

CONGRES PARIS-VENISE 2005

21-22 janvier 2005

Monsieur BOUCHET Patrick
MCU-HDR

Adresse de correspondance

Faculté de sciences du sport – Université de Bourgogne
BP 27 877 - 21 078 Dijon Cedex

Tél : 03-80-39-67-46 Fax : 03-80-39-67-02 email : Patrick.Bouchet@u-bourgogne.fr

Je soumetts par la présente un papier au Congrès de Paris-Venise 2005

Titre de la publication : **La « personnalité » des magasins : une nouvelle tendance marketing ?**

LA « PERSONNALITE » DES MAGASINS : UNE NOUVELLE TENDANCE MARKETING ?

Résumé

Le secteur de la distribution est marqué par une série de transformations de ses activités dont l'ampleur contraint les commerces à des re-formulations profondes de la gestion de leur espace de vente. Dans ce contexte marchand et concurrentiel, notre travail cherche à évaluer l'importance de cette gestion de la « personnalité » des magasins dans la stratégie des distributeurs. Dans un premier temps, nous présentons une étude menée auprès de quatre enseignes d'articles de sport de l'agglomération dijonnaise en distinguant les actions d'aménagement de l'espace de vente au regard du positionnement voulu et des variables structurelles consubstantielles. Dans un deuxième temps, ces résultats nous conduisent à mieux caractériser la notion de « personnalité » de magasin à partir des stratégies commerciales de rentabilisation et de mise en scène des surfaces de vente. Au final, nous proposons un dispositif qui doit permettre d'évaluer l'innovation des stratégies commerciales en matière de personnalisation des espaces de vente en fonction du type et du niveau de production d'expériences de magasinage au point de vente.

Mots-clefs : marketing, magasin, personnalité, articles de sport

THE « STORE'S PERSONALITY » : A NEW MARKET TENDANCY ?

Abstract

The sector of the distribution is mark by a series of transformations of its activities that's constrained the companies has major reformulation of the management of space of sale. In this commercial context, our work seeks has to measure the importance of this management of the store's "personality". In a first time, we present a study carried out the management of space of sale of four sport's distributors in the Dijonnaise agglomeration which depends of store's position and structural variables. In the second time, the results allowed us to characterise the "store's personality" by distinguishing rentabilisation and dramatising of area. Finally, we will purpose a model to evaluate the innovation's strategies of managers in personalisation of space of sale depending of the type and the level of the product of shop-experiences for consumers.

Keywords: marketing, store, personality, sport's market

INTRODUCTION

En France, il y a trente ans, le petit commerce spécialisé dans le sport détenait la presque totalité du marché. Aujourd'hui, de multiples formes de distribution se partagent le secteur : grandes surfaces alimentaires, enseignes spécialisées, vente à distance, petites et moyennes structures mono-activité... Composant important de notre quotidien, le commerce des articles de sport a contribué de façon décisive non seulement à l'essor de la consommation sportive de masse, mais aussi à une certaine démocratisation en permettant au client l'accès direct à une quantité sans cesse croissante de produits à bas prix¹. En France, ce marché se répartit entre distributeurs spécialisés et non-spécialisés. Estimé en 2000 à 2,77 milliards d'euros, le commerce non-spécialisé comprend des enseignes et des groupes de généralistes qui offrent des produits sportifs ou à caractère sportif (cycle, pêche, chasse, prêt-à-porter, chausseurs...). Le commerce spécialisé intègre principalement² soit dans le cadre d'enseignes, soit de façon totalement indépendante, selon quatre catégories de distributeurs : les indépendants généralistes, ceux appartenant à un réseau succursaliste, ceux adhérant à un réseau de commerçants associés ou franchisés, les magasins mono marque.

Dans le même temps, le secteur de la distribution est marqué par une série de transformations de ses activités dont l'ampleur contraint les points de vente à des re-formulations profondes de leurs stratégies : émergence de groupes mondiaux, augmentation du pouvoir du détaillant sur le canal, émergence de nouvelles formes de vente (Filser, 2002). Les magasins ne sont plus seulement des points de passage nécessaire à la réalisation d'objectif extrinsèque d'acquisition de biens, ils sont aussi devenus de véritables lieux d'attraction et de rétention. Les clients, à la recherche d'expériences sensorielles et sociales différenciées, originales, hédoniques au point de vente (Hetzl, 2002), font de l'activité de magasinage un outil de construction identitaire. Aussi, chercheurs et professionnels s'intéressent de plus en plus à ce qui relève de la gestion des espaces de vente en tant que facteur de différenciation stratégique et de chiffre d'affaires.

D'un côté, de nombreux responsables chercheraient à créer une atmosphère ou une ambiance spécifique dans leur magasin. Les travaux sur l'atmosphère des points de vente et leur influence sur le consommateur suscitent un engouement croissant pour attirer et fidéliser la clientèle. L'objectif des distributeurs est de créer une atmosphère capable de modifier favorablement le comportement envers l'enseigne, le magasin et les produits (Derbaix, 1987 ; Donovan et Rossiter, 1982...). L'élaboration d'une atmosphère et d'une ambiance spécifique est réalisée en manipulant des variables visuelles, olfactives, tactiles, auditives et sociales (Rieunier, 2002). L'analyse des émissions sensorielles sur le comportement est d'actualité, mais elle semble jouer un rôle difficilement mesurable dans le processus d'évaluation, de choix ou de fidélisation. De l'autre côté,

1 En 2000, la consommation des ménages en articles de sports représentait 1 % de la consommation totale des ménages et 11 % des dépenses culturelles et de loisirs (Fédération Professionnelle des entreprises du Sport et des loisirs, août 2001).

2 Hormis la vente par correspondance (catalogue, Internet) qui est encore marginale en valeur (moins d'1 %) dans le secteur.

dans un environnement socio-économique concurrentiel et mondialisé, les distributeurs sont engagés dans une dynamique de réduction ou d'optimisation des coûts au niveau de leur fournisseur, des frais d'acheminement ou de stockage, de la gestion de leur personnel... Cette concurrence les engagerait davantage dans une rentabilisation des surfaces. La comparaison de magasins de type « Ikéa » et « Troc de l'Île » indique des antinomies à ce sujet. La rentabilisation de l'espace de vente apparaît dépendante du secteur d'activité et elle concourt à la différenciation des enseignes.

Par conséquent, la compréhension de la gestion des espaces de vente dans la distribution spécialisée constitue, à notre sens, un enjeu de positionnement concurrentiel au-delà de la publicité et des autres outils de promotion. Dans ce contexte marchand, notre travail cherche à évaluer son importance dans la stratégie des distributeurs d'articles de sport. Dans un premier temps, nous présenterons les résultats d'une étude menée auprès de quatre responsables de magasins (qui n'ont pas voulu que leur nom soit cité) de l'agglomération dijonnaise : deux succursalistes (Décathlon et Chausport) et deux indépendants (Cyclo One et Foot 21). Un guide d'entretien semi-directif a été construit afin de mettre en évidence la part et la nature des actions en matière de gestion de l'espace de vente en relation avec la stratégie générale (positionnement concurrentiel et stratégie marketing), l'emplacement et l'aménagement (description structurelle) du magasin. Les entretiens de 40 à 45 minutes se sont déroulés à l'intérieur du commerce afin de mieux visualiser les éléments relatifs à l'espace de vente. Une fois les entretiens retranscrits, une analyse de contenu a été effectuée par le logiciel TROPES afin de dégager, par univers de référence, la présence (ou non) et l'importance des indicateurs (et leurs relations) liés à la gestion de l'espace de vente. Une synthèse comparative nous a permis de dégager les spécificités managériales des magasins d'articles de sport en la matière. Dans un deuxième temps, ces interviews nous ont conduit à caractériser la gestion des espaces de vente en distinguant les actions commerciales de rentabilisation et de mise en scène des surfaces. Au final, nous proposerons un dispositif d'analyse permettant de mieux mesurer et de comparer les stratégies des responsables en matière de production d'expériences dans leur magasin.

1. LA GESTION DE L'ESPACE DE VENTE DANS LES MAGASINS D'ARTICLES DE SPORT DE L'AGGLOMERATION DIJONNAISE

Dans le cadre de cette étude, quatre monographies de magasin d'articles de sport (topographie des lieux et interview des responsables) sont présentées en fonction de leur type : Décathlon de Quetigny et Chausport de Chenôve en tant que succursalistes, Cyclo One et Foot 21 de Dijon en tant qu'indépendants. Ces monographies nous ont permis de comparer leurs actions en matière de gestion des espaces de vente au regard de leur implantation et de leur stratégie générale.

