

Auteur : Jérôme Baray

Les méthodes d'implantation des points de vente

Une étude récente auprès des décideurs du commerce de détail a démontré que le choix d'une localisation commerciale était plutôt fondée sur l'approche intuitive et informelle autant que sur les approches statistiques rigoureuses des analystes de la localisation^{1 2}. Les décideurs rechignent à utiliser les méthodes trop lourdes développées par les chercheurs, même si ces derniers sont allés jusqu'à développer des systèmes intelligents d'aide à la décision (SIAD) qui parviennent assez bien sinon à déterminer un emplacement optimal, du moins à prévoir le chiffre d'affaires du futur point de vente³. Ces derniers décideurs préfèrent souvent incorporer dans la décision leur propre vision, intuition ou expérience, rassurante et explicative. D'un autre côté, ceux-ci rechignent à utiliser des représentations spatiales alimentées en d'immenses quantités d'impalpables données et se méfient souvent des variables adoptées comme critères d'implantation trop souvent laissées au libre arbitre de l'analyste.

Dans la pratique, les professionnels utilisent des méthodes statistiques démonstratives en général assez simples qui ont aussi le bénéfice de la rapidité. Une autre étude auprès des décideurs de 226 réseaux de distribution canadiens a montré que 87 % des décideurs utilisaient l'expérience pour orienter leurs décisions de localisation, mais aussi d'autres méthodes statistiques simples comme les checklists (46 %), la méthode analogique (37 %), les méthodes statistiques du type parts de marché ou marché potentiel (34 %), le modèle de

¹ CLARKE I., HORITA M. et MACKANESS W. (2002) Intuition et Evaluation des Sites Commerciaux : Appréhender la Connaissance des Commerçants, , *Stratégies de localisation des Entreprises Commerciales et Industrielles : De Nouvelles Perspectives*, p.107, Gérard Cliquet et Jean-Michel Josselin éditeurs, De Boeck Université, à paraître.

² HERNANDEZ J.A. (1998) *The Role of Geographical Information Systems Within Retail Location Decision Making*, PhD Thesis, The Manchester Metropolitan University Manchester.

³ LAPARRA L. (1995) L'implantation d'hypermarché : comparaison de deux méthodes d'évaluation du potentiel, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. : 10, Numéro : 1, p. 69-79

régression multiple (29 %), les modèles d'interaction spatiale (13 %), les systèmes experts (8 %). La difficulté de mettre en pratique des modèles vient souvent du fait de ne pouvoir accéder à toutes les données dont on aurait besoin. Comment connaître la performance des points de vente concurrents, mesurer la valeur de leurs managers, évaluer le pouvoir d'achat de consommateurs potentiels, déterminer avec exactitude les limites d'une zone de chalandise ? Rogers⁴ de la société DSR Marketing Systems Inc. recense cinq méthodes pratiques inspirées de la recherche dans le domaine de la localisation et cependant accessibles à tout manager désireux de créer une nouvelle implantation commerciale ou d'étendre un réseau de points de vente. Ces cinq méthodes sont :

- la méthode par les parts de marché et les surfaces de vente,
- la méthode analogique,
- la méthode par le modèle de régression multiple,
- l'analyse discriminante,
- la méthode du marché potentiel.

1.5.1 La méthode par les parts de marché et les surfaces de vente

Elle consiste tout d'abord à déterminer quelle peut être la zone de chalandise au sein de chacune des aires qui représente une alternative d'implantation, en tenant compte de la concurrence, de la population et de sa répartition géographique, de l'infrastructure routière et piétonnière et des barrières naturelles (ex. lacs, rivières)⁵. Il s'agit ensuite, de calculer le nombre de personnes habitant dans la zone de chalandise, à la fois à l'instant présent et dans le futur, puis d'estimer le potentiel du marché par individu pour le produit ou le service qui sera proposé. La multiplication du potentiel de marché individuel par le nombre d'habitants de la zone fournira le potentiel général du marché pour l'activité considérée. Une règle de trois

⁴ ROGERS D.S. (1980) 5 ways to Evaluate a Store Location, *Store Location*, 42-48.

⁵ GHOSH A. et McLAFFERTY S.L. (1987) *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, Reading, Mass, p.43.

indiquera alors la part de ce potentiel que représentera le point de vente à créer en fonction de son importance au point de vue de sa surface de vente prévue, par rapport à celle, globale, représentée par les concurrents toujours au sein de la zone de chalandise. Il convient de sélectionner l'emplacement de la zone de chalandise qui maximise le potentiel calculé en termes de chiffre d'affaires, de marge ou de rentabilité. Cette méthode ne permet pas de cerner avec précision un emplacement, mais seulement de sélectionner les aires intéressantes de localisation. Elle ne tient compte que des surfaces commerciales en ignorant les autres facteurs d'attractivité tels que les prix pratiqués par la concurrence, les efforts de promotion,... Egalement, l'étape initiale de délimitation de la zone de chalandise qui n'est pas réputée facile, joue un rôle capital dans la tangibilité des résultats obtenus.

