prospectus, affichage...) sur certaines aires géographiques plutôt que sur d'autres, en fonction de l'efficacité attendue de la communication.

Toutefois, dans ce chapitre, nous ne concentrons pas l'analyse sur la stratégie de localisation ou sur les politiques de prix et de communication, mais sur la politique d'offre, sachant que l'assortiment est une décision pour laquelle la dimension géographique se révèle également fondamentale. Ainsi, dans l'hypothèse où le distributeur constitue son assortiment sans tenir compte des différences climatiques, économiques, démographiques et psycho-sociologiques liées à la géographie, l'offre sera probablement en décalage avec les attentes des clients. Par conséquent, le rendement effectif du point de vente sera inférieur à son rendement potentiel.

Prenons l'exemple du marché de « l'habillage des fenêtres », constitué des voilages, des rideaux, des stores et des accessoires associés, comme les tringles. Les études

montrent que les classes modestes achètent sensiblement plus de voilages, alors que les classes aisées achètent plus de rideaux. Par ailleurs, le critère discriminant pour les stores n'est pas la catégorie socio-économique mais l'âge, les foyers plus jeunes achetant plus de stores que les autres. Pour une enseigne spécialisée dans l'équipement de la maison, la prise en compte de ces données de consommation permet d'ajuster l'assortiment au niveau de chaque magasin - notamment quelle part réserver à chaque type de produit - selon la proportion de foyers aisés et de jeunes foyers dans la zone de chalandise ¹.

Cependant, il est important de noter que la décision ne consiste pas seulement à ajuster l'assortiment aux caractéristiques des consommateurs dans la zone de chalandise. Il s'agit également de prendre en compte ce que propose la concurrence.

En poursuivant sur le même exemple, il s'agira donc, pour une enseigne donnée, d'ajuster l'offre en habillage des fenêtres selon l'offre proposée par les concurrents. Toutes choses égales par ailleurs, si un concurrent propose une offre très profonde sur une zone donnée, tel magasin sera mécaniquement perçu comme proposant moins de choix ; la situation sera fort différente si ce magasin est le seul de la zone à offrir ce type de produits. Par conséquent, à supposer que l'enseigne veuille apparaître comme la référence pour cette catégorie, elle devra augmenter le nombre de produits offerts dans les zones où la concurrence est forte.

La pratique qui consiste à adapter l'assortiment sur une base géographique est parfois nommée « géomarketing ». À ce stade de l'exposé, il paraît important de définir plus précisément le terme de merchandising [Fady et Seret, 2000, pour une compréhension générale du domaine]. Certains donnent à cette activité une définition fort large. Le merchandising serait « tout ce qui se passe sur le lieu de vente pour améliorer la performance commerciale » ou « l'ensemble des moyens qui aident le produit à s'écouler au point de vente » [Wellhoff, 2001]. Toutefois, pour ce dernier expert, et de façon plus précise, le merchandising du distributeur recouvre quatre fonctions concrètes : la définition de l'assortiment (produits offerts...), la présentation des produits en rayon (mobilier, linéaire...), l'animation (mise en avant, promotions, information sur le lieu de vente...) et la gestion du rayon (maintenance, réapprovisionnement...). Sachant que la rentabilité du magasin dépend conjointement des produits vendus et de leur prix, certains incluent même la fixation des prix dans la fonction merchandising [McIntyre, 1999]. Par ailleurs, le merchandising peut concerner des unités de décision très différentes : une enseigne

¹ Il sera toutefois nécessaire de considérer avec prudence les données disponibles pour la zone de chalandise. En effet, la cible de l'enseigne n'est pas forcément représentative de la population. Par exemple, la proportion de jeunes foyers est une information importante si, et seulement si, ces jeunes foyers rentrent dans la cible de l'enseigne (cible actuelle ou cible visée). Dans l'affirmative, cette information devient fondamentale pour adapter l'assortiment, alors que, dans le cas contraire, elle n'est pas pertinente. Ce point paraît tout à fait évident, mais il n'est pas certain que les professionnels corrigent ce biais systématiquement quand ils utilisent des données géographiques.

de magasins, bien sûr, mais également un distributeur à distance (conception d'un catalogue ou d'un site marchand...), voire un centre commercial ou tel quartier d'une ville (choix des enseignes à intégrer, des surfaces à allouer, des localisations, etc.).

Dans les pages qui suivent, l'analyse est doublement limitée, qu'il s'agisse des fonctions du merchandising ou des unités de décision étudiées. Ainsi, nous nous limitons à la définition de l'assortiment, une fonction préalable à toutes les autres et qui est fortement liée à la stratégie marketing de l'enseigne. En ce qui concerne les unités de décision, nous nous intéressons aux enseignes de distribution, alimentaires ou spécialisées. Les autres fonctions (présentation, animation et gestion) et les autres unités de décision (distributeur à distance, centre commercial, quartier ou ville) ne seront donc pas évoquées.

Dans ce chapitre, nous abordons systématiquement le géomarketing dans une double perspective, managériale et théorique. Nous tentons tout d'abord d'expliquer pourquoi cette pratique se développe, en invoquant à la fois des arguments sectoriels et des arguments théoriques plus larges. Nous proposons ensuite une typologie des pratiques, de l'absence totale de prise en compte des informations géographiques jusqu'à un géomarketing tactique, voire stratégique. Nous concluons ce chapitre par un examen des difficultés posées par la mise en œuvre d'une politique de géomarketing et par quelques propositions de recherche pour ce domaine naissant.

En guise d'avertissement au lecteur, il est important de préciser que si la pratique du géomarketing se généralise, les recherches sur le sujet sont récentes et très peu nombreuses. De fait, cet essai doit être considéré comme une tentative pour mettre en perspective la pratique à partir de cadres théoriques - débouchant notamment sur des pistes de recherche - plutôt que comme la synthèse d'une littérature abondante. À ce stade d'avancement, plusieurs des arguments théoriques formulés ci-dessous ont donc une nature spéculative.

§.2. Les facteurs qui expliquent le développement du géomarketing

Le géomarketing est une pratique de plus en plus courante, notamment auprès des distributeurs alimentaires. Si cette pratique est difficile à quantifier (combien d'enseignes ou de catégories de produits sont concernées...), il est certain que la presse spécialisée et les réunions professionnelles s'en font largement l'écho.

Les exemples sont nombreux. Ainsi, l'enseigne britannique Tesco annonce que son entrepôt de données sert « à affiner l'assortiment en fonction des besoins des zones de chalandise »², entre autres fonctionnalités (segmentation des clients, gestion des stocks, ajustement des politiques promotionnelles...). De même, l'enseigne Saresco, qui gère des surfaces commerciales dans les aéroports, ajuste les 18 000 références

² Veillet M. (1999), Le système qui permet à Tesco de ficher ses clients, Libre-Service Actualités, n° 1616, 4 février.

proposées selon les caractéristiques de chacune de ses 100 boutiques. À titre d'exemple, l'espace réservé au cognac est plus important dans les boutiques où les clients japonais sont plus nombreux ³. Dans la grande distribution alimentaire française, les enseignes d'indépendants semblent particulièrement avancées en matière de géomarketing, compte tenu de leur culture décentralisée. Par exemple, Système U organise son assortiment en trois niveaux (le tronc commun, le complément régional et le complément local) ; le processus de construction de l'offre intègre donc clairement la dimension géographique. Monoprix utilise également les informations géographiques pour adapter ses assortiments (Charrière, 2000). Ainsi, l'un des magasins de la chaîne proposait un rayon parfumerie de 114 m², contre 175 m² pour des magasins comparables, alors que les indices de consommation de la zone de chalandise montraient un fort potentiel (indice 172). Sur la base de ces informations, la décision a été prise d'augmenter la surface de ce rayon de 86%, pour arriver à 212 m². En conséquence de quoi, le chiffre d'affaires a augmenté de 54% ⁴.

Le géomarketing s'est développé parallèlement à la croissance des systèmes d'information géographique et à la disponibilité de données plus fines (Latour et le Floch, 2001). Ceci dit, plusieurs mécanismes stratégiques permettent d'expliquer pourquoi ces méthodes se généralisent dans le secteur de la distribution. En effet, un système d'information, aussi sophistiqué soit-il, ne sera vraiment utilisé que s'il répond à une exigence stratégique. Dans ce chapitre, nous soutenons que le géomarketing répond à trois de ces exigences : la différenciation organisationnelle, la capacité d'attraction de l'enseigne et le pouvoir de négociation face aux fournisseurs. Parallèlement, plusieurs approches théoriques peuvent être mobilisées pour rendre compte de ces exigences, notamment la différenciation spatiale des produits, les processus de décision du consommateur, les modèles d'attraction, l'analyse concurrentielle ou encore, l'économie politique des canaux.

§.2.1. De l'hétérogénéité spatiale des consommateurs à la différenciation organisationnelle

L'hétérogénéité spatiale des consommateurs et des comportements de fréquentation des points de vente, milite en faveur d'une forte différenciation organisationnelle. Autrement dit, il semble nécessaire d'intégrer la diversité du milieu au sein même de l'organisation (structure, processus de décision, modes de management...).