1.1. Les quatre monographies des magasins d'articles de sport

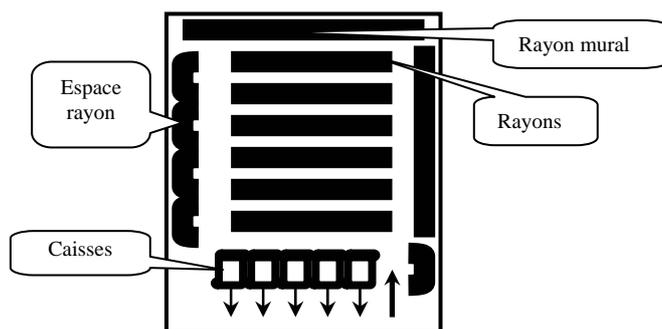
La monographie de chacun des commerces d'articles de sport est décrite selon le déroulement suivant : a) une description spatiale et sensorielle du magasin et b) une synthèse de l'importance et de la nature des actions en matière de gestion de l'espace de vente dans la stratégie du responsable à partir de son interview.

1.1.1. Le magasin « Décathlon Quetigny »

A. Description spatiale et sensorielle du magasin (cf. Figure 1)

Dans le magasin Décathlon de Quetigny, il n'y a pas de musique de fond hormis celle des clients et des vendeurs. Les lumières et les couleurs du point de vente reproduisent les couleurs de l'enseigne, il y a une fontaine d'eau, mais pas de diffuseurs de senteurs, et les odeurs présentes sont celles des produits. Le magasin est traditionnel dans son agencement en linéaire (par univers et par âge) et dans ses allées de circulation où le client est relativement libre de se déplacer comme il le veut et d'essayer les produits.

Figure 1. Aménagement spatial du magasin Décathlon Quetigny



B. L'importance et la nature des actions en matière de gestion de l'espace de vente dans la stratégie générale du responsable du magasin (cf. Tableau 1 et Annexe 1)

La gestion de l'espace de vente de Décathlon de Quetigny est principalement conditionnée par l'ancienneté des locaux. L'aménagement intérieur correspond au premier concept de Décathlon. Le directeur du magasin a insisté sur « l'inadaptabilité » du magasin en terme de taille et de décoration aux exigences d'aujourd'hui. Le positionnement de l'enseigne fait qu'il y a des changements réguliers et que Décathlon de Quetigny ne peut pas suivre. Les différents aménagements et dispositions des produits sont en relation avec la saisonnalité du consommateur, les promotions et les opérations commerciales. La plupart des clients sont des visiteurs avec intentions d'achat. Le magasin ne favorise pas les comportements de butinage et de lèche-vitrine. Pour le responsable, le climat et l'atmosphère qui règnent dans son magasin sont induits par l'austérité des bâtiments, ce qui est en adéquation avec la description spatiale et sensorielle que nous avons pu établir.

Tableau 1. Les critères prépondérants de la gestion de l'espace de vente de Décathlon Quetigny

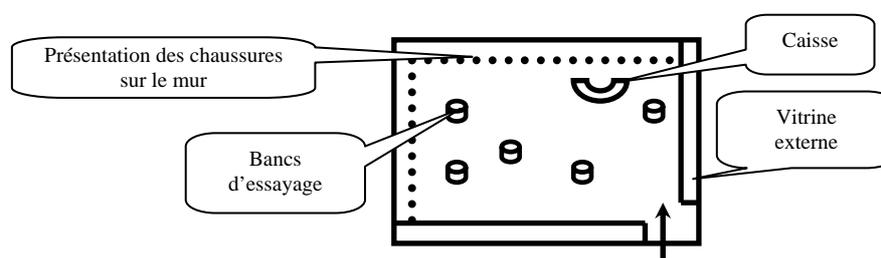
	Critères prépondérants	Mots clés
Variables structurelles	Localisation	Zone commerciale
	Taille	Moyenne surface (1200 m ²)
	Secteur d'activité	Articles de sport
Positionnement concurrentiel voulu	Spécialiste	Différenciation « prix-qualité »
Stratégie marketing	Personne	25-35 ans /Acheteurs
	Objet	Produits
	Situation	Saisonnalité/consommateur
Gestion sensorielle de l'espace de vente	Niveau	2 sens : visuel et toucher (niveau moyen)
	Nature	Conventionnelle/commerciale

2.1.2. Le magasin « Chausport Chenôve »

A. Description spatiale et sensorielle du magasin (cf. Figure 2)

Il y a toujours de la musique dans le magasin Chausport de Chenôve et c'est plutôt une musique branchée pour les jeunes. On peut toucher les produits exposés, mais il n'y a qu'une seule chaussure par modèle d'où l'obligation d'appeler un vendeur pour les essayer. Tout est accentué au niveau de la vitrine qui est travaillée pratiquement chaque semaine. Il n'y a pas de diffuseurs de senteurs et de lieux de dégustation pour les clients. L'aménagement spatial est organisé autour de bancs d'essayage entourés de promontoires avec des aires de circulation étroites.

Figure 2. Aménagement spatial du magasin Chausport Chenôve



B. L'importance et la nature des actions en matière de gestion de l'espace de vente dans la stratégie générale du responsable du magasin (cf. Tableau 2 et Annexe 2)

La gestion de l'espace de vente de Chausport de Chenôve est surtout basée sur la grande surface de la vitrine, ce qui s'explique par la localisation du magasin à l'entrée principale d'une zone commerciale. La spécialisation du magasin dans la chaussure « haute gamme de sport » oblige son directeur à travailler régulièrement son attractivité. La surface étant petite, le premier atout du magasin est l'accueil à l'entrée. L'ambiance générale est plutôt décontractée et conviviale et tout est organisé de façon à créer un climat spécifique pour une clientèle jeune et branchée. En termes de manipulation de variables spatiales et d'atmosphère, il s'agit davantage d'une offre axée sur un marketing d'entrée par un dispositif d'attraction de la vitrine et des vendeurs.

Tableau 2. Les critères prépondérants de la gestion de l'espace de vente de Chausport Chenôve

	Critères prépondérants	Mots clés
Variables structurelles	Localisation	Centre commercial
	Taille	Petite surface (75 m ²)

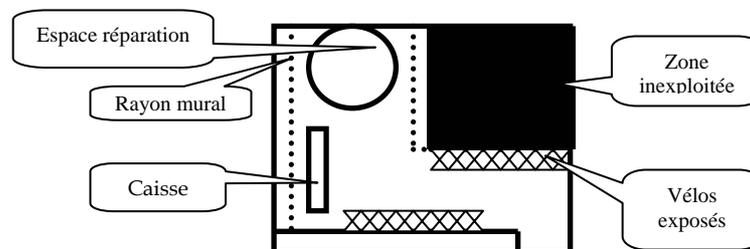
	Secteur d'activité	Chaussure de sport
Positionnement concurrentiel voulu	Spécialiste	Différenciation « chaussure »
Stratégie marketing	Personne	Jeune branché - Acheteurs
	Objet	Produits
	Situation	Saisonnalité/produits et soldes
Gestion sensorielle de l'espace de vente	Niveau	Visuel (vitrine) Engagement des vendeurs
	Nature	Commerciale/conventionnelle

2.1.3. Le magasin « Cyclo One Dijon »

A. Description spatiale et sensorielle du magasin (cf. Figure 3)

Il y a la radio en musique de fond dans le magasin Cyclo One de Dijon. Tout est ordonné pour que le client puisse voir et toucher la majorité des produits vélos et accessoires exposés. Il n'y a ni diffuseurs de senteurs, ni lieu de restauration. La petite taille du magasin combinée à une forte exposition de produits limite les parcours possibles vers la caisse et l'espace réparation.

Figure 3. Aménagement spatial du magasin Cyclo One Dijon



B. L'importance et la nature des actions en matière de gestion de l'espace de vente dans la stratégie générale du responsable du magasin (cf. Tableau 3 et Annexe 3)

La gestion de l'espace de vente de Cyclo One de Dijon repose sur l'ambiance créée par l'atelier de réparation. La surface est petite et les dépenses en aménagement restent très utilitaires. Tout est organisé d'une manière partagée entre la présentation d'un maximum de produits pour le chaland et la fonctionnalité du personnel à l'intérieur du magasin. L'enseigne ne dispose pas d'une grande notoriété, aussi le service proposé et l'accueil restent primordiaux vis-à-vis de clients essentiellement acheteurs. Nous sommes en présence d'une rentabilisation de l'espace de vente autour de l'atelier réparation et des vélos exposés qui sont des produits fortement attractifs.