1.5.2 La méthode analogique

Comme nous l'avons vu au chapitre 1, le modèle analogique^{6 7} développé par Applebaum pour les supermarchés Kroger dans les années 50, prend l'hypothèse que la géographie se répète: si un point de vente est placé à un emplacement similaire à un autre, la performance des deux points de vente sera identique selon ce modèle. La méthode revient tout d'abord à établir une cartographie des clients potentiels représentés spatialement par des points. Il s'agit ensuite de déterminer la zone de chalandise correspondant à l'emplacement pressenti pour le point de vente, puis de chercher des points de vente analogues en termes d'accessibilité et d'environnement économique et concurrentiel. La performance du futur magasin s'inspirera de celle d'un magasin analogue en calculant pour ce dernier le chiffre d'affaires par client et en l'extrapolant à la zone de chalandise du premier. Le problème est que la notion de similitude est subjective et dépend de l'appréciation de l'analyste. D'autre part, cette approche ne tient

⁶ APPLEBAUM W. et GREEN H.L. (1974) Determining Store Trade Areas, *Handbook of Marketing Research*, edited by R. Ferber NY Mac Graw Hill, pp 4.313-4.323.

⁷ APPLEBAUM W. (1968) The Analog Method for Estimating Potential Store Sales, *Guide to Store Location Research*, Addison-Wesley, Reading, Mass. by Kraus Reprint Ltd Nendeln Lichtenstein in 1967.

pas compte des interactions concurrentielles locales et est assez lourde à mettre en œuvre dans le cas où un grand nombre de points de vente seraient à localiser.

Lorsqu'un distributeur possède un grand nombre de magasins, une vingtaine voire plus, la méthode analogique offre une voie intéressante pour réaliser des prévisions de vente en corrélant le chiffre d'affaires par les caractéristiques des magasins (surface, nombre de départements, nombre de caisses), les caractéristiques des sites commerciaux (facilités de parking et d'accès), les caractéristiques de la population au sein de la zone de chalandise (âge, revenu, taille des ménages, niveau d'éducation) et l'importance de la concurrence (poids des concurrents et niveau de leur chiffre d'affaires).

1.5.3 La méthode par le modèle de régression multiple

La méthode par le modèle de régression multiple s'appuie sur l'analyse de points de vente existants à travers la détection de facteurs modelant leur chiffre d'affaires ou d'une manière générale une mesure de leur performance. Les données analysées par des traitements statistiques seront en l'occurrence celles qui identifient les variables les plus en relation avec les ventes comme :

- les ventes ou les parts de marché estimées de magasins;
- les ventes prévisionnelles;
- le niveau de concurrence mesuré par exemple par la surface totale des magasins concurrents au sein de la zone de chalandise;
- la proportion des ménages ou des individus correspondant à la cible commerciale recherchée dans la zone de chalandise;
- le revenu moyen des ménages dans cette même zone.

La méthode par le modèle de régression a été codifiée de manière précise afin de donner au monde professionnel des moyens clairs pour évaluer une localisation, identifier des facteurs

de performance ou établir des prévisions de vente. La méthode a, en France, été baptisée méthode EVEC ou méthode d'Evaluation des Emplacements Commerciaux.

La méthode EVEC⁸

La méthode EVEC, mise au point par la société Gallup Poll en Grande-Bretagne en 1968, permet de tenir compte d'un très grand nombre de données pour à la fois évaluer la performance d'une chaîne de points de vente ou de l'un de ses composants ainsi que pour sélectionner les meilleurs emplacements dans le cadre de la création d'un nouveau magasin ou d'un établissement. Une application dérivée consiste également à détecter les emplacements à fermer.

Les différentes étapes de la méthode EVEC sont:

- *la reconnaissance des facteurs*: il s'agit de cerner quels sont les facteurs qui peuvent avoir une influence sur le chiffre d'affaires du magasin ramené à sa superficie. Ces facteurs sont ensuite regroupés si possible en ensembles homogènes (facteurs de concurrence, de taille, de trafic...). Les facteurs individuels non regroupables sont dits "composants spécifiques".
- *la mesure des facteurs* : les facteurs préalablement identifiés sont mesurés, soit de manière objective (ex. nombre de caisses, superficie du magasin), soit plus rarement de manière subjective (ex. valeur du personnel dirigeant).
- *le rassemblement des données* : les données se regroupent en 3 classes:
 - les statistiques internes caractérisant le point de vente étudié (ex. surface de vente, nombre de vendeurs, valeur du personnel dirigeant);
 - les statistiques démographiques liées à la zone de chalandise entourant chaque point de vente (ex. population, structure d'âge, de revenus ou socioprofessionnelle);

⁸ DELEND A J.F. (1970) *EVEC : Une Méthode d'Evaluation des Emplacements Commerciaux*, L.S.A. n° 335, sept. 1970, 57-61.