L'hétérogénéité spatiale des comportements

Nous n'insistons pas sur la diversité des valeurs et des comportements de consommation au niveau international, un sujet qui a déjà fait l'objet d'une

³ Puget Y. (1998), Un entrepôt de données pour le *duty free*, Libre-Service Actualités, n° 1599, 1^{er} octobre.

⁴ Au passage, notons que le chiffre d'affaires au m² a baissé de 17% (ce qui, toutefois, ne dit rien sur l'évolution de la marge).

multitude de travaux [e.g., Valette-Florence, 1993]. Toutefois, cette diversité se retrouve également au niveau régional et au niveau local, un phénomène pourtant moins documenté [Charrière-Grillon, 1998].

En France, les études réalisées par les instituts à partir de « mégabases » ou de panels montrent de fortes disparités d'une région à l'autre. Ainsi, pour ne donner que trois exemples⁵ : la consommation de glaces varie d'un indice 91 (région parisienne) à un indice 116 (région sud-est) ; la consommation de lait varie d'un indice 88 (région centre) à un indice 111 (région parisienne) ; et la consommation de bière varie d'un indice 80 (région sud-ouest) à un indice 152 (région nord)⁶. La disparité des indices de consommation est sans doute encore plus forte au niveau local, y compris au sein d'une même région.

Ce phénomène d'hétérogénéité spatiale de la consommation s'explique à la fois par une action du milieu sur les individus - une optique « environnementaliste » - mais surtout par un mécanisme d'auto-sélection géographique. Les individus ont tendance à habiter dans les quartiers où vivent déjà des gens qui leur ressemblent. Ces phénomènes de regroupement ont été étudiés depuis longtemps, notamment par les sociologues de Chicago [Fischer, 1997].

Cependant, quels que soient les processus qui expliquent ces configurations spatiales de consommation - un sujet qui dépasse largement le cadre de cet essai - le distributeur se trouve face à un marché hétérogène, pour chaque catégorie de produit⁷. Les quantités consommées varient fortement d'une zone à l'autre, comme les marques préférées, la sensibilité aux marques de distributeurs, les élasticités prix, etc. Dans une certaine mesure, chaque zone de chalandise constitue donc un marché spécifique.

La diversité géographique des élasticités-prix a été largement mise en évidence dans la littérature scientifique⁸. Ainsi, à la suite des travaux de Bolton [1989], Hoch et ses collègues [1995] montrent que deux-tiers des variations d'élasticité-prix d'un magasin à l'autre s'expliquent par des variables démographiques et concurrentielles propres à la zone de chalandise étudiée (niveau d'éducation et de revenu, valeur immobilière des habitations, proximité géographique de *discounters*...). Si les résultats de Kalyanam et Putler [1997] pour le ketchup sont moins tranchés, il n'en

⁵ Puget Y. (1999), Consodata ausculte 1 000 hypermarchés, Libre-Service Actualités, n° 1654, 25 novembre.

⁶ On devine que de nombreux facteurs sous-jacents peuvent expliquer ces disparités : climat (glaces), démographie (lait), culture de consommation (bière)...

⁷ Par ailleurs, à supposer que la consommation locale soit homogène, la demande qui s'exprime pour tel ou tel point de vente pourra varier de façon sensible – du simple au double d'après les études proposées par Géopotential (<http://www.lsa.fr>). Ceci s'explique à la fois par la localisation du point de vente dans son bassin de chalandise et par la qualité du trafic généré, qui est lui même une fonction de la stratégie marketing de l'enseigne (cible visée, dimensions du positionnement...).

⁸ Ici, nous ne distinguons pas l'élasticité-prix et l'élasticité-prix promotionnel.

reste pas moins que les variations d'élasticité-prix d'un code postal à l'autre peuvent s'expliquer par certaines différences socio-démographiques. Ce résultat est également confirmé par Mulhern et ses collègues [1998] dans une étude qui porte sur le rayon des alcools, au sein des 35 points de vente d'une même enseigne. Ces résultats sur les variations d'élasticité aux promotions d'une zone à l'autre ont été étudiés pour la France [Macé, 2000].

Si les comportements de consommation varient fortement d'une zone à l'autre, il en va de même pour les critères de choix du point de vente, notamment le rôle de l'assortiment dans la décision de fréquentation [e.g., Arnold, 1983 ; Fotheringham, 1993]⁹. D'autres facettes de la fréquentation des points de vente - comme la fréquence de visite - peuvent également varier d'une zone de chalandise à l'autre, parallèlement aux différences socio-démographiques [Kim, 1998].

Ces nombreuses études prouvent donc l'hétérogénéité spatiale des comportements de consommation et de fréquentation des points de vente, rendant nécessaire l'adaptation des politiques commerciales aux spécificités de chaque zone de chalandise.

L'adaptation et la différenciation de l'organisation

La duplication intégrale d'un concept de distribution peut présenter un certain nombre d'avantages stratégiques [Goldman, 2001]. La standardisation permet de communiquer un positionnement clair, conduit à des économies d'échelle et donne la capacité de mettre en œuvre les décisions rapidement, car le réseau est homogène.

Toutefois, tout un courant de la littérature en management stratégique montre que l'adaptation de l'entreprise à son environnement - son ajustement ou *fit* - est une condition de performance, voire, de survie à moyen-long terme [Van de Ven, 1985]. Si les composantes de l'entreprise font face à des milieux différents, il est important que chaque composante s'adapte à son environnement, que l'entreprise intériorise la diversité du milieu, conduisant ainsi à une organisation différenciée [Lawrence, 1967].

Si l'on fait un parallèle avec le cas qui nous intéresse ici, une entreprise de distribution qui vise à renforcer ses chances d'atteindre de bons niveaux de performance devra donc se différencier (sur le plan stratégique et organisationnel), car chaque point de vente se trouve dans une zone de chalandise bien particulière. Les études montrent précisément que enseignes de distribution les plus performantes ont appris à ajuster leurs assortiments aux caractéristiques des zones de chalandise dans lesquelles elles opèrent [Grewal, 1999]. Le géomarketing joue donc un rôle fondamental, en permettant au distributeur de s'adapter à la diversité des environnements, aux exigences particulières de chaque marché (quantités achetées,

⁹ Ces critères ne sont d'ailleurs pas stables dans la zone, ni même exogènes, car ils dépendent des concurrents en présence. Ainsi, l'arrivée d'un concurrent comme Wal-Mart dans une zone de chalandise modifie sensiblement la hiérarchie des critères de choix [Arnold, 1998].

marques préférées, critères de choix...).¹⁰ Parmi les différents moyens d'action, le merchandising est sans doute l'un des plus fondamentaux et des plus flexibles pour permettre à l'organisation de se différencier.

§.2.2. De l'utilité d'un assortiment pour le consommateur à la capacité d'attraction du point de vente

Depuis plusieurs décennies, le client a pris l'habitude d'acheter un grand nombre de produits différents sous le même toit, à l'occasion d'une visite unique (phénomène de *one stop shopping*), afin de diminuer ses coûts de transport et de recherche d'information. Pour y répondre, le rôle du distributeur consiste donc à construire un assortiment cohérent et attractif, composé d'un grand nombre références, sous la contrainte d'un espace limité.

Cependant, même si les achats multiples constituent le cas général dans la réalité, la plupart des modèles économiques spatiaux considèrent l'achat d'un produit unique ou, dans les modèles les plus complexes, l'achat de deux produits simultanément [Eaton, 1997a]. Avec les modèles gravitaires, la capacité d'attraction d'un grand nombre de produits est mesurée avec un indicateur simple : la taille ou le nombre de références offertes. Ceci dit, cette approche ne permet pas de valoriser la cohérence de l'assortiment¹¹. En effet, pour répondre aux exigences du client potentiel, les références ne doivent pas seulement être nombreuses, mais doivent être choisies pour être complémentaires ou substituables et former, au final, un tout cohérent.

Les modèles géo-économiques actuellement disponibles n'ont donc qu'un très lointain rapport avec la réalité : soit on considère un distributeur qui vend un seul produit (ou deux produits, dans le meilleur des cas), soit on considère que le nombre de références constitue *en soi* un facteur d'attraction, quelles que soient ces références (préférées ou non, uniques ou non...). Si le modèle gravitaire constitue une avancée méthodologique et conceptuelle, il n'en reste pas moins que les liens de complémentarité et substitution entre les produits sont ignorés¹².

Le one stop shopping : la recherche de variété et de flexibilité

La consommation de tel ou tel produit procure généralement une utilité marginalement décroissante quel que soit le degré de satisfaction qu'elle procure au

¹⁰ À l'international, l'adaptation des assortiments aux pays visés est également une condition du succès [Azimont, 2000].

¹¹ Pour un même univers de produits, cette approche ne permet pas non plus de rendre compte des différences entre les assortiments étroits et profonds (stratégie du spécialiste) et les assortiments larges et peu profonds (stratégie du généraliste). Autrement dit, à surfaces égales (ou à nombre de références identiques), le généraliste et le spécialiste auront mécaniquement la même capacité d'attraction.