Tableau 3. Les critères prépondérants de la gestion de l'espace de vente de Cyclo One Dijon

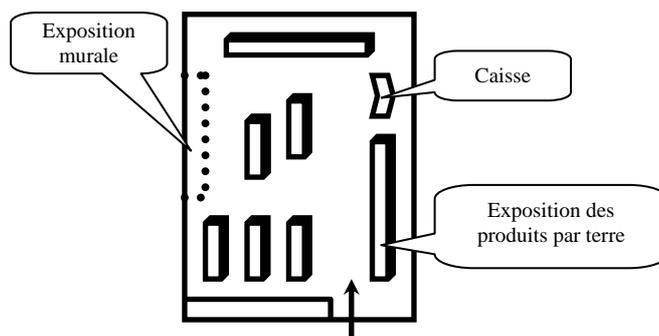
	Critères prépondérants	Mots clés
Variables structurelles	Localisation	Rue commerciale
	Taille	Petite surface (80 m ²)
	Secteur d'activité	Vente et réparation de vélos
Positionnement concurrentiel voulu	Spécialiste	Différenciation « atelier »
Stratégie marketing	Personne	Clientèle non différenciée - Acheteurs
	Objet	Produits
	Situation	Saisonnalité/consommateur
Gestion sensorielle de l'espace de vente	Niveau	Visuel et Toucher (Faible)
	Nature	Néant

2.1.4. Le magasin « Foot 21 Dijon »

A. Description spatiale et sensorielle du magasin (cf. Figure 4)

Dans le magasin Foot 21 de Dijon, le calme règne et il est possible de toucher tous les produits exposés au sol ou sur les murs. Dès qu'on rentre dans le magasin, ce qui frappe c'est l'importante quantité de produits présents dans une si petite surface qui limitent les parcours possibles. Aucune odeur ajoutée et aucun lieu de dégustation sont présents.

Figure 4. Aménagement spatial du magasin Foot 21 Dijon



B. L'importance et la nature des actions en matière de gestion de l'espace de vente dans la stratégie générale du responsable du magasin (cf. Tableau 4 et Annexe 4)

Le magasin Foot 21 de Dijon est très petit et il n'y a aucune gestion de l'espace de vente voulue par le responsable. La spécialisation du magasin fait que les clients sont très souvent des footballeurs ou des adhérents à des clubs qui prennent de grosses commandes. Le responsable estime qu'il n'a ni besoin ni la possibilité de dépenser pour créer une bonne atmosphère. Le type de clientèle et la nature des produits font du magasin un lieu de transaction.

Tableau 4. Les critères prépondérants de la gestion de l'espace de vente de Foot 21 Dijon

	Critères prépondérants	Mots clés
Variables structurelles	Localisation	Rue commerciale
	Taille	Petite surface (45 m ²)
	Secteur d'activité	Chaussure de football
Positionnement concurrentiel voulu	Spécialiste	Différenciation « pratiquant et club »
Stratégie marketing	Personne	Footballeurs
	Objet	Produit
	Situation	Saisonnalité/Consommateur
Gestion sensorielle de l'espace de vente	Niveau	Visuel essentiellement
	Nature	Néant

1.2. Comparaison des résultats sur la gestion des espaces de vente des quatre magasins d'articles de sport de l'agglomération dijonnaise

L'objectif de cette étude était de montrer l'importance de la gestion des espaces de vente dans la stratégie des quatre responsables de magasins d'articles de sport de l'agglomération dijonnaise. Les six univers de référence relatifs à cette gestion sont présentés dans le tableau 5 suivant avec la fréquence des mots les plus utilisés (supérieurs à huit) dans le discours des distributeurs.

Tableau 5. Fréquences des mots utilisés par les quatre responsables pour la gestion de leur espace de vente

Univers de référence	Mots utilisés	Fréquence
<i>Consommateur</i>	Client	66
	Gens	43
	Homme	8
<i>Temporalité</i>	Année	30
	Mois	16
	Période	15
	Jour	13
	Temps	12
	Moment	10
	Saison	10
<i>Produit</i>	Cycle	9
	Produit	45
	Chose	29
<i>Spatialité</i>	Chaussure	9
	Mètre carré	13
	Zone (commerciale)	20 (12+8)
<i>Environnement commercial</i>	Surface	11
	Commerce	29
	Prix	21
	Concurrence	13
	Commercial	12
	Vente	11
	Marché	8
	Chiffre	8
Marge	8	
<i>Espace de vente</i>	Type	12
	Concept	11
	Rayon	10
	Ambiance	9
	Accueil	9
	Changement	9

Les consommateurs d'articles de sports qui se rendent, d'après le discours des distributeurs, dans leurs magasins sont généralement là pour acheter. Donc, pourquoi investir plus dans la gestion de l'espace de vente (et mettre en scène en conséquence) alors que le client possède un objectif d'achat relativement clair et identifié. De plus, pour les responsables, la rentabilité du magasin n'a jamais été fonction d'un aménagement particulier ou d'une mise en scène étudiée. Le principal vecteur de modification de l'espace de vente et de son atmosphère reste la saisonnalité des collections et des fêtes, les spécificités techniques ou la mode des produits proposés. Pour ces distributeurs, la visite du magasin n'est justifiée que par l'acquisition d'un bien (transaction) et rares sont les clients qui « butinent » ou achètent de manière impulsive sauf en cas de promotions, de soldes ou d'innovations qui sont susceptibles de modifier un comportement de fréquentation (transformation). La part des vendeurs apparaît souvent dans le processus de contact client (accueil, conseil et vente) pour les petits commerces très spécialisés, mais moins dans la moyenne surface spécialisée où c'est essentiellement l'accès (ou l'essayage) solitaire des produits qui est d'abord visé.

Néanmoins, dans le discours de chaque distributeur, il est possible de comprendre qu'il y a une atmosphère et une ambiance qui constituent sa particularité. Elles peuvent être exprimées en terme

de produits, de services, de compétences ou de prix. Ceci est intéressant dans la mesure où l'existence d'une mise en scène s'affirme, mais elle n'est plus en relation avec l'espace de vente, son aménagement et ses émissions sensorielles. Chaque distributeur essaie de créer sa propre ambiance théâtrale avec les moyens dont il dispose et en fonction du poids, plus ou moins déterminant, des contraintes structurelles et du positionnement de l'enseigne (si elle existe). On serait alors davantage sur la construction d'un habillage personnalisé du magasin qui fixe un cadre de participation pour les clients de type « musée » (informations et explications) et/ou de type « communauté » (réseau de pratiquants).

Après analyse des entretiens menés, il apparaît donc que ces « spécialistes » font de la gestion de l'espace de vente soit un élément périphérique et conjoncturel de leur stratégie, soit ils la considèrent comme constitutive de leur offre. Dans ce secteur d'activité, il ressort que la place de la rentabilisation de l'espace de vente (et des stocks) est prépondérante en raison, notamment, de la place jouée par les contraintes structurelles et le positionnement voulu par le responsable (ou l'enseigne). Ces résultats relativisent largement la tendance « proclamée » de la mise en scène thématifiée ou la théâtralisation dans la distribution. Il apparaît que les contraintes structurelles (localisation, taille, concurrence) et le positionnement conditionnent, voire déterminent, les possibilités de gestion des espaces de vente des magasins d'articles de sport qui apparaissent relativement périphériques ou circonstancielle dans les stratégies des détaillants. Nous serions donc davantage en présence d'un habillage conjoncturel ou sectoriel pour ces commerces de moyenne et petite taille. Evidemment, ces résultats sont à relativiser en raison du faible échantillon support et de la subjectivité, voire de la sur-valorisation, des réponses des responsables de magasins.

2. QUEL DISPOSITIF D'ANALYSE DE LA GESTION DES ESPACES DE VENTE DES MAGASINS D'ARTICLES DE SPORT ?

L'évolution des formes de vente et de la distribution des articles de sport nous conduit à étudier plus en profondeur l'importance de la gestion des espaces de vente sur les versants sensoriel et spatial des magasins et dans les discours des distributeurs. A cette fin, nous proposons un dispositif d'analyse théorique qui repose sur deux modèles d'étude et de mesure ayant pour objectif de mieux rendre compte de cette gestion dans les stratégies commerciales.

2.1. Proposition d'un cadre d'analyse de la gestion des espaces de vente d'articles de sport

Notre démarche nous conduira à présenter, pour cette recherche, un cadre théorique d'étude et de mesure de la gestion des espaces de vente dans les magasins (ou « personnalisation sensorielle ») et dans les stratégies des distributeurs (ou « personnalisation voulue ») dans le secteur des articles de

sport. Il permet de mieux appréhender la problématique de la mutation de ces points de vente en tant que lieux de production d'expériences de magasinage.