- les statistiques externes de l'environnement qui proviennent d'études de marché (ex. nombre et type de concurrents, nombre et type de commerces influents, nombre de bureaux, importance du trafic piétonnier, facilité de parking, possibilité de transport en commun).

- *l'analyse de régression*: le chiffre d'affaires (CA) est alors exprimé en fonction de n facteurs par une analyse de régression multiple (*voir méthodes d'analyse au chapitre 1*) et donné par l'équation de régression:

$$CA = ax_1 + bx_2 + cx_3 + \dots nx_n + K$$

- *l'analyse comparative par magasin* : l'équation de régression sert à calculer le chiffre d'affaires attendu pour chaque magasin. Ce chiffre est ensuite comparé au chiffre réel et sa différence, positive ou négative, indique une performance élevée ou faible. Pour choisir parmi un échantillon de localisations possibles, un emplacement pour un ou plusieurs points de vente à créer, on calcule le chiffre d'affaires théorique pour les différentes configurations possibles à partir de la même équation de régression et on sélectionne celle maximisant le chiffre d'affaires.

La difficulté dans cette méthode de régression, comme dans la méthode précédente, est de définir la zone de chalandise dans laquelle mesurer les statistiques démographiques ou celles liées aux consommateurs potentiels du futur magasin. La méthode EVEC définit la zone de chalandise telle que l'a fait Applebaum, c'est-à-dire l'aire circulaire qui contiendra au moins 80 % de la clientèle. Cette zone se décompose en général en un certain nombre d'îlots au sein desquels il est aisé de se procurer des statistiques démographiques commercialisées par des organismes étatiques comme l'Insee. Or, comme on l'a vu au chapitre 1, les zones de chalandise ont très rarement une forme idéale de cercle mais sont plutôt constituées d'aires séparées de formes variables. Ainsi, la méthode EVEC dont la promotion en France a été assuré par l'Ifop-Etmar, convient plutôt à une recherche primaire de localisation de point de

vente pas trop exigeante sur la précision des résultats obtenus. Ses promoteurs reconnaissent eux-mêmes que EVEC n'est pas applicable pour des chaînes de magasin en nombre réduit (au minimum 20 magasins) ou pour des points de vente très dissemblables comme pour un échantillon composé de petites surfaces urbaines et de grandes surfaces en pleine nature, ou bien des magasins de création récente en phase de développement et d'autres ayant atteint leur rythme de croisière. Il est donc nécessaire, pour appliquer une méthode du type modèle de régression, d'avoir à sa disposition un échantillon de points de vente suffisamment homogènes pour obtenir des résultats d'évaluation des emplacements, fiables et pertinents.

1.5.4 L'analyse discriminante

L'analyse discriminante possède des analogies méthodologiques avec le modèle de régression, mais ne débouche pas sur des prévisions de vente pour le nouvel emplacement. Alors que l'analyse de régression identifie, par une équation linéaire, les relations qui lient les variations des ventes entre différents points de vente et des facteurs explicatifs, l'analyse multidiscriminante sépare les magasins en plusieurs groupes selon leurs résultats commerciaux, en l'occurrence les magasins ayant une performance acceptable et les autres plutôt inacceptables. L'analyse discriminante ne constitue pas à elle seule une méthode de localisation, mais aide seulement à cerner quels sont les magasins performants afin d'implanter plus en aval, une méthode du type analogique ou de régression multiple : on recherchera ainsi à créer un nouvel établissement dans un endroit ayant les caractéristiques d'une zone où est implanté un magasin performant avec éventuellement les caractéristiques de ce type de magasins.

1.5.5 La méthode du marché potentiel

La méthode du marché potentiel découle directement du principe de gravité du commerce de détail de Reilly⁹ (voir § 2.1.2). Cette technique souvent utilisée par la grande distribution minimise la distance du futur emplacement aux consommateurs potentiels et la maximise par rapport à celle des concurrents. Les clients sont censés fréquenter d'autant plus le magasin qu'ils en sont proches. Les facteurs d'attraction jouant sur la fréquentation et propres aux magasins ne sont pas examinés par souci de simplicité ou tout simplement du fait de l'absence de données disponibles : les données de performance des magasins concurrents, les caractéristiques de leurs surfaces commerciales ou de leurs produits ne sont pas, dans la majorité des cas, accessibles. Cependant, il est possible en affectant les consommateurs au point de vente situé à l'emplacement pressenti, de prévoir la part de marché du futur commerce par rapport à celle des concurrents (qui eux aussi se voient affectés les consommateurs qui leur sont les plus proches).