¹² Cette question nous semble tout à fait fondamentale et ne peut pas être évacuée sous prétexte que la formalisation est extrêmement complexe [Béguin, 1988] ; dans ces conditions, l'approche formalisée doit être mise entre parenthèses (au moins dans un premier temps).

départ. Le consommateur tirant un plaisir intrinsèque à ne pas toujours consommer les mêmes produits, ce dernier recherche donc la variété [Aurier, 1991]. Toutefois, la variété présente un coût d'information élevé (identifier les alternatives, s'informer et les comparer...). De fait, le client valorise fortement l'une des fonctions du distributeur, celle qui consiste à agréger l'offre, après sélection des meilleures alternatives, ce qui engage en partie sa réputation [Schmitz, 2000]¹³. Cette efficacité « informationnelle » du distributeur - qui permet aux consommateurs de comparer aisément les offres avec une unité de temps et de lieu appréciable - est particulièrement importante dans une société où l'information est dispersée et où les innovations sont fréquentes (d'où un risque élevé).

Par conséquent, si le consommateur valorise la variété pour une catégorie de produit innovante, subit un coût d'information élevé et s'il craint le risque, alors le distributeur aura tout intérêt à approfondir l'assortiment pour apporter une valeur informationnelle au client. Toutefois, cette stratégie pour construire un assortiment attractif n'est pas nécessairement valable pour tous les types de clients, ce qui nécessite une analyse zone par zone¹⁴.

Plusieurs auteurs ont également montré que le consommateur valorise particulièrement les assortiments « flexibles » [Kahn, 1991]. En effet, le client est généralement dans une situation d'incertitude concernant ses préférences et ses choix futurs. Par conséquent, il valorise à la fois les assortiments qui comprennent ses produits préférés (ce que nous avons largement évoqué dans la section §.2.1.) et les assortiments qui comprennent des produits dissemblables.

À titre d'illustration, si l'on considère un assortiment qui comprend n produits, le produit $n+1$ sera plus fortement valorisé s'il fait partie de l'ensemble de considération du client (sa probabilité d'être acheté est non nulle) et si ce produit est différent des n produits déjà proposés. Il est clair qu'un produit $n+1$ parfaitement substituable à un produit i faisant déjà partie de l'assortiment n'augmente pas la capacité d'attraction totale de cet assortiment¹⁵.

¹³ Autrement dit, le distributeur ne doit pas se contenter de présenter une offre exhaustive pour prétendre remplir sa fonction efficacement. Il doit également sélectionner et hiérarchiser l'offre, lui donner du relief. Notons que les premières conceptions du commerce électronique ne prenaient pas en compte cette fonction, pour privilégier l'hyperchoix [Volle, 2000]. Cependant, l'hyperchoix présente aussi un grand nombre d'inconvénients pour le client potentiel.

¹⁴ Il ne faut pas non plus négliger les effets secondaires négatifs d'un assortiment trop profond, notamment sur le temps passé dans le magasin. Autrement dit, si le nombre de références augmente, l'organisation du rayon doit être sans faille, sous peine de plonger les clients dans une grande confusion. Construction de l'assortiment et présentation vont donc de pair.

¹⁵ Cependant, notons que ce résultat peut être modifié si le consommateur souhaite s'engager dans un magasinage de comparaison (il visite le magasin pour comparer les produits entre eux, avant de choisir), car le point de vente est utilisé comme source d'information. Le fait de pouvoir vérifier que deux produits sont équivalents, et donc faciliter le choix, est en soi une

On sait que ces liens de complémentarité et de substitution dépendent peu des caractéristiques objectives du produit [Aurier, 1993] ; des produits peu similaires peuvent finalement remplir les mêmes fonctions dans une situation donnée, comme un verre de Coca Cola et un verre d'eau Evian, pour se désaltérer, même si les deux produits se ressemblent peu (substitution sans similarité). Il est donc difficile d'appréhender ces relations sans étudier les élasticités croisées entre produits ¹⁶.

Si le distributeur souhaite optimiser son assortiment, il devra répondre à des exigences de variété et de flexibilité. Pour y répondre, il devra plus précisément connaître les élasticités croisées entre les produits qui constituent son assortiment (entre grandes catégories et entre références, pour une catégorie donnée), de façon à construire un assortiment cohérent et *donc* attractif. Or, ces élasticités croisées varient sensiblement d'une zone à l'autre. Par exemple, le produit P_1 peut être substituable avec le produit P_2 dans la zone Z_1 mais pas dans la zone Z_2 . Par conséquent, il sera plus pertinent de proposer conjointement P_1 et P_2 dans la zone Z_2 que dans la zone Z_1 , si l'on vise un objectif de variété perçue.

La différenciation spatiale et la portée des biens

Dans la théorie économique classique, les échanges sont réalisés sans faire référence à l'espace [Eaton, 1997a]. Pour contourner cette déficience, les économistes, notamment Debreu, ont proposé de définir chaque marchandise à partir d'un ensemble de propriétés discriminantes, y compris la date à laquelle, et le lieu où, cette marchandise est accessible. Comme l'écrit Ponsard [1988], « un même produit accessible en des lieux différents définit donc deux marchandises distinctes ». Toutefois, pour le même auteur, si une actualisation est possible sur l'échelle temporelle (i.e., la valeur d'une marchandise disponible dans le futur peut être ramenée à celle d'une marchandise disponible immédiatement par le biais d'un facteur d'escompte), cette actualisation n'est pas possible sur l'échelle d'espace. Autrement dit, « il est impossible d'exprimer la valeur locale d'une marchandise éloignée à l'aide d'un taux de change qui serait à l'espace ce qu'est le taux d'escompte au temps ». En effet, on ne peut pas dire que l'individu déprécie systématiquement le lointain.

Face à cette impossibilité de traiter le temps et l'espace de manière similaire, l'objectif des économistes géographes consiste à proposer un cadre d'analyse spécifique à l'économie spatiale, comme celui développé par Eaton et Lipsey [1997b]. Ici, les préférences des consommateurs sont distribuées dans un espace continu de paramètres qui décrivent la nature de chaque produit. Les consommateurs attachent une préférence plus ou moins forte à certaines localisations et peuvent

fonction du distributeur. Ceci peut être particulièrement le cas dans certaines catégories de produits (téléphonie...).

¹⁶ Pour plus de précision, il faut remarquer que ces liens de complémentarité et de substitution concernent soit le moment d'achat, soit le moment de consommation.

donc être décrits par leurs coordonnées dans cet espace (ou leur « adresse »)¹⁷. Une fois le cadre original précisé, les auteurs revisitent les outils conceptuels de l'économie géographique, comme la théorie des places centrales [Eaton, 1997c].

En particulier, d'après la théorie des places centrales, les biens peuvent être caractérisés par leur portée, c'est-à-dire « la distance maximale qu'un consommateur accepte de parcourir pour acquérir ce bien ». Un assortiment capable d'attirer un grand nombre de visiteurs est donc composé de biens ayant une portée élevée.

La construction d'un assortiment attractif

Pour construire un assortiment attractif aux yeux des consommateurs visés, le distributeur devra (1) identifier les produits à forte portée cohérents avec la mission de l'enseigne et avec son territoire de marque¹⁸ et (2) faire levier sur ces produits en proposant des produits complémentaires qui répondent aux exigences de variété et de flexibilité des consommateurs. Dans le cadre de cet essai, notre conclusion consiste à dire que ces analyses seront menées sur le plan local, car les notions de variété, de flexibilité et de portée varient d'une zone de chalandise à l'autre. Il en va ainsi, notamment, car les jugements des consommateurs sont subjectifs et relatifs à l'offre commerciale concurrente, qui varie précisément d'une zone à l'autre¹⁹.

§.2.3. De la capacité à proposer une réorganisation de l'espace de vente au pouvoir de négociation du fournisseur

À ce stade, nous avons postulé que le géomarchandising se développe car il permet au distributeur de renforcer sa position sur le marché, tant vis-à-vis de ses clients que de ses concurrents (degré d'adaptation à l'environnement et capacité d'attraction).

Toutefois, le géomarchandising se développe également à la demande des fournisseurs. Ainsi, dès le milieu des années 1990, la brasserie Kronenbourg a proposé Pluton +, une application d'analyse des données géographiques qui permet de formuler des recommandations merchandising au niveau de 1 200 bassins de chalandise ; chaque point de vente français de plus de 1 000 m² peut obtenir une recommandation merchandising pour le rayon des bières, adaptée à son cas

¹⁷ Une question fondamentale consiste à déterminer le nombre de paramètres nécessaires pour restituer la richesse et la finesse des préférences.

¹⁸ Il ne s'agit pas pour l'enseigne de distribution d'introduire n'importe quel produit dans son assortiment, sous prétexte que la portée est élevée. La référence à la mission de l'enseigne (à condition que celle-ci en ait une perception claire) doit permettre de filtrer les produits « compatibles » avec l'enseigne, à la façon dont les extensions de marque sont jugées plus ou moins compatibles avec la marque-mère, si elles entrent ou non dans le territoire-produit de la marque [Changeur et Chandon, 1996].