2.1.1. Présentation d'un modèle d'étude de la « personnalisation sensorielle » du magasin

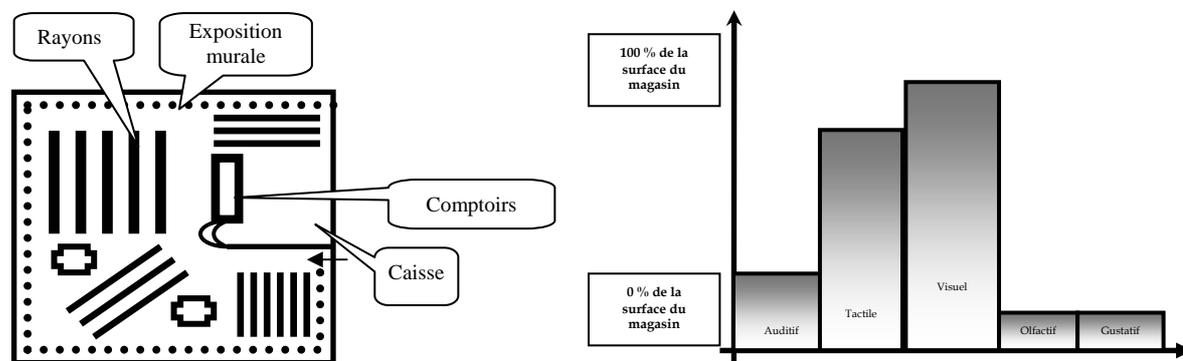
L'étude des caractéristiques sensorielles du magasin auxquelles tous les consommateurs peuvent accéder et sur lesquelles ils savent prendre appui pour comparer différents points de vente ou enseignes, est déterminante. Mais la mesure de la « personnalisation sensorielle », définie comme la somme des stimulations émises par l'espace de vente à un instant « t », s'avère un exercice périlleux dans la mesure où il s'agit de définir un référent « étalon » par secteur d'activité à partir duquel les magasins peuvent être comparés. En outre, les actions des vendeurs et des animateurs sont à intégrer comme élément de stimulation sensorielle car leur présence et leurs actions créent une source supplémentaire comme faire goûter ou toucher des produits, participer à un jeu, informer le client sur des ventes promotionnelles, proposer un spectacle... Nous avons choisi de déterminer les seuils basiques d'émission sensorielle des magasins en nous référant au niveau « discount » (dans le secteur des articles de sport, les enseignes comme « La Halle au Sport » ou « Sport Eco »). Dans ces magasins, qui rentabilisent davantage leur espace de vente, les stimulations communes et minimales sont les suivantes pour :

- le visuel : une lumière blanche et une exposition des produits sur des palettes ou des linéaires,
- l'odorat : pas de senteurs spécifiques sauf celles des produits, des clients et des vendeurs,
- l'auditif : pas de musique hormis les bruits émis par les produits, les vendeurs et les clients,
- le tactile : tous les produits peuvent être touchés, aucun intermédiaire entre eux et les clients,
- le gustatif : aucune possibilité de goûter « librement » quelque chose dans le magasin.

L'étude de l'origine et de l'intensité des sources d'émission sensorielle des points de vente est réalisée par des observations *in situ* auxquelles sont adjointes des photographies des éléments sensoriels remarquables de l'espace de vente. Le poids de la dimension temporelle n'est pas à négliger car le moment de la visite (matin/après-midi, lundi/samedi, hiver/été...) peut infléchir l'amplitude et les effets des émissions sensorielles. C'est pour cette raison qu'il faut procéder à des observations à des périodes identiques sur l'ensemble des éléments tangibles issus de l'atmosphère du lieu (mobilier, lumière, odeur, musique, assortiment...) et intangibles comme les actions des vendeurs. En outre, la mesure des niveaux d'émission sensorielle doit être accompagnée d'un plan de l'aménagement du magasin afin d'évaluer la stratégie commerciale liée à l'emplacement de leur source vis-à-vis des clients. A terme, il s'agirait d'objectiver plus encore les émissions sensorielles en utilisant des capteurs visuels, auditifs et olfactifs.

Notre proposition de modèle d'étude de la « personnalisation sensorielle » permet *a priori* de mesurer et de comparer les émissions sensorielles des espaces de vente des magasins d'articles de sport de manière référencée (cf. Figure 5).

Figure 5. Exemple d'application du modèle d'étude de la « personnalisation sensorielle » du magasin



2.1.2. Présentation d'un modèle d'étude de la « personnalisation voulue »

Si la littérature et la recherche spécialisées ne cessent de parler aujourd'hui de l'ambiance ou de l'atmosphère comme éléments importants dans la gestion des espaces de vente, peu de travaux ont réellement tenté d'évaluer son existence et son importance dans la stratégie commerciale des distributeurs. La complexité et l'interconnexion des indicateurs relatifs à leur mise en œuvre expliquent, en partie, la difficulté de proposer un modèle d'étude qui compare les actions des distributeurs en la matière. Toutefois, les recherches actuelles en distribution indiquent que l'absence ou la présence de « personnalisation voulue » du magasin par les responsables devrait être appréhendée au regard des contraintes structurelles et du positionnement de l'enseigne.

- *Les contraintes structurelles* : la personnalité souhaitée du magasin peut être conditionnée par le secteur d'activité de l'enseigne (articles de sport / meuble / chaussure...), la localisation du magasin (centre-ville / périphérie ; zone, centre ou rue commerciales), la taille du point de vente et de sa vitrine (grande, moyenne ou petite surfaces) et la concurrence (géographique et/ou sectorielle).

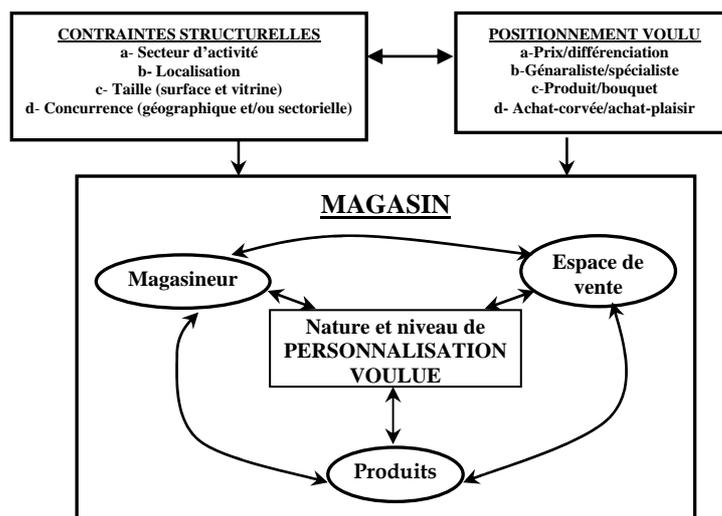
- *Le positionnement voulu* : chaque distributeur va essayer de différencier son espace de vente de ceux de ses concurrents par des éléments tangibles et/ou intangibles. Moati (2001) propose de distinguer quatre axes pour résumer les multiples choix de positionnements qui s'éloignent de plus en plus de la seule stratégie de bas prix en France : « prix-différenciation », « généraliste-spécialiste », « produit-bouquet », « achat-corréé/achat-plaisir ».

En fonction de ces deux éléments stratégiques, la personnalisation du point de vente voulue par le distributeur peut alors être définie par sa nature et son niveau à un moment de la journée ou de l'année, d'où la notion de la durée ou de cycle de vie d'une personnalité de magasin. Le niveau correspond à un pourcentage d'atmosphère stimulée dans l'espace de vente estimé par le responsable. La nature peut se présenter sous trois formes : conventionnelle (les fêtes et traditions : Noël, halloween, fêtes des pères...), commerciale (les dates de promotions et de soldes),

conceptuelle (volonté du distributeur d'utiliser l'espace du magasin comme vecteur de différenciation). C'est dans cette forme conceptuelle que notre étude se situe, celle où le responsable est amené à choisir et à offrir un concept propre qui particularise son espace de vente de manière plus ou moins durable. La personnalité du magasin va alors se traduire dans des interactions spécifiques vis-à-vis des clients, des produits et de l'environnement commercial. Dans ce contexte, le modèle Personne-Objet-Situation se transforme en modèle Magasineur-Produits-Espace de vente plus adapté pour caractériser les actions en matière de « personnalisation voulue » ; la personne se convertit en magasinier (acheteur, visiteur, consommateur) avec ses caractéristiques, l'objet en produits du magasin, la situation en espace de vente avec ses éléments tangibles, intangibles et temporels.

En associant les contraintes structurelles et le positionnement stratégique des magasins, il est possible de proposer un modèle d'étude de la « personnalisation voulue » (ou style) par les distributeurs qui se traduit par des interactions spécifiques dans leur espace de vente (cf. Figure 6).

Figure 6. Modèle d'étude de la « personnalisation voulue » par le distributeur



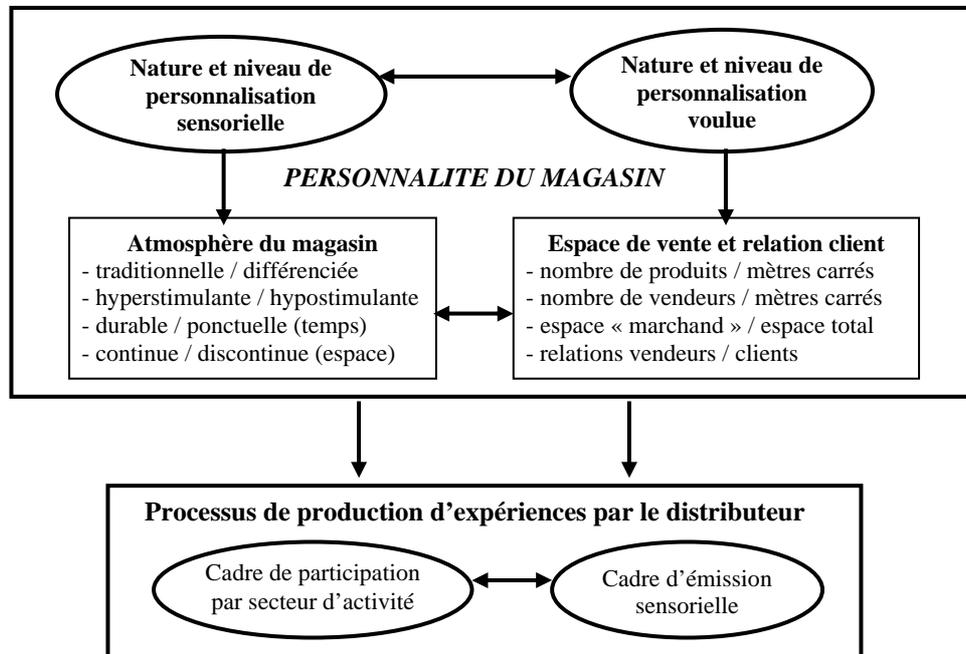
Il s'agit maintenant de synthétiser ces modèles d'étude de la « personnalisation sensorielle » et de la « personnalisation voulue » des magasins d'articles de sport au sein d'un cadre d'analyse qui explique davantage la notion de production d'expériences au point de vente.