1.5.6 Le modèle p-médian

Le modèle p-médian est plus simpliste que les méthodes précédentes dans le sens où il ne tient compte que des critères de la distance (minimisation de la somme des distances entre les clients et les points de vente), de la demande et éventuellement du coût d'ouverture des points de vente pour sélectionner les emplacements adéquats. En revanche, il sait en théorie être plus précis lorsqu'il calcule la position idéale des points de vente la plus proche en moyenne des clients car contrairement aux autres méthodes de localisation, la situation géographique des clients est examinée individu par individu, même si ensuite on effectue des regroupements par quartier ou rue dans un souci de simplification.

Dans la pratique, on localise sur le terrain les clients potentiels par leur adresse ou leur origine géographique en réalisant des enquêtes de terrain. L'auteur a lui-même effectué ce type d'enquête pour des compagnies de transport urbain : dans ce secteur d'activité, les clients sont

⁹ REILLY W. J. (1931) *The Law of Retail Gravitation*, W. Reilly ed, 285 Madison Ave, New York, NY.

interrogés directement dans les bus ou les tramways. On leur demande en particulier de situer sur une carte le lieu de départ de leur trajet qui est ensuite codifié par quartier ou par cellule géographique urbaine, l'objectif étant dans ce cas d'améliorer la localisation des arrêts de transport en commun. Dans la restructuration d'un réseau d'agences bancaires, les adresses des clients sont connues, de même que dans la grande distribution lorsque la chaîne de magasins a réussi à populariser parmi ses clients un système de cartes de fidélité ou d'avantages. Pour ce qui est de la création pure et simple d'un point de vente, c'est alors une base de données de consommateurs potentiels qu'il s'agit d'élaborer. De nombreux organismes de sondage constituent de telles bases principalement par enquête téléphonique. Dans certains pays comme au Japon, les consommateurs potentiels sont épiés dans leurs faits et gestes jusque dans la rue : ainsi en est-il de cette grande entreprise de construction automobile qui, pour créer un nouveau concessionnaire dans une ville, allait jusqu'à repérer les conducteurs de vieilles voitures et à les suivre jusqu'à leur domicile en repérant leur adresse¹⁰.

C'est en effet du domicile que partent, en semaine, 68 % des trajets ayant une destination commerciale. Ce pourcentage croît même encore plus le week-end (73 % le samedi et 79 % le dimanche)¹¹. De là, naît l'importance stratégique de réussir à se constituer une base de données d'adresses de clients potentiels ou réels pour alimenter un modèle p-médian. Ceci dit, les pratiques actuelles d'utilisation d'un tel modèle souffrent d'approximations qui malheureusement font fléchir son intérêt commercial. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'examen de toutes les configurations des différentes localisations possibles des points de vente vis-à-vis des clients ne peut être fait compte tenu de leur nombre exorbitant. Dans un premier temps, lors de la construction du modèle, on cherche donc à assigner chaque client de la base de données d'adresses à un quartier ou à un secteur urbain de manière à réduire le nombre de cellules d'analyse. Ainsi, c'est le centre de gravité de chacun

¹⁰ Interview personnel en 1999 d'un commercial d'une grande entreprise automobile japonaise.

¹¹ MOATI P. et POUQUET L. (1998) Stratégies de Localisation de la Grande Distribution et Impact sur la Mobilité des Consommateurs, *Collection des Rapports n°194*, Crédoc, p.53.

de ces secteurs qui servira de nœud au réseau du modèle. Le nombre de nœuds qui correspond chacun à un secteur, est alors considérablement réduit comparé au cas où l'on aurait créé pour chaque client un nouveau nœud. Le problème est que ce découpage en secteurs géographiques correspond plus à une logique administrative qu'à une logique commerciale. En effet, les secteurs sont le plus souvent des quartiers, des arrondissements, le découpage Insee (Iris), le découpage de la société Adde (ZAD) dans le cas de grandes villes pour lesquelles il est facile de se procurer les statistiques démographiques mais qui forment une partition trop grossière de la zone géographique d'analyse. De plus, l'affectation des clients à ces secteurs géographiques non homogènes, de tailles souvent inégales en population et en superficie, choisis uniquement par commodité risque de déboucher sur des choix de localisation erronés. Il est plutôt rare de constater dans la pratique que les zones de chalandise épousent exactement les formes de ce découpage administratif artificiel.