¹⁹ Le caractère subjectif des jugements formulés par les consommateurs peut explicitement être introduit dans les modèles d'attraction, ainsi que l'a montré Cliquet [1990].

spécifique ²⁰. En 1997, la société Marne et Champagne Diffusion (Lanson, Alfred de Rothschild...) a proposé un système de calcul du potentiel théorique pour chacun des 1 100 hypermarchés français, avec préconisation merchandising à l'appui ²¹.

Sur la base des exemples mentionnés ci-dessus (et de nombreux autres), on peut dire que le géomarchandising constitue un enjeu dans les relations plutôt tendues entre industriels et distributeurs. En effet, on constate que les approches géographiques du merchandising ont été largement poussées par les industriels, généralement leader de leur catégorie. Chaque industriel souhaite prouver au distributeur son expertise du marché, afin de renforcer sa position dans les négociations et son rôle dans l'économie politique du canal [Filser, 1989 ; Dhar, 2001].

En conclusion de cette première section, on peut dire que le géomarchandising se généralise sous la pression *conjointe* des distributeurs (recherche d'un meilleur ajustement avec l'environnement et d'une plus forte capacité d'attraction) et des industriels (recherche d'un plus fort pouvoir de négociation). Cependant, si le géomarchandising est désormais une technique courante, la variété des pratiques en ce domaine est importante. Certains distributeurs se contentent d'adapter la surface totale du point de vente à la taille du bassin de chalandise, alors que d'autres calculent le potentiel de chiffre d'affaires par catégorie et allouent l'espace en conséquence. C'est pourquoi, il est nécessaire de proposer une typologie des pratiques.

§.3. Une typologie des approches géomarchandising

En matière de distribution, quel que soit le thème étudié, il est indispensable de clarifier le niveau d'analyse. De fait, dans les paragraphes qui suivent, l'analyse porte sur le géomarchandising d'une enseigne donnée, sur son territoire national.

§.3.1. Les prémisses du géomarchandising

Certaines enseignes dupliquent intégralement leur concept de distribution, quelles que soient les caractéristiques de la zone de chalandise. Il en est ainsi pour quelques réseaux de *hard discounters*, notamment allemands, pour qui la recherche du coût le plus bas est si impérieuse que la moindre dérive par rapport au concept de base est pourchassée. Les professionnels considèrent également qu'Intermarché joue peu la carte du géomarchandising, du moins très en deçà des autres réseaux d'indépendants comme Système U ou Leclerc, pour qui l'adaptation locale est le maître-mot ²².

²⁰ Aubril S. (1996), Kronenbourg lance le géomarchandising, Libre-Service Actualités, n° 1485, 28 mars.

²¹ Cappelli P. (1997), Le champagne joue la carte géomarchandising, Marketing Magazine, n° 26, décembre.

²² Charrier A. et Ghanem-Domont C. (2000), Le marketing de site, Libre-Service Actualités, n°1660, 20 janvier.

Toutefois, la duplication intégrale est rare. Par exemple, si les produits sont rigoureusement identiques d'un lieu à l'autre, l'architecture des restaurants McDonald's est modulable (surface, décoration...), selon la ville ou le quartier dans lequel se trouve l'unité, ce qui fait un contre-point à la standardisation extrême des produits. Par ailleurs, pour des raisons diverses (variabilité du coût du foncier, disponibilité des surfaces, attitude des commissions d'équipement...) le parc est souvent très hétérogène en matière de surface. À titre d'exemple, les 360 magasins Monoprix varient de moins de 1 000 à plus de 3 000 m².

La surface du point de vente est bien souvent déterminée par la taille de la zone de chalandise, comme le montre la figure ci-dessous qui concerne une enseigne spécialisée dans l'équipement de la maison (89 unités)²³. On trouve un coefficient de corrélation de 0,82 entre les deux séries, significatif à $p < 0,001$.

Le premier stade du géomarketing consiste donc à adapter la surface de vente à la zone de chalandise²⁴. L'assortiment est donc nécessairement modifié. Toutefois, dans cette configuration que nous nommerons « les prémisses du géomarketing », l'adaptation de l'assortiment à la zone de chalandise n'est pas programmée *en tant que tel*. Elle résulte d'une autre décision, celle d'ajuster la surface de vente. L'adaptation de l'assortiment n'est qu'une conséquence, généralement considérée comme une contrainte liée à l'espace de vente, et non comme une opportunité stratégique pour mieux coller aux attentes de la cible.

Dans la suite du texte, nous allons pourtant montrer que le géomarketing recouvre des décisions nettement plus complexes, qu'il s'agisse de géomarketing tactique ou stratégique.

²³ Cette analyse a été menée par l'auteur et n'a pas fait l'objet d'une publication.

²⁴ Notons toutefois que cette simple approche qui consiste à ajuster la surface du point de vente à la taille du marché local n'est pas systématiquement suivie. Ainsi, une recherche récente (Lord, 1999) menée auprès d'une enseigne généraliste américaine (81 points de vente étudiés) montre que la corrélation entre la taille des magasins et la taille de la zone n'est que de 0,31 (cette corrélation n'est que de 0,27 lorsque l'on considère le marché potentiel en valeur, et non plus en nombre d'habitants). Dans cette étude, plus de la moitié des magasins ont une surface qui s'écarte sensiblement de la surface optimale (celle qui permettrait de maximiser les ventes par m²).

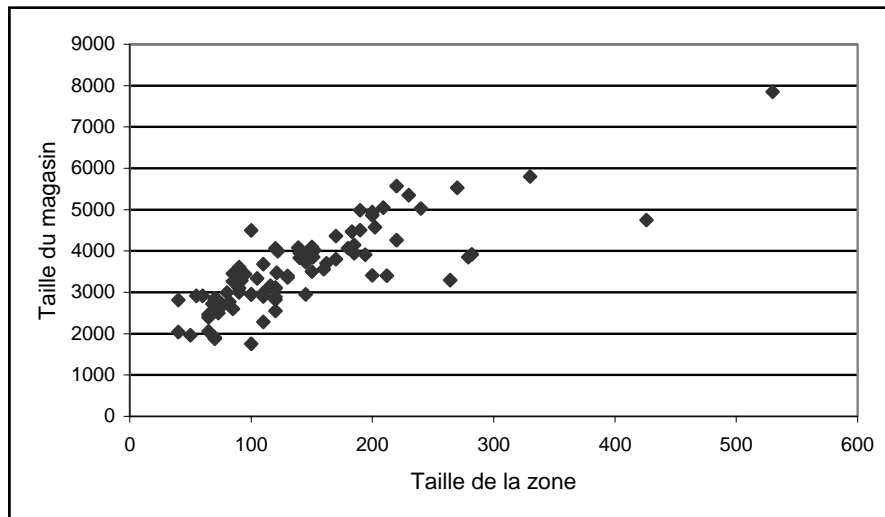


Figure 3.1. Relation entre la taille des magasins (en m²) et la taille des zones de chalandise (en milliers d'habitants)

3.3.2. Le géomarketing tactique

La mise en place d'une politique de géomarketing suppose préalablement de fixer trois paramètres : l'unité géographique, l'unité produit et le type d'adaptation.

Concernant l'unité géographique, l'enseigne peut adapter ses décisions d'assortiment au niveau d'une région ou au niveau de chaque magasin. La plupart des enseignes étant organisées sur une base régionale, décliner l'assortiment à ce niveau apparaît comme une première étape pour constituer et rodé d'un système d'information géographique, déterminer les indicateurs de performance les plus pertinents, apprendre les aspects managériaux liés au géomarketing, former le personnel aux outils... avant une adaptation plus fine, magasin par magasin.

Concernant l'unité produit, l'enseigne peut adapter l'assortiment au niveau des univers, des catégories, des segments de produit ou de références spécifiques. Deux types de produits nécessitent une réflexion particulière, qui peut prendre une dimension réellement stratégique : les marques du distributeur (et les premiers prix) et les produits régionaux. Il va de soi que selon le « grain » retenu, les informations nécessaires pour prendre des décisions circonstanciées seront de plus en plus nombreuses. Il est donc nécessaire d'adapter les ambitions aux moyens disponibles. Selon leur degré de maturité en terme de géomarketing, certaines enseignes se contenteront de prendre des décisions qui portent sur des « méta-catégories » et d'autres pourront prendre des décisions qui portent sur des références précises.

Pour finir, concernant le type d'adaptation, l'enseigne peut simplement se contenter de passer en revue chaque unité produit en se posant la question de savoir si ces produits seront ou non proposés dans telle unité géographique. Toutefois, l'enseigne peut aller plus loin dans la mise en œuvre du géomarketing et aborder des questions plus complexes, comme l'espace qui doit être alloué à chaque unité produit. À titre d'exemple (Charrière, 2000), un Monoprix présentait un indice de 37 pour la consommation au rayon layette dans sa zone de chalandise (15 minutes à pied autour du magasin). En conséquence, la surface allouée au rayon est passée de 61 m² à 24 m². À cette occasion, le rayon a été réorganisé, ce qui a conduit à une augmentation du chiffre d'affaires de 8%, et une augmentation par m² de 164%.