2.1.3. Un cadre d'analyse de la production d'expériences en fonction de la personnalité du magasin

Les stratégies des distributeurs développées aujourd'hui traduisent une tendance de fond : le souci d'une adaptation de l'offre à l'évolution du chaland soucieux d'information, de divertissement et de contacts sociaux. De notre point de vue, les dispositifs marchands ou non marchands, formels ou informels, cognitifs, affectifs ou normatifs, créés contribuent à crédibiliser l'engagement au sein de la relation commerciale avec l'espace de vente qu'il soit direct ou médié, physique ou virtuel. Les responsables de magasin sont engagés, bon gré mal gré, dans un processus de production

d'expériences dépendant de leurs actions en matière de personnalisation et de rentabilisation de l'espace de vente. Loin d'être un simple artifice, ces actions produisent un contexte d'expériences particulier qui, tout en re-qualifiant l'offre vis-à-vis de la concurrence, fournit aux clients un cadre spécifique de participation et d'émission sensorielle (cf. Figure 7).

Figure 7. Un cadre d'analyse de la production d'expériences des magasins selon leur « personnalité »



La mesure de l'influence sensorielle des magasins selon leur positionnement (« traditionnel »-« différencié ») en termes d'intensité (hyperstimulante-hypostimulante), dans le temps (ponctuel-durable) et dans l'espace (continu-dicontinu), est très dépendante du secteur d'activité (offre produit). Les différences de nature de rentabilisation de l'espace de vente en termes : de nombre de produits ou de vendeurs aux mètres carrés, de rapport entre l'espace « marchand » (destiné spécifiquement à la vente) et l'espace total du magasin, de temps de relations vendeurs-clients (nombre et type de contacts avec les chaland). L'importance de la rentabilisation de l'espace de vente (maximal/minimal) est, elle aussi, très dépendante du secteur d'activité et il concourt grandement à des différenciations de positionnement stratégique des enseignes ou des magasins.

En s'appuyant sur la définition de cadre d'expériences de Goffman (1991) comme l'ensemble des principes d'organisation qui donnent sens à une situation (crier aux « chiottes l'arbitre » n'a de sens que dans un stade), il est possible de concevoir le processus de production d'expériences de l'offreur comme à la fois cadres d'émissions sensorielles et de participation. Tout d'abord, le point de vente représente un émetteur multi-sensoriel capable d'être classifié (dans son domaine et/ou sa zone géographique) et d'être différencié en fonction des stimulations sensorielles perçues ou évaluées dans l'espace de vente à un instant précis. Puis, l'organisation par secteur d'activité et par taille et type de magasin représente un cadre de participation à partir duquel auront lieu des

opérations d'interprétation. Par exemple, quand le point de vente est qualifié de *discount*, le chaland s'attend à des prix bas, une présentation sommaire, peu d'assortiments...

Il s'agit maintenant de réfléchir sur les tendances qui peuvent caractériser cette évolution commerciale et qui conditionnent la production d'expériences dans les magasins d'articles de sport.

2.2. Mutation des magasins d'articles de sport et production d'expériences de magasinage

Aujourd'hui, la grande distribution comme la distribution spécialisée adoptent des stratégies en cherchant une certaine distinction envers leurs concurrents. Historiquement, les facteurs de différenciation des offreurs dans leur affrontement concurrentiel s'appuient essentiellement sur les variables prix, qualité des prestations, structure de l'assortiment, emplacement du lieu de vente... Progressivement, les dimensions essentiellement intangibles de l'offre ont été intégrées en faisant principalement appel à l'imaginaire du chaland et à la composante symbolique et expérientielle de la consommation (Filser, 2002). Dans un environnement socioculturel donné (quartier, ville, région), la gestion du distributeur apparaît de plus en plus comme une articulation permanente de deux composantes : une composante fonctionnelle de la relation commerciale (désenchantement) et une composante ludique de la visite (ré-enchantement).

A. Le désenchantement de la relation commerciale

La grande distribution constitue non seulement le mode dominant de la consommation moderne, mais surtout opère une séparation physique entre le vendeur et l'acheteur. Le client des « grands magasins » n'a finalement de relations directes qu'avec les objets parmi lesquels il faut faire un choix. Mais le vendeur n'est pas pour autant absent de cette relation car il est l'intermédiaire distant et anonyme de la relation entre les consommateurs et les objets. A travers les stratégies de mise en scène des produits élaborées par les différents acteurs économiques (du fabricant au distributeur en passant par le *designer*, le *packager* et le *merchandiser*), les professionnels du marché mettent en place des dispositifs qui encadrent la décision du consommateur en cherchant à lui faire économiser du temps de réflexion, à lui éviter les errements dus à l'embarras du choix (Cochoy, 1999 ; Barrey et *al.*, 2000), à le rassurer sur le juste prix et sur la sécurité du produit. Ainsi, les formes de l'emballage et les informations dont il est porteur, l'ordonnancement des produits sur les rayons et les informations commerciales ou promotionnelles sont censés rationaliser les choix. Cette sur-rationalisation de la scène marchande objective se trouve dispersée dans les gens et dans les choses qui encadrent l'espace et le temps des choix (Cochoy, 1999). Le marché quasi-quotidien se fonde très largement sur des opérations de mise à distance (lien impersonnel, discontinu et minimal) des échangistes et renvoient à un travail professionnel (une mise en scène d'aménagement de l'espace de vente) de rationalisation de la relation que les clients peuvent entretenir avec les objets. En ce

sens, nous sommes en présence d'une forme de « désenchantement » de l'échange marchand particulièrement saillant dans le domaine domestique et alimentaire (exemple des *discount*), mais aussi dans les sphères domestiques (bricolage, jardinage...). Enfin, en mélangeant le marchand et le non-marchand et en récupérant les critiques consuméristes (Rémy, 2002), les distributeurs cherchent à mettre en retrait l'identité d'acheteur et la dimension économique de l'échange. La volonté de ré-enchantement de la distribution (Badot et Dupuis, 2001) ne conduit pas forcément à faire de tout point de vente un lieu d'expériences de magasinage extatiques et inoubliables.

B. Le ré-enchantement du magasin

La mise en place d'une dramaturgie exacerbée est souvent le soubassement de l'identité ou de l'image de marque (-enseigne) du point de vente. Le responsable « metteur en scène » peut proposer divers éléments de théâtralisation comme chez Nature et Découvertes (Hetzl, 1996) : un scénario au consommateur (la nature sur-idéalisée) ; des acteurs que sont les produits, les clients et les vendeurs étant les co-acteurs ; un décor combinant l'éclairage, les bruits de forêt et des produits, la diffusion d'odeurs de sous-bois, dans un mélange d'ordre et de désordre. Harrod's s'appuie sur les costumes des vendeurs pour véhiculer un discours nostalgique, la grande distribution propose des événements théâtralisés (Halloween, Jour de l'an Chinois...) dans des zones du magasin. Firat et Venkatesh (1995) parlent de « disneyfication » pour désigner l'intense développement de ces lieux discursifs que sont les centres commerciaux. Cette tendance à la personnalisation de certains points de vente est fondée sur une mise en valeur des produits et/ou du magasin, afin d'influer sur le choix, la fréquentation, voire l'achat ou la fidélisation, du consommateur avec ces points de ventes. Plusieurs travaux ont cherché à modéliser cette tendance en se focalisant sur un élément (Hetzl, 2002 ; Rémy, 2002 ; Trottier, 2000). Deux stratégies se distinguent dans la pratique des distributeurs (Filsler, 2002) : le point de vente est très proche dans sa conception et dans son fonctionnement d'un parc de loisirs sur le modèle de Disneyland ou le positionnement du point de vente est enrichi par une composante ludique ou hédoniste importante pour renforcer son attractivité face à ses concurrents. Dans les deux cas, nous sommes en présence d'une forme de « ré-enchantement » de l'échange commercial et de l'espace de vente. L'objectif poursuivi par les distributeurs est de créer une atmosphère à l'intérieur du point de vente capable de modifier favorablement le comportement du consommateur envers l'enseigne, le magasin et les produits. A titres d'exemples, citons dans le secteur des articles de sport Niketown à Londres et Berlin, Citadium à Paris, Décathlon à Mulhouse, Moviesport à Villebon-sur-Yvette... Mais trop souvent, les enseignes réalisent en général de nouveaux concepts d'offre en les testant dans un magasin unique, en observant les variations du chiffre d'affaires et en interrogeant les vendeurs sur leur perception des changements et sur les réactions des clients (Rieunier, 2002). De plus, la

manipulation des variables internes au point de vente ne se limite pas aux quatre dimensions précitées, la publicité (dans les magasins, les zones de chalandise et sur internet), la promotion ..., peuvent aussi être la cible des responsables pour se différencier et se valoriser.