Déterminer si telle unité produit doit occuper plus ou moins d'espace dans tel point de vente est une question importante. Si cette question a fait l'objet d'un grand nombre de travaux au niveau de catégories spécifiques (i.e. comment répartir l'espace entre les références d'une même catégorie), l'allocation d'espace *entre* catégories, qui est pourtant une décision très stratégique, a seulement fait l'objet de quelques recherches. Comme le montrent Desmet et Renaudin [1998], l'élasticité des ventes à l'espace varie fortement d'une catégorie à l'autre. L'élasticité moyenne s'élève à 0,21 avec une forte amplitude : cette élasticité est forte pour les fruits et légumes ou les sous-vêtements (autour de 0,5), mais non significativement différente de zéro pour l'outillage ou le textile enfant. Si les résultats de cette étude sur une chaîne française de magasins populaires ne peuvent être directement généralisés, il n'en reste pas moins que la prise en compte de ces différences d'élasticité constitue un gisement de rentabilité, à condition de pouvoir ramener ces élasticités à des conditions locales (type de magasin, profil socio-démographiques de la zone, etc.) et de mettre en place une politique de géomarketing plus fine.

En synthèse, certaines enseignes vont se contenter de prendre des décisions concernant la présence ou l'absence de certaines catégories au niveau régional (cas n° 1 dans le tableau ci-dessous), alors que d'autres vont allouer un espace différent à telles ou telles références, magasin par magasin (cas n° 2 dans le tableau ci-dessous). Note : le cas n° 3 est développé dans la suite du texte (section §.3.4.).

	Région			Magasin		
	Catégorie	Segment	Référence	Catégorie	Segment	Référence
Absence / présence	1					
Espace alloué				3		2

Tableau §.1. Une typologie des pratiques géomarketing

Cependant, il va de soi que l'enseigne peut adapter la finesse de son approche géomarketing selon le type de produit considéré. Ainsi, pour certains produits la décision sera plutôt grossière (présence ou absence de la catégorie) alors que pour d'autres, la démarche peut être beaucoup plus fine, en déterminant l'espace à allouer, référence par référence. La décision qui consiste à ne pas traiter toutes les catégories de la même façon se justifie pleinement, du moins dans un premier temps, quand l'enseigne est en phase d'apprentissage. Ceci dit, le distributeur peut également décider que la finesse n'est pas requise pour toutes les catégories, mais seulement pour les plus stratégiques. De cette façon, elle concentre ses moyens d'analyse et ses efforts de coordination sur les catégories les plus déterminantes, celles qui jouent un rôle déterminant sur le trafic et / ou sur le panier, voire sur l'image du point de vente (prix, choix, fraîcheur...).

§.3.3. Le géomarketing stratégique

Au-delà des décisions tactiques qui portent sur la présence ou l'absence de certains produits et sur l'espace qui leur est alloué selon les zones de chalandise, le géomarketing peut parfois prendre une dimension véritablement stratégique. De notre point de vue, le géomarketing devient stratégique quand l'enseigne met en place une organisation qui ne repose pas seulement sur la taille des magasins ou sur la géographie régionale, mais sur des formats différenciés.

Certaines enseignes se structurent autour de grandes régions et d'autres introduisent une segmentation des magasins selon leur taille. Cependant, pour ces deux configurations, le géomarketing vient en marge de la réflexion stratégique, comme une façon d'adapter l'enseigne aux conditions locales et d'intégrer une dose de flexibilité, sans fondamentalement remettre en cause les façons de travailler et d'appréhender l'activité. Dans ce cas, nous parlons de marketing tactique.

Toutefois, certaines enseignes vont plus loin. Elles regroupent leurs magasins selon différents formats et donnent à chacun d'entre eux un statut commercial différent²⁵. En agissant de la sorte, l'enseigne poursuit une démarche réellement stratégique, car elle devient « structurellement » une agrégation de formats différenciés : chaque format constitue un domaine d'activité stratégique différent. La segmentation stratégique du parc de magasins est déterminée à partir du potentiel de la zone par univers de produits (alimentaire ou non alimentaire, par exemple), à partir de la taille du magasin (une variable qui reste fondamentale) et à partir de l'environnement concurrentiel (la présence ou l'absence de *discounters*, par exemple).

À titre illustratif, il s'agit d'une démarche mise en place depuis 1998 par Monoprix (Charrière, 2000). Si l'enseigne tente d'imposer le concept général de Citymarché à travers sa communication institutionnelle, il n'en reste pas moins que le parc des 360

²⁵ À terme, on pourrait même envisager une responsabilité managériale différente pour chacun de ces formats (à notre connaissance, aucune enseigne n'a pour l'instant sauté le pas).

magasins (après le rachat de Prisunic en 1997) est découpé en deux grandes familles, qui forment au total sept groupes de magasins. La première famille compte 174 points de vente (les Citymarchés, *stricto sensu*), alors que la deuxième famille rassemble les points de vente qui ne proposent pas d'alimentaire. La famille des Citymarchés est organisée autour de quatre groupes de magasins : les City Stars, les City, les Ali Plus et les Classiques²⁶. Chaque format possède des caractéristiques propres (surface, type de quartier ou de commune, proportion du chiffre d'affaires en alimentaire, potentiel). Une fois le parc segmenté, une politique d'assortiment et une politique tarifaire différente est assignée à chaque format. Ainsi, le rayon dermo-cosmétique est très fortement développé dans les City Stars ; ce format propose systématiquement un assortiment en textile homme et enfant ; les produits culturels et l'équipement de la maison sont également présents. La politique de prix est nettement moins agressive que dans les Ali Plus, car ces derniers font généralement face à des concurrents redoutables pour un magasin populaire (Intermarché, *hard discounters*...).

Pour conclure cette section sur les pratiques géomarchandising, des prémisses à la perspective stratégique, en passant par l'approche tactique, nous nous proposons de détailler un exemple de mise en œuvre.

§.3.4. Une application du géomarchandising : un modèle d'allocation d'espace entre familles de produits

À notre connaissance, seule une recherche scientifique en lien direct avec notre sujet a été publiée (Campo, 2000). L'objectif de cet article consiste à déterminer si l'ajustement de l'espace alloué à chaque catégorie, magasin par magasin permet d'augmenter le profit total du distributeur. Les chercheurs proposent deux modèles qui vont permettre *in fine* de modéliser le profit du distributeur comme une agrégation du profit par catégorie, en prenant en compte les interactions entre ces catégories (relations de complémentarité ou de substitution).

Le premier modèle permet d'expliquer les ventes de telle catégorie à partir de trois ensemble de facteurs : des variables propres à la catégorie (notamment l'espace qui lui est alloué et l'espace qui est alloué aux autres catégories), des variables propres au point de vente (notamment sa taille) et des variables propres à la zone de chalandise (notamment le degré de concurrence dans la zone et le profil socio-démographique et économique des habitants). Le deuxième modèle permet d'expliquer les ventes totales de chaque point de vente à partir des caractéristiques de ce point de vente, des caractéristiques de la zone et de l'attractivité des catégories proposées. Les deux modèles sont liés entre eux par cette dernière variable dite « attraction intrinsèque des catégories proposées ». L'effet de chaque catégorie sur le panier est capturé dans le premier modèle, avec les élasticités croisées (i.e., dans

²⁶ Une segmentation supplémentaire permet d'isoler les City Stars et les Ali Plus « gourmetisables », ceux qui présentent un potentiel particulièrement élevé en alimentaire (pour information, « Gourmet » identifie la marque alimentaire haut de gamme de Monoprix).

quelle mesure l'augmentation des ventes d'une catégorie est susceptible d'agir sur les ventes de catégories complémentaires ou substituables).

Finalement, à partir des deux modèles présentés ci-dessus, les auteurs formulent un modèle opérationnel d'optimisation du profit total, qui débouche sur des recommandations en matière d'allocation d'espace entre les catégories. Ce modèle d'optimisation du profit au niveau de l'enseigne prend en compte les ventes totales de chaque magasin, la part de chaque catégorie au sein de chaque magasin, le profit unitaire par catégorie (marge brute) et le coût de gestion de la catégorie (une fonction linéaire du nombre de réassortiments).

Cette recherche débouche sur des recommandations pratiques qui peuvent être mise en œuvre assez aisément. En effet, ces modèles permettent de capturer le double effet de chaque catégorie : un effet sur l'attractivité du point de vente (effet « trafic ») et un effet sur les ventes de produits complémentaires ou substituables (effet « panier »). Par ailleurs, ces deux effets dépendent de nombreuses variables contextuelles, liées au point de vente ou à la zone de chalandise dans laquelle il opère ²⁷. On peut donc déterminer si la prise en compte des différences géographiques dans les règles d'allocation d'espace entre catégories a (ou non) une incidence sur le profit de l'enseigne.

Donner précisément la spécification de chaque modèle est clairement hors de propos ; les lecteurs intéressés sont naturellement invités à lire l'article original. En revanche, après avoir précisé les grandes lignes du modèle conceptuel, il est sans doute pertinent de souligner les principaux enseignements de la recherche. Précisons qu'il s'agit d'une étude menée sur une enseigne généraliste (de type « hypermarché ») composée de 55 points de vente. Sur la base des recommandations formulées par les responsables de l'enseigne, les chercheurs décomposent l'assortiment total en 17 grandes catégories, organisées en quatre ensembles : les produits « basiques » (épicerie, produits laitiers en libre-service...), les produits « qui améliorent la fidélité » (fruits et légumes, poissonnerie, boulangerie, charcuterie à la coupe...), les produits « textile » (chaussures, vêtements femme...) et les produits « de luxe » (produits bruns, produits d'équipement de la maison, produits culturels, articles de sport...). Les données sont disponibles sur 2 ans, ce qui donne 1 870 observations pour estimer les différents modèles (55 x 17 x 2). Les variables socio-démographiques et économiques disponibles pour chaque zone

²⁷ Notons que l'effet direct des caractéristiques du magasin et des caractéristiques de la zone de chalandise sur les ventes ne nécessite pas d'adapter l'espace alloué à chaque catégorie (par exemple, les ventes totales du point de vente sont fonction du pouvoir d'achat des habitants de la zone, quel que soit la catégorie). En revanche, l'effet indirect des caractéristiques du magasin et de la zone sur l'attractivité de chaque catégorie (et leur effet ultérieur sur le trafic et / ou le panier) est bien l'objet central de la recherche. Autrement dit, l'intérêt de ce modèle consiste aussi à distinguer l'effet direct et l'effet indirect des variables géographiques sur la performance. De cette façon, il est possible de déterminer précisément ce qui peut être gagné par une meilleure allocation d'espace entre catégories (selon l'ampleur de l'effet indirect, *via* l'attractivité différentielle des catégories d'une zone à l'autre).

(30 variables au départ) sont synthétisées, par analyse factorielle, en 4 facteurs non corrélés entre eux : jeunes familles, familles modestes (zones multiraciales comportant des mono-foyers et des foyers avec un faible revenu), famille de la classe moyenne et famille avec enfant unique (foyers notamment plus âgés). Deux variables viennent compléter cette description de chaque zone : le nombre de « nomades » (individus qui travaillent dans la zone, sans y habiter) et la nature du milieu (urbain ou non).

Le modèle qui permet d'estimer les ventes totales de chaque point de vente présente un bon ajustement ($R^2 = 0,63$). Il met en évidence l'effet direct des caractéristiques socio-économiques et démographiques de la zone sur les ventes. Toutefois, seules deux variables sont liées significativement aux ventes : la nature urbaine de la zone (variable muette) et la présence de familles issues de la classe moyenne. Même si la variable concurrentielle est (positivement) liée aux ventes totales, l'effet *direct* des caractéristiques de la zone est finalement modeste. En revanche, les ventes totales sont nettement liées à l'attractivité des catégories proposées, ce qui montre un effet *indirect* de forte ampleur²⁸.

Les résultats démontrent que les variables locales ont une incidence significative sur les ventes de chaque catégorie, mais que cette influence varie fortement d'une catégorie à l'autre. Ainsi, les ventes des catégories « basiques » sont peu influencées par les variables locales, alors que les ventes des catégories « textile » et « luxe » sont fortement liées aux conditions locales. Les résultats pour la catégorie des produits qui influencent la fidélité sont contrastés. Ainsi, les ventes des rayons charcuterie à la coupe / traiteur et du rayon poissonnerie sont significativement liées aux conditions locales, ce qui n'est pas le cas pour les fruits et légumes et la boulangerie.

L'étude montre également que les ventes de chaque catégorie sont liées aux conditions concurrentielles (présence d'autres généralistes et présence de spécialistes dans la zone), à l'espace qui leur est alloué, ainsi qu'à l'espace qui est alloué aux autres catégories²⁹. Cependant, ces élasticités croisées ne sont pas toutes significatives, loin de là. Dans certains cas, l'espace alloué à une catégorie influence les ventes d'autres catégories, de façon positive (produits complémentaires) ou de façon négative (produits substituables). Si certains résultats paraissent tout à fait naturels, car le degré de complémentarité ou de substitution semble fort, d'autres résultats peuvent surprendre. Ainsi, à titre d'exemple, l'espace alloué au rayon charcuterie / traiteur est positivement lié aux ventes de chaussures. Ces résultats peuvent s'expliquer par la disposition des rayons et le temps passé dans ces rayons par les clients (notamment pour la faire la queue au stand des produits à la coupe).

²⁸ Les ventes totales sont également liées à une variable de contrôle de la plus haute importance : la taille du point de vente.

²⁹ L'élasticité des ventes à l'espace alloué est globalement similaire, catégorie par catégorie, aux résultats déjà publiés [Desmet, 1998].

La part des ventes expliquée par les variables retenues dans l'étude varie fortement d'une catégorie à l'autre. Ainsi, le coefficient de détermination se situe dans une fourchette de 0,65 à 0,70 pour la poissonnerie, la boulangerie et les produits laitiers libre-service, car un grand nombre de variables sont significatives (i.e., taille du point de vente, espace alloué, intensité de la concurrence, conditions socio-économiques locales). En revanche, les ventes d'un certain nombre de catégories restent tout à fait inexpliquées, avec des R^2 proches de 0,2 (e.g., textile femme et textile enfant, viande) ou même de 0,05 (e.g., loisirs d'intérieur). Quoiqu'il en soit, la prise en compte des conditions locales (notamment le profil socio-économique et démographique de zone) conduit à une amélioration significative et nette de l'ajustement, avec des augmentations du coefficient de détermination situées entre 0,08 et 0,26 selon les catégories.

Pour finir, comment l'adaptation de l'espace alloué à chaque catégorie se traduit-elle en matière de profit pour le distributeur ? Le modèle de profit estimé par les chercheurs répond à cette question complexe, prenant en compte le taux de marge brute par catégorie et une fonction de coût, certes considérablement simplifiée, mais réaliste. Les conclusions sont les suivantes : en adaptant l'espace alloué à chaque catégorie sur la base des informations locales, pour un assortiment inchangé, le résultat net augmente de 12,8%, ce qui, dans un contexte d'hypercompétition entre distributeurs sur des marchés souvent matures, ne devrait pas laisser indifférent³⁰. Les auteurs montrent également que leur méthodologie débouche sur des recommandations concrètes. Ainsi, ils divisent le parc de magasins en 4 groupes et pour chacun présentent des recommandations sur l'espace qui doit être alloué aux catégories. Chaque groupe doit finalement ajuster entre 2 et 6 catégories, ce qui laisse entendre une réorganisation partielle et non totale de l'espace de vente (la solution proposée est donc flexible).

Cette recherche montre donc que l'adaptation de l'espace alloué à chaque catégorie est une démarche réaliste, avec des données certes fines, mais encore macroscopiques (l'assortiment total est « seulement » divisé en 17 catégories). Bien sûr, il s'agit d'une application empirique isolée qui mériterait d'être confirmée sur d'autres données, mais au-delà des résultats particuliers présentés ici, la méthodologie suivie peut être dupliquée dans d'autres enseignes, avec une contrainte analytique assez faible (données largement disponibles, complexité relative des modèles, temps de calcul raisonnable).

Cependant, pour stimulante quelle soit, cette étude ne masque pas les difficultés concrètes de mise en œuvre d'une politique de géomarketing, et n'épuise pas les pistes de recherche envisageables, comme nous allons tenter de le montrer dans la conclusion.

³⁰ Pour mémoire, l'augmentation du résultat net estimée par Montgomery [1997], suite à la mise en place d'une politique de prix « micro-marketing », se situe entre 33% et 83%.

\$.4. Conclusion

\$.4.1. Les difficultés de mise en oeuvre

La mise en œuvre d'une politique de géomarketing soulève autant de difficultés marketing que de difficultés organisationnelles, liées notamment à l'autonomie accrue des managers sur le terrain. Finalement, ces deux difficultés convergent et rendent tout à fait indispensable la mise en place d'un système de contrôle des performances marketing qui prend en compte les spécificités géographiques.

Identifier l'information géographique pertinente

L'enseigne qui se lance dans une politique de géomarketing devra réunir un grand nombre d'informations. Plus important, l'enseigne devra identifier l'information pertinente, car toute l'information géographique disponible n'est pas utile. Il s'agira de définir précisément quelles variables collecter pour chaque zone de chalandise : indicateurs socio-économiques et démographiques, formes et intensité de la concurrence... Il s'agira donc d'identifier les variables les plus discriminantes pour expliquer la performance de chaque catégorie (sachant que ces variables peuvent varier d'une catégorie à l'autre), sous une contrainte de disponibilité des données, dans des délais et des coûts raisonnables (Latour et Le Floch, 2001).