CONCLUSION

Dans le cadre de cette étude, si le peu d'interviews réalisées limite la portée des interprétations pour le commerce d'articles de sport (spécialisé et non spécialisé), la mise en place d'un dispositif d'analyse de la gestion des espaces de vente apparaît prometteur d'un point de vue scientifique et opérationnel. Ce travail tend à démontrer que l'on est loin du discours de certains professionnels ou chercheurs qui perçoivent du ré-enchantement dans toute la distribution. De notre point de vue, celui-ci ne peut exister que s'il est conceptualisé par le responsable comme une représentation théâtrale sans cesse renouvelée où l'histoire à vendre correspond aux produits (et leurs assortiments), les acteurs aux consommateurs et personnels en contact présents, le décor à l'environnement physique et la mise en scène à la stratégie et au positionnement de l'enseigne (Bouchet et El Aouni, 2003). En cherchant à masquer ou à habiller la rentabilisation de la relation commerciale, certains chercheurs ou « analystes » ont, à notre sens, peut être surévalué l'importance du phénomène « ré-enchantement » dans les espaces de vente, en se focalisant sur quelques enseignes emblématiques (Nature et Découvertes, Nike Town, Citadium...). Loin de nier son existence, nous pensons qu'elle est due à une évolution sociétale de la consommation (et de son commerce) qui a intégré des éléments innovants en termes de *design* de produit, de *packaging*, de *merchandising*. Dès lors, il apparaît déterminant de réintroduire dans les études sur la distribution des analyses sur les formes de rentabilisation dans la gestion des espaces de vente, et même au-delà, dans les relations marchandes et non marchandes entre distributeurs et consommateurs. De plus, l'hétérogénéité des comportements conduit à observer et à interroger directement le consommateur sur ces réactions aux modifications de l'offre, notamment lorsque celles-ci s'appliquent au niveau sensoriel et donc davantage sur les versants affectif et inconscient. Par conséquent, il est nécessaire d'analyser les comportements des magasiniers dans les points de vente en relation avec leurs expériences recherchées et vécues.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BADOT O. et DUPUIS M., « Le réenchantement de la distribution », *Les Echos : L'Art du Management*, 7, 18 Avril, p.2-3, 2001.
- BARREY S., COCHOY F. et DUBUISSON-QUEILLIER S., « Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande », *Sociologie du travail*, 42, 4, p.457-482, 2000.
- BOUCHET P. et EL AOUNI H., « Une vision multi-échelles, pluridisciplinaire et interactionniste dans l'analyse de la relation du magasinier au point de vente », in *2^{èmes} Journées Normandes de Recherches sur la Consommation Thème : Sociétés et Consommation*, Caen, 31 mars – 1er avril, 2003.

- COCHOY F., « De l’embarras du choix au conditionnement du marché. Vers une socio-économie de la décision », *Cahiers internationaux de sociologie*, 106, p.145-173, 1999.
- DERBAIX C., « Le comportement de l’acheteur : voies d’études pour les années à venir », *Recherche et Applications en Marketing*, 2, 2, p.81-92, 1987.
- DONOVAN R.J. et ROSSITER J.R. « Store atmosphere : an environmental psychology approach », *Journal of Retailing*, 58, p.34-57, 1982.
- FEDERATION PROFESSIONNELLE DES ENTREPRISES DU SPORT ET DES LOISIRS, *Le marché des articles de sports et de loisirs en France*, 2001.
- FILSER M., « Faut-il des théories pour gérer la distribution ? », in *Sciences de gestion et pratiques managériales (réseau des IAE)*, Economica, Paris, p.123-131, 2002.
- FIRAT A.F. et VENKATESH A., « Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption », *Journal of Consumer Research*, 4, 2, p.239-267, 1995.
- GOFFMAN E., *Les cadres de l’expérience*, Editions de Minuit, Paris, 1991.
- HETZEL P., *Planète Conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Editions d’Organisation, Paris, 2002.
- HETZEL P., « Décadence et grandeur du marketing de grande consommation: le cas du concept de distribution "Nature et Découvertes" », in *Actes des journées nationales des IAE, Toulouse*, tome 2, p.187-200, 1996.
- MOATI P., *L’avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris, 2001.
- REMY E., « Contribution à la valorisation et à la critique consumériste de la notion d’expérience », in *Actes de la 7^{ème} Journée de marketing en Bourgogne : distribution, achat, consommation*, CERMAB-LATEC, Université de Bourgogne, 2002.
- RIEUNIER S., *Le Marketing sensoriel du point de vente*, Dunod, Paris, 2002.
- TROTTIER J.G., « La théorie proxémique dans l’aménagement des espaces de distribution : l’exemple du luxe », in *Actes du colloque de l’AFM, Montréal*, 1, p.275-289, 2000.

ANNEXE 1. INTERVIEW DU RESPONSABLE DE DECATHLON DE QUETIGNY

DECATHLON QUETIGNY

(Localisation : 2, rue des Charrières - 21800 QUETIGNY)

1. POUVEZ-VOUS DECRIRE VOTRE MAGASIN ?

Situé dans une des trois zones commerciales périphériques (zone est) de l'agglomération, c'est le magasin (28) le plus vieux de la région Est. Né en 1993, il fait donc parti des premiers concepts (1986) avec des bâtiments anciens qui ne sont plus appropriés aux demandes de fonctionnalité d'aujourd'hui. De plus, nous ne sommes pas propriétaires et la location ne nous permet aucune extension. La particularité de ce magasin est sa rusticité et son incapacité à bien intégrer les changements voulus par l'enseigne vis-à-vis des clients. Je pense que le changement du concept des univers et puis l'agencement ont été davantage perçus par les gens qui travaillaient chez DECATHLON ou les concurrents que par nos propres clients qui ne l'ont pas vraiment perçu.

2. QUELLE EST LA STRATEGIE GENERALE DE VOTRE ENSEIGNE ?

DECATHLON fonctionne sur le trio « mode-prix-qualité ». Aujourd'hui, nous jouons sur deux points : le prix et la qualité, avec la politique de prix bleu qui a été relancée pour avoir les prix les plus bas du marché sur certains segments dans tous les univers. C'est aussi proposer de la bonne qualité aux personnes débutantes qui veulent faire des « loisirs découverte ». Maintenant, avec la politique de nos marques passions et nos sportifs de haut niveau, c'est aussi montrer aux clients qu'on sait faire des produits très techniques. La gestion de l'espace de vente est un élément très important pour nous, même si nous sommes limités par notre taille. Les principaux changements qui ont été opérés l'année dernière concernaient l'agencement et le balisage des univers. Matériellement, le magasin a fait un quart de tour : le client ne rentre plus par la même porte et il ne suit plus les mêmes chemins.

3. QUELS SONT VOS PRINCIPAUX CONCURRENTS ?

Géographiquement, nous n'avons pas d'autoconcurrence sur Dijon, les autres magasins DECATHLON étant situés à Macon, Auxerre, Besançon. Comme grands concurrents généralistes locaux, on a INTERSPORT dans la même zone de QUETIGNY et GOSPORT dans celle de la TOISON D'OR. Après ça, vous avez quelques enseignes comme CHAUSPORT, FOOTLOCKER, etc. Mais chacun a son propre concept d'implantation, à la rigueur celui qui copierait le plus c'est GOSPORT.

En termes d'attractivité, un bon nombre d'enquêtes qui sont réalisées par des organismes extérieurs et internes sur l'année (passage caisse avec ou sans achats, à l'entrée du magasin...), montre que les gens viennent à DECATHLON avec une intention d'achat, qu'ils feront ou qu'ils ne feront pas, qu'ils prendront autre chose en plus ou pas. La taille de la structure, son emplacement et la taille du parking, pour dire plus simplement l'accès, expliquent que peu de personnes viennent se promener dans le magasin. Pour attirer, on joue sur la séduction par les prix en faisant une opération commerciale sur un produit par exemple. Nous nous alignons aussi sur la concurrence lorsque celle-ci casse les prix sur un segment où nos produits sont plus chers.

4. QUEL TYPE DE STRATEGIE MARKETING DEVELOPPEZ-VOUS VIS-A-VIS DE VOTRE CLIENTELE ?

Notre zone de clientèle est large puisqu'elle dépasse l'agglomération : des gens viennent du Jura, de derrière Chaumont, de la Marne, de la Haute-Marne, de Nevers. On a des clients qui ont un temps de trajet au-delà de la demi-heure. Ils viennent chercher le produit avant tout avec le gage de l'enseigne tout simplement.