Comme nous l'avons vu plus haut (Campo, 2000), les facteurs locaux agissent directement et indirectement sur les performances du point de vente. Une politique de géomarketing devra distinguer ces deux types d'influence. En effet, les facteurs locaux qui ont une influence directe sur la performance ne nécessitent pas d'adapter l'assortiment, en dehors d'un ajustement de la taille du point de vente (lors de l'implantation, ou ultérieurement). En revanche, les facteurs locaux qui ont une influence sur l'attractivité relative de tels ou tels produits doivent être examinés de près. L'enseigne peut fonctionner sur la base de typologies (zones de chalandise, magasins) ou optimiser l'assortiment pour chaque point de vente. Si la deuxième voie est naturellement plus complexe, l'élaboration des typologies reste cependant une tâche complexe.

Identifier le rôle de chaque catégorie dans la performance du point de vente

Il s'agira également de déterminer le rôle de chaque catégorie dans la performance du point de vente (effet sur le trafic et effet sur le panier), ce qui suppose notamment d'avoir une connaissance des effets de complémentarité ou de substitution. Sans une connaissance de ces interdépendances entre catégories ou entre références, les décisions peuvent se traduire par une baisse de performance.

Plus généralement, la masse de données nécessaire pour estimer les effets de complémentarité et de substitution peut vite se révéler ingérable. Par exemple, Montgomery [1997] montre que pour une chaîne de 100 magasins et une catégorie comportant 10 produits, le nombre de paramètres à estimer se monte à 100 000. Si des procédures économétriques sophistiquées permettent de contourner le manque

de données au niveau du point de vente, il n'en reste pas moins que l'estimation de modèles de micro-marketing suppose un degré d'expertise élevé. Par conséquent, si les compétences ne sont pas réunies, il ne sera pas possible de tirer pleinement partie des données.

Faire évoluer le système de contrôle

La mise en œuvre d'une politique de micro-marketing conduit généralement à donner plus d'autonomie aux responsables de magasin. Toutefois, comme le souligne Blattberg [cité dans Montgomery, 1997], « les variations de prix et d'assortiment peuvent détruire l'image et le positionnement de l'enseigne »³¹. Le principal coût de cette politique consiste donc à mettre en place les systèmes de coordination adéquats pour conjuguer l'autonomie et la réactivité du terrain, avec un degré minimal d'homogénéité dans l'assortiment. Cette homogénéité permet d'utiliser des médias puissants (notamment les prospectus) et de bénéficier d'économies d'échelles (au niveau des achats, de la logistique, etc.). Autrement dit, si l'enseigne peut (ou doit) se différencier pour tirer partie des différences observées sur le terrain, en parallèle, les formes de coordination doivent se sophistiquer.

Ceci suppose de prendre en compte les spécificités géographiques dans la construction des normes (rendement par m²...). De ce point de vue, rapporter la performance d'un point de vente au standard de son groupe (si l'enseigne fonctionne avec une typologie de magasins) peut se révéler trompeur. Ces typologies - qui sont tout à fait pertinentes à un niveau stratégique ou organisationnel - sont trop grossières pour ce type d'utilisation. Des procédures de *benchmark* plus fines doivent être mises en place (Grewal, 1999), qui corrigent les performances de chaque magasin en fonction du potentiel local et de la concurrence.

En synthèse, la mise en place d'une politique de géomarketing fait peser une lourde contrainte sur les systèmes d'information marketing, qu'il s'agisse d'identifier les informations pertinentes - dans une masse sans cesse croissante d'informations géomarketing - d'appréhender le point de vente comme une agrégation de catégories interdépendantes et non comme un tout, ou encore, de faire évoluer les systèmes de contrôle pour intégrer les spécificités locales.

³¹ L'étude de Montgomery [1997] sur la mise en place d'une politique de prix différenciée par magasin se donne pour contrainte de conserver un même prix moyen après la mise en place de la nouvelle politique tarifaire, *pour la catégorie étudiée*. Ceci permet, d'après eux, de maintenir une image-prix inchangée. Notons que la perception du prix moyen dépend des produits considérés ou achetés, ces produits variant d'un client à l'autre. Cette notion de prix moyen a donc peu de sens au niveau d'un magasin (soulignons toutefois que les professionnels utilisent assez largement cette notion pour des raisons de praticité, renforcés en cela par les outils de suivi des prix).

§.4.2. Les pistes de recherche

Les pistes de recherche sur le géomarketing sont très ouvertes, une seule recherche académique ayant été publiée à ce jour (Campo, 2000). Par ailleurs, le géomarketing fait partie d'une réflexion plus large sur le « micro-marketing » du point de vente (terme plutôt utilisé par les chercheurs) ou « marketing de site » (terme plutôt utilisé par les professionnels). Les problématiques sont donc interconnectées, notamment celles de l'assortiment et du prix, ou encore, celle de l'assortiment et la communication promotionnelle, le média prospectus pouvant être appréhendé comme un assortiment réduit (Volle, 1999).

Nous retiendrons plus particulièrement deux axes de réflexion : la compréhension du lien entre les catégories de produits et l'adaptation des services aux spécificités locales. Toutefois, d'autres thématiques paraissent également intéressantes.

La compréhension du lien entre catégories

Chen et ses collègues (1999) montrent que certaines catégories génèrent des ventes directes plutôt faibles (notion de *accounting profit* ou AP), mais que leur effet sur la performance du point de vente est considérable (notion de *marketing profit* ou MP). Ces catégories permettent de créer du trafic, de vendre des produits complémentaires, sans perdre de ventes au profit d'autres catégories. Si le distributeur les retire du magasin (ou s'il diminue l'espace qui leur est accordé), la performance va se dégrader au-delà des ventes de la catégorie (baisse des visites et baisse des ventes de produits complémentaires). L'application empirique menée par ces chercheurs montre que les cosmétiques génèrent un indice MP six fois supérieur à l'indice AP. Autrement dit, cette catégorie rapporte au magasin six fois plus que le chiffre d'affaires « facial » du rayon. À l'inverse, certaines catégories ont un indice MP inférieur à leur indice AP (notamment la viande ou la boulangerie). Les auteurs indiquent que si les investissements marketing sont réalisés en fonction des ventes - et non en fonction du profit marketing - les décisions sont sous-optimales.

La connaissance du profit marketing généré par la catégorie (qui n'est donc pas lié aux ventes) est une information très précieuse pour prendre des décisions (e.g., espace dans le magasin, place dans les prospectus...). Toutefois, l'estimation du profit marketing demande des compétences considérables. Par ailleurs, ce profit peut varier sensiblement d'un magasin à l'autre, car la même catégorie peut jouer un rôle très différent selon le type de clients ou la nature de la concurrence. La même catégorie justifiera une visite - ou générera des achats complémentaires - dans tel magasin, mais pas nécessairement dans tel autre (un point qui n'est pas abordé par les auteurs mais qui ajoute de la complexité à une analyse déjà fort complexe).

À ce stade, il paraît essentiel de mettre au point des méthodes opérationnelles qui permettent d'identifier les liens entre les catégories, afin de mettre à jour les phénomènes de complémentarité et de substitution. Pour ce faire, les nombreuses recherches sur les phénomènes concurrentiels entre marques / références sont

certainement mobilisables, avant de confronter ces analyses avec le nécessaire pragmatisme du distributeur qui souhaite tirer partie des données dont il dispose.

L'adaptation des services

Les raisonnements menés sur l'adaptation des assortiments sont également pertinents pour les services, dans un contexte concurrentiel où ces services constituent à la fois une source de profit additionnel (la billetterie, l'agence de voyage...) et un axe éventuel de différenciation (la garderie d'enfants, l'ensachage...). Compte tenu du coût de mise en œuvre (e.g., ensachage) et / ou du risque de délivrer un service de mauvaise qualité (e.g., garderie d'enfants), il est clair que ces services ne peuvent être proposés partout. Quels services généraliser afin de pouvoir justifier du positionnement et quels services adapter ?

Pour l'heure, à notre connaissance, aucune recherche n'a été publiée sur le sujet. Cependant, une étude exploratoire menée auprès de 180 foyers clients d'une même enseigne d'hypermarchés montre que l'intérêt des clients vis-à-vis des services varie significativement d'une zone à l'autre, pour certains services seulement³². Le degré d'intérêt des clients vis-à-vis de douze services a été mesuré dans deux zones de chalandise ayant un profil socio-économique et démographique différent (zone normande plutôt rural et zone urbaine en région parisienne). Globalement, les services les plus attendus sont : le conseil technique, la caisse rapide et le point d'information dans le magasin (plus de 90% des clients manifestent un fort degré d'intérêt). La carte de fidélité avec fonction de paiement, la garderie d'enfants, la livraison à domicile, l'ensachage ou le transport des produits dans le coffre intéressent moins de 20% des clients. On constate par ailleurs, que le classement des services selon leur degré d'intérêt est identique dans les deux zones étudiées. En revanche, pour les services les plus intéressants (conseils et informations), la zone parisienne montre un intérêt significativement inférieur à la zone normande. La demande de service est donc plus faible en région parisienne, sans doute car les alternatives sont plus nombreuses : l'hypermarché ne joue pas le même rôle pour ces clients. S'il est délicat d'en généraliser les enseignements, cette étude montre cependant que l'adaptation des services au niveau local est une opportunité de différenciation, tout en contrôlant l'augmentation des coûts induits.

D'autres thématiques

D'autres pistes de recherche peuvent être identifiées, notamment la transposition du géomarketing aux enseignes de vente à distance. La réflexion est déjà avancée en matière de merchandising international (la plupart des enseignes adaptent leur offre aux différents pays dans lesquels elles sont implantées), mais reste ouverte pour les sites marchands. Techniquement, les sites peuvent construire des

³² Nathalie Denis (1998), Est-il pertinent d'adapter l'offre de services à la zone de chalandise ?, Mémoire du DESS « Distribution, Vente et Négociation » sous la direction de Pierre Volle, Université Paris-Dauphine, document non publié.

assortiments sur mesure. Cependant, l'examen des pratiques récentes montre que les sites sont parfois en retard sur les enseignes traditionnelles (*E-commerce*, septembre 2001). Au-delà des possibilités techniques, il reste naturellement à définir les règles d'adaptation des assortiments selon des critères individuels [Volle, 2000]. Il s'agit là d'un domaine tout à fait nouveau sur lequel, à notre connaissance, aucune réflexion académique de grande portée n'a été menée.

La transposition des approches géomarketing au commerce de transit (axes routiers, gares et aéroports...) peut également représenter une piste intéressante, car ce type de commerce est en forte augmentation, en parallèle avec le « nomadisme » accru des consommateurs. Dans ce contexte, le géomarketing fait face à une difficulté supplémentaire, liée à la volatilité de la cible : la nature de cette cible varie autant sur le plan spatial (différents lieux) que sur le plan temporel (un même lieu à des moments différents).

Finalement, la question de la performance de l'enseigne se trouve au cœur des débats sur la généralisation des pratiques géomarketing. Des études partielles, quoique déjà fort complexes, ont estimé le gain lié à la mise en place de ces pratiques au niveau des catégories (Campo, 2000). Ceci dit, alors qu'il aura été nécessaire d'attendre plus de 60 ans avant de montrer que l'orientation marché permet d'accroître la performance de l'entreprise - dans un réseau complexe d'interactions avec l'innovation ou la stratégie menée (Han, 1998) - il est important de pouvoir démontrer la réalité des gains d'efficacité et d'efficience apportés par ces nouvelles pratiques.

Références

Arnold S.J., Oum T.H. et Tigert D.J. (1983), Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional and International Comparisons, *Journal of Marketing Research*, May, 20, 14-157.

Arnold S.J., Hendelman J. et Tigert, D.J. (1998), The Impact of a Market Spoiler on Consumer Preference Structures, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5, 1, 1-13.

Aurier P. (1991), Recherche de variété : un concept majeur de la théorie en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 1, 85-106.

Aurier P. (1993), Analyse de la structure des marchés : réflexions et propositions théoriques sur la relation entre deux alternatives de choix, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 1, 77-95.

Azimont F. (2000), Le merchandising comme illustration de la dialectique « global-local », *Market Management*, 1, 41-48.

Béguin H. (1988), La région et les lieux centraux, in *Analyse économique spatiale*, sous la direction de Claude Ponsard, Presses Universitaires de France.

- Bolton R. (1989), The Relationship Between Market Characteristics and Promotional Price Elasticities, *Marketing Science*, 8, 2, 153-169.
- Campo K., Gijsbrechts E., Goosens T. et Verhetsel, (2000) The Impact of Location Factors on the Attractiveness and Optimal Space Shares of Product Categories, *International Journal of Research in Marketing*, 17, 255-279.
- Changeur S. et Chandon J.-L. (1996), Le territoire-produit : étude des frontières cognitives de la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 2, 31-52.
- Charrière V. et Gallo G. (2000), La mutation des magasins populaires : le cas Monoprix, in *Encyclopédie de la vente et de la distribution*, sous la direction de A. Bloch et A. Macquin, Economica.
- Charrière-Grillon V. (1998), L'influence des espaces géographiques sur les valeurs et sur le comportement des consommateurs, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris-Dauphine.
- Chen Y., Hess J.D., Wilcox R.T. et Zhang Z.J. (1999), Accounting Profits Versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management, *Marketing Science*, 18, 3, 208-229.
- Cliquet G. (1990), La mise en œuvre du modèle interactif de concurrence spatiale subjectif, *Recherche et Applications en Marketing*, 5, 1, 3-18.
- Desmet P. et Renaudin V. (1998), Estimation of Product Category Sales Responsiveness to Allocated Shelf Space, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 443-457.
- Dhar S.K., Hoch S.J. et Kumar N. (2001), Effective Category Management Depends on the Role of the Category, *Journal of Retailing*, 77, 2, 165-184.
- Eaton B.C. et Lipsey R.G. (1997a), On the Foundations of Monopolistic Competition and Economic Geography, Edward Elgar.
- Eaton B.C. et Lipsey R.G. (1997b), Product Differentiation, in *On the Foundations of Monopolistic Competition and Economic Geography*, Edward Elgar, 228-271.
- Eaton B.C. et Lipsey R.G. (1997c), An Economic Theory of Central Places, in *On the Foundations of Monopolistic Competition and Economic Geography*, Edward Elgar, 166-182.
- Fady A. et Seret M. (2000), *Le merchandising : techniques modernes du commerce de détail*, Vuibert, 2^{ième} édition.
- Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert.
- Fischer G.-N. (1997), *Psychologie de l'environnement social*, Dunod, 2^{ième} édition.
- Fotheringham A.S. (1993), Chain Image and Store-Choice Modeling: The Effects of Income and Race, *Environment and Planning*, 25, 179-196.

- Ghosh A. (1986), The Value of a Mall and Other Insights from a Central Place Model, *Journal of Retailing*, 62, 1, 79-97.
- Ghosh A. et McLafferty S.L. (1987), *Location Strategies for Retail Service Firms*, Lexington, MA: D.C. Heath.
- Goldman A. (2001), The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China, *Journal of Retailing*, 77, 2, 221-242.
- Grewal D., Levy M., Mehrotra A. et Sharma A. (1999), Planning Merchandising Decisions to Account for Regional and Product Assortment Differences, *Journal of Retailing*, 75, 3, 405-424.
- Han J.K., Kim N. et Srivastava R.K. (1998), Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, *Journal of Marketing*, 62, October, .
- Hoch S., Kim B.-D., Montgomery A.L. et Rossi P.E. (1995), Determinants of Store-Level Price Elasticity, *Journal of Marketing Research*, February, 32, 17-29.
- Kalyanam K. et Putler D.S. (1997) Incorporating Demographic Variables in Brand Choice Models, *Marketing Science*, 16, 2, 166-181.
- Kim B.-D. et Park K. (1997), Studying Patterns of Consumer's Grocery Shopping Trip, *Journal of Retailing*, 73, 4, 501-517.
- Latour P. et Le Floch J. (2001), *Géomarketing : principes, méthodes et applications*, Editions d'Organisation.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Lilien G.L., Kotler P. et Moorthy K.S. (1992), *Marketing Models*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Macé S. (2000), Le micro-marketing du point de vente et l'efficacité des promotions, in *Etudes et recherches sur la distribution*, coordonné par Pierre Volle, *Economica*, 247-267.
- McIntyre S.H. et Miller C.M. (1999), The Selection and Pricing of Retail Assortments: An Empirical Approach, *Journal of Retailing*, 75, 3, 295-318.
- Montgomery A.L. (1997), Creating Micro-Marketing Pricing Strategies Using Supermarket Scanner Data, *Marketing Science*, 16, 4, 315-337.
- Mulhern F.J., Williams J.D. et Leone R.P. (1998), Variability of Brand Price Elasticities across Retail Stores: Ethnic, Income, and Brand Determinants, *Journal of Retailing*, 74, 3, 427-446.
- Pointillart H. et Xardel D. (1996), *Mégabases*, Village Mondial.
- Ponsard C. (1988), *Analyse économique spatiale*, Presses Universitaires de France.

- Rulence D. (2000), Les stratégies spatiales des firmes de distribution : mesure et comparaisons, in Etudes et recherches sur la distribution, coordonné par Pierre Volle, *Economica*, 13-27.
- Segal D.B. (1999), Retail Trade Area Analysis: Concepts and New Approaches, *Journal of Database Marketing*, 6, 3, 267-277.
- Schmitz S.W. (2000), The Effects of Electronic Commerce on the Structure on Intermediation, *Journal of Computer-Mediated Communications*, 5, 3, 1-24.
- Sheth J.N., Gardner D.M. et Garrett D.E. (1988), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons.
- Tedlow R.S. (1997), *L'audace et le marché : l'invention du marketing aux Etats-Unis*, Editions Odile Jacob, Paris.
- Van de Ven A.H. et Drazin R. (1985), The Concept of Fit in Contingency Theory, *Research in Organizational Behavior*, 7, 333-365.
- Valette-Florence P. (1993), Valeurs et consommateurs européens, numéro spécial, *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 4.
- Volle P. (1999), *Promotion et choix des points de vente*, Vuibert, 1999.
- Volle P. (2000), Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche, *Revue Française du Marketing*, 177/178, 83-101.
- Wellhoff A. (2001), *Le merchandising : bases, nouvelles techniques, category management*, Dunod, 5^{ième} édition.