Le premier vendeur chez nous, ce n'est pas le vendeur justement, c'est le maître linéaire, le rayon a lui tout seul, le rayon est le premier vendeur. Un client qui rentre dans le magasin va jusqu'au produit pour l'acheter (balisage, renseignement technique, la taille...) sans besoin de vendeurs sauf en cas de demande d'informations. La stratégie est de ne pas sauter sur le client, c'est se matérialiser quand le client arrive, on fait signe qu'on l'a vu, et après on laisse seul le client si le client a décidé d'acheter tout seul.

Le client type du magasin serait dans une tranche d'âge 25-35 ans (« fashion victime ») qui se comprend par les références que l'on propose. On n'a pas des marques telles que QUICKSILVER, LOTTO ou LACOSTE, ce qui intéresse moins les jeunes.

5. COMMENT GEREZ-VOUS L'ESPACE DE VENTE, L'ATMOSPHERE ET L'AMBIANCE DE VOTRE MAGASIN ?

Le concept DECATHLON a maintenant une façade vitrée avec du bois, des fenêtres, mais nous c'est la boîte à chaussures blanche, l'enseigne bleue et les deux portes d'entrée, sans vitrine avec une façade austère. Pour les opérations commerciales, on est donc obligé de mettre en valeur les produits héros de l'opération par une décoration et une mise en situation sur les espaces verts autour du magasin. DECATHLON, c'est une opération commerciale ou thématique tous les mois, hormis durant les périodes fin septembre-octobre ou fin avril-mai quoiqu'il y ait le TROCATHLON.

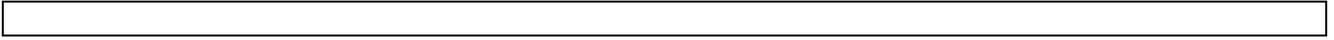
Notre aménagement touche tous les sens mais c'est la vue et le toucher qui prédominent. Dans certaines zones, il y a des produits spécifiques pour essayer, des dégustations (barre énergétique...). Mais on a des problèmes de place et d'isolation des bâtiments qui font que le magasin devient chaud en été ou lors de grosses fréquentations ou froid durant la période hivernale ou dans des univers très spécifiques (pêche, équitation...).

On n'implante pas n'importe comment dans le magasin. Il y a toute une cellule qui s'appelle le *merchandising* qui vous disent où planter à partir de calculs sur la rentabilité des produits selon leur emplacement. Sauf si le magasin est hyper-spécifique (comme QUECHUA axé sur la montagne), la liberté est *a priori* totale pour le responsable. Néanmoins, nous avons réalisé des tests qui tendent souvent à conforter les études de rentabilité faites, à partir de mesures du chiffre d'affaires, des quantités d'article écoulées, des marges (en caisse, nette), de la rotation des stocks.

Le vendeur c'est un tout dans la relation client : accueil, faire la vente, accompagnement en caisse ou même dans le parking. Il est le garant de l'ambiance et de la tenue du magasin, c'est lui le lien social et la rigueur commerciale.

6. QUELLES EVOLUTIONS SOUHAITERIEZ-VOUS APPORTER A VOTRE MAGASIN ?

Tous les quatre ans, il faut modifier l'agencement du magasin et son atmosphère. Pour nous, l'idéal serait de déménager et de construire 8000 m² pour mes clients. On serait dans un temple du sport comme les plus gros magasins de la société DECATHLON à LYON ou à LILLE, avec des allées qui font quatre à cinq mètres de large, des zones d'essais dans le magasin, quatre à cinq fois le nombre actuel de notre assortiment. Déménager et avoir un magasin qui soit à l'attente de nos clients en confort d'achat (température), en offre de produit (assortiment supérieur) et surtout en parking quand ils arrivent et ils rentrent en magasin.



ANNEXE 2. INTERVIEW DU RESPONSABLE DE CHAUSPORT DE CHENOVE

CHAUSPORT CHENOVE

(Localisation : 48, rue de Longvic - 21300 CHENOVE)

1. POUVEZ-VOUS DECRIRE VOTRE MAGASIN ?

Situé dans la zone commerciale sud de l'agglomération, c'est un magasin récent de petite surface (75 m² environ) avec 4 personnes. On est un magasin plutôt convivial et avenant par rapport à la grande surface en privilégiant surtout l'accueil. On essaye également d'avoir un magasin très attirant à l'œil car notre particularité se fait sur la taille et la qualité des vitrines, ce qui nous permet de travailler beaucoup de *merchandising* de vitrine.

2. QUELLE EST LA STRATEGIE GENERALE DE VOTRE ENSEIGNE ?

Dans notre stratégie, ce qui prime en premier c'est l'accueil, après l'implantation du magasin avec le côté chaleureux et le travail de renouvellement de la vitrine. On est implanté dans une zone avec beaucoup de trafic de clients et donc cet emplacement constitue notre atout numéro 1. Une fois que les chalands sont entrés dans le magasin, on privilégie l'accueil et la proximité : les gens nous disent souvent « on vient chez vous par ce que vous êtes accueillant ».

3. QUELS SONT VOS PRINCIPAUX CONCURRENTS ?

A partir du moment où des magasins font de la chaussure de sport, quelle que soit leur taille (de 4000 m² à 20 m²), ce sont des concurrents. Après, on peut dire qu'il y a des concurrents directs comme INTERSPORT OU BATA qui font des articles ou des chaussures de sport à proximité, et des concurrents indirects que sont toutes les grandes surfaces spécialisées comme GO SPORT, DECATHLON par exemple.

Ce qui rend notre magasin plus attractif que ceux de nos concurrents, ce sont nos produits qui vont attirer et faire rentrer le client. C'est pour cela que nous avons une politique de changer tous les quinze jours la vitrine pour pouvoir ramener le maximum de monde, au-delà des habitués qui recherchent des nouveautés. C'est vrai que si les concurrents ont mis en exposition tel ou tel produit ou ont fait telle ou telle manifestation, on fera pareil si ça marche chez eux.

4. QUEL TYPE DE STRATEGIE MARKETING DEVELOPPEZ-VOUS VIS-A-VIS DE VOTRE CLIENTELE ?

Comme dans tous les commerces, nos clients fidèles viennent chez nous parce qu'ils ont l'habitude, en raison de l'accueil, des produits, de l'ambiance, mais globalement c'est plutôt une histoire de trafic de clientèle car nous sommes implantés dans l'une des entrées d'une zone commerciale très fréquentée. Le client type est un jeune adolescent à la recherche d'un produit qu'il connaît, c'est plutôt la tranche 15-25 ans qui est le cœur de la clientèle.

On essaye d'optimiser la recherche d'informations mais ce n'est pas évident du moment où l'on optimise la lisibilité du produit, des rayons et du magasin. Les gens ont un peu les yeux ailleurs et ils ne voient pas forcément le balisage (on ne peut pas le mettre en face des yeux à la place des produits). Donc, on essaye de renseigner les clients, d'aller les voir pour leur indiquer les rayons, de savoir ce dont ils ont besoin pour les diriger quelque part.

5. COMMENT GEREZ-VOUS L'ESPACE DE VENTE, L'ATMOSPHERE ET L'AMBIANCE DE VOTRE MAGASIN ?

Le premier atout de notre magasin est notre vitrine, notamment pour les clients de passage : si on peut les faire « tilter », puis les arrêter sur la vitrine, ils vont venir à l'intérieur. Sinon, on a le pouvoir de modifier un peu tout à part le mobilier qui est fixe sur le mural, mais on a des gondoles ou des murs qui sont capables de bouger par rapport au trafic, en fonction de la saisonnalité ou de l'implantation choisie. La musique est assez "jeune branché" et c'est nous qui la gérons. Par rapport à l'entrée du magasin, on sait où les gens regardent le plus en premier : c'est notre "emplacement numéro un" que l'on réserve pour des opérations en fonction des saisons et des campagnes de promotion en cours.

Il y a des zones très attractives là où on met les NIKE et on va dire les produits à plus de 100 euros. Les zones les moins attractives sont liées à tout ce qui est « fin de séries » et situées souvent dans le fond du magasin.

La saisonnalité des chaussures de sport c'est plutôt l'été lorsqu'il fait beau et la rentrée scolaire. Mais les soldes sont globalement les périodes des plus gros chiffres d'affaires (hiérarchiquement le mois d'août, après juillet, puis janvier). En dehors de ces soldes, les plus grosses périodes commencent du mois de mai jusqu'à mi-septembre, après on a des phases plus ou moins creuses de mi-septembre à mi-novembre et entre les périodes de soldes ou de fêtes.

Le vendeur fait parti de l'ambiance du magasin et, en tant que responsable, je recrute des gens qui correspondent à l'état d'esprit "jeune, dynamique, sportif" avec aussi un certain niveau de compétences.

6. QUELLES EVOLUTIONS SOUHAITERIEZ-VOUS APPORTER A VOTRE MAGASIN ?

Globalement, ce sont le *merchandiser* et les décideurs au-dessus de nous qui décident les grandes lignes d'évolution du magasin, même si nous conservons une petite marge d'autonomie. On est un "magasin formateur" (de première génération ou premier concept) et donc je teste parfois des aménagements voulus par le *merchandiser* et la centrale. En fonction de l'état, de la conception, de la forme (rectangle, carrée ou ovale), de l'agencement du magasin, il peut y avoir un décalage entre les préconisations du *merchandiser* et l'adaptation possible dans l'espace de vente. On a donc toujours cette liberté de pouvoir adapter les propositions de la centrale si cela ne ressemble à rien, même si on essaye de plus en plus de tendre vers les informations qui nous sont transmises.

ANNEXE 3. INTERVIEW DU RESPONSABLE DE CYCLO ONE DE DIJON

CYCLO ONE DE DIJON

(Localisation : 24, avenue du Drapeau - 21000 DIJON)

1. POUVEZ-VOUS DECRIRE VOTRE MAGASIN ?

Situé au centre-ville de Dijon, ce magasin se trouve dans une ruelle relativement fréquentée. A l'entrée, il y a un espace exposition, au fond un coin atelier avec une remise et puis au centre on a le comptoir et le rayon vêtement.

La particularité du magasin vis-à-vis de la concurrence « cycliste » tient à sa surface car il est un petit peu plus grand par rapport à certains. Mais je ne pense pas que les clients (habitués et autres) perçoivent cette particularité.

2. QUELLE EST LA STRATEGIE GENERALE DE VOTRE ENSEIGNE ?

La stratégie se résume pour ce responsable au service offert avant tout parce « qu'on a pratiquement tous les mêmes prix ». La gestion du magasin est peu travaillée (« on a l'habitude et l'on ne fait pas trop attention »), même si cela peut avoir de l'importance pour les clients qui ne sont pas des habitués du magasin.

3. QUELS SONT VOS PRINCIPAUX CONCURRENTS ?

Les principaux concurrents sont les autres vendeurs de vélo (donc ni la grande distribution ni la distribution spécialisée). Pour nous différencier, nous jouons sur la qualité de notre atelier grâce à notre réparateur qui est très performant. Parfois, nous faisons des opérations « prix » pour ne pas perdre nos clients.

4. QUEL TYPE DE STRATEGIE MARKETING DEVELOPPEZ-VOUS VIS-A-VIS DE VOTRE CLIENTELE ?

La majorité des clients qui viennent ont décidé de le faire. Mais après, on a des clients qui sont passés devant et qui sont entrés car ils sont à la recherche d'un vélo. D'autres encore font le tour de tous les magasins. Globalement, 75 % des clients viennent ici pour le magasin et ils sont attirés avant tout par les personnes travaillant dans l'enseigne car nous avons quasiment tous les mêmes produits. Il n'y a pas vraiment un client type dans notre magasin. C'est avant tout un sportif et après cela dépend. Cela peut être une personne qui va faire que de la ville et qui a besoin de son vélo tous les jours parce qu'elle n'a pas de voiture. Cela peut être quelqu'un qui fait que du sport et notamment du vélo. Cela peut être un « cycliste pur » qui fait de la compétition. Nous avons aussi des enfants parce qu'on a des vélos pour eux.

5. COMMENT GEREZ-VOUS L'ESPACE DE VENTE, L'ATMOSPHERE ET L'AMBIANCE DE VOTRE MAGASIN ?

On fait la vitrine le plus régulièrement possible (toutes les trois semaines) pour que cela change au niveau des vélos exposés. A l'intérieur, on essaie de modifier l'aménagement ou les produits une ou deux fois dans l'année. C'est plus délicat car il faut bouger le comptoir, l'entrée et les rayons vêtements, sans toucher à la place de l'atelier et des vélos.

L'atelier est le lieu attractif du magasin : là où les gens viennent discuter plus facilement soit avec moi soit avec le mécano. Ce sont les habitués, mais pas les clients de passage, qui viennent directement à l'atelier pour avoir un contact qu'ils ne trouvent pas dans une grande surface.

Les périodes de plus grande fréquentation sont les mois février-mars où l'on fait beaucoup de préparations de vélo et de réparations ; après la période mai-juin-juillet, on fait beaucoup de réparations. Il est vrai qu'aux mois de novembre et de décembre, on a beaucoup moins de travail.

Le rôle des vendeurs est très important car il est en relation avec le « bon service » : même s'il y a un client qui rentre et qu'il n'est pas client ici, s'il y a un bon service le jour où il va changer de vélo, il pensera plus facilement à nous.

La gestion de l'espace et de l'atmosphère du magasin nous incombe, mais il est difficile de dire que c'est plus rentable car ce sont les clients qui perçoivent du changement.

6. QUELLES EVOLUTIONS SOUHAITERIEZ-VOUS APPORTER A VOTRE MAGASIN ?

Nous rénovons le magasin tous les quatre ou cinq ans, c'est une question de coût. Je pense que la rénovation pourrait apporter un confort au niveau du travail mais je ne sais pas si au niveau de la vente cela apporterait quelque chose de plus. On essaie de faire bouger un petit peu le magasin tout en gardant les mêmes matériaux donc ce n'est pas toujours évident. Il n'y a pas vraiment un style car on a repris le point de vente comme il était avant et on a retouché deux ou trois petites choses.

Si nous avions une liberté d'action plus grande, nous resterions un magasin de petite taille, mais peut être mieux disposé avec des coins plus dédiés aux V.T.T. et à la route. On referait tout le magasin sans tomber dans le luxe, notamment en termes de fonctionnalité pour les clients et pour nous.

ANNEXE 4. INTERVIEW DU RESPONSABLE DE FOOT 21 DE DIJON

FOOT 21 DIJON

(Localisation : 67, rue Monge - 21000 DIJON)

1. POUVEZ-VOUS DECRIRE VOTRE MAGASIN ?

Situé au cœur du centre-ville historique, c'est un petit magasin d'articles de sport. Sa particularité est sa faible surface qui offre plus de proximité et de conseil aux clients, ce qui le distingue des grands commerces.

2. QUELLE EST LA STRATEGIE GENERALE DE VOTRE ENSEIGNE ?

En termes de stratégie, je classerais la gestion de l'espace intérieur en première position de façon à ce que le client, quand il vient ici, trouve vraiment ce qu'il cherche. Il va trouver un conseil en premier et puis après la qualité des produits et puis les prix si nécessaires.

Nous ne réagissons pas par rapport aux « saisons sportives » comme d'autres enseignes plus centrées sur la mode ou des boutiques spécialisées sur des pratiques de glisse par exemple.

3. QUELS SONT VOS PRINCIPAUX CONCURRENTS ?

Il y a peu de concurrents dans le même secteur d'activité spécialisé (football) que nous. Il existe beaucoup de concurrents dans l'agglomération mais ce n'est pas la même offre et ce n'est pas la même demande. Nous travaillons différemment avec le client et les pratiquants des clubs viennent chez nous pour le contact qui se fait.

4. QUEL TYPE DE STRATEGIE MARKETING DEVELOPPEZ-VOUS VIS-A-VIS DE VOTRE CLIENTELE ?

La majorité de nos clients viennent spécialement ici afin de chercher certains produits. Ils savent globalement ce que nous vendons ou quels sont nos produits « phares ». Ils demandent très souvent un renseignement ou un conseil avant de finaliser leur choix prédéfini dans ses grandes lignes.

La clientèle est composée d'une population de 20-30 ans à laquelle s'ajoute des fidèles passionnés de football.

5. COMMENT GEREZ-VOUS L'ESPACE DE VENTE, L'ATMOSPHERE ET L'AMBIANCE DE VOTRE MAGASIN ?

La vitrine est le complément nécessaire de l'offre de produits car les gens de passage doivent pouvoir se souvenir de leur passage devant le magasin lorsqu'ils auront besoin d'un produit football.

On est vraiment limité en place et le parcours du client dans le magasin est assez simple. On n'a pas beaucoup de possibilités, en ce moment ce sont les chaussures qui dominent l'espace car c'est la reprise du championnat. Durant cette période de début de saison sportive, nous travaillons beaucoup avec les clubs (grosses commandes) et les clients (souvent les jeunes) qui ont besoin d'une nouvelle paire de chaussures.

Notre ambiance et notre atmosphère réside dans le conseil au client car parfois le pratiquant vient pour une paire chaussures adaptée à ses besoins. La clientèle particulière (footbalistique) du magasin ne nous incite guère à procéder à une évaluation de nos actions « internes », ni à la mise en place d'une communication attractive.

6. QUELLES EVOLUTIONS SOUHAITERIEZ-VOUS APPORTER A VOTRE MAGASIN ?

Cela fait 15 ou 16 ans qu'on est là et nous avons refait trois fois le magasin afin de modifier le *design* du point de vente.

Si nous avions une liberté d'action, il faudrait qu'on double ou triple la surface et donc revoir l'agencement en fonction des produits exposés.