

L'analyse de l'offre existante

Avant de modifier une offre, il faut la mesurer : que vend-on, avec quelle marge, à quel prix par rapport aux concurrents ? L'analyse de l'offre existante s'appuie sur la structure de l'assortiment, les données de ventes et les relevés de prix.

La structure de l'assortiment

L'assortiment est l'ensemble des références proposées. Il se décrit par sa **largeur** (nombre de familles ou de besoins couverts), sa **profondeur** (nombre de références par famille), sa **cohérence** (complémentarité des familles, niveaux de gamme) et son **ampleur** (nombre total de références).

Assortiment	Largeur	Profondeur	Exemples
Large et profond	Nombreuses familles	Beaucoup de choix dans chaque famille	Hypermarché, grande jardinerie
Large et peu profond	Nombreuses familles	Peu de références par famille	Supérette, magasin de proximité
Étroit et profond	Peu de familles	Spécialisation, choix étendu	Magasin spécialisé (vélo, thé, jouets)
Étroit et peu profond	Peu de familles	Peu de références	Distributeur automatique, pop-up store

Chaque famille est structurée en niveaux de gamme (entrée, cœur, premium) et en marques (nationales, de distributeur, premiers prix, locales).

L'analyse des ventes et de la marge

Les données de caisse permettent de classer les références par chiffre d'affaires, par quantités et par marge, puis de calculer les cumuls (loi des 20/80, classes A, B, C). On ajoute la **rotation** (ventes ÷ stock moyen), la **marge par référence** (CA × taux de marque) et la **rentabilité du linéaire** (CA ou marge par mètre linéaire).

Indicateur	Calcul	Lecture
Part du chiffre d'affaires et cumul	CA de la référence ÷ CA total ; cumul décroissant	Classes A (≈ 80 %), B (≈ 15 %), C (≈ 5 %)
Marge et taux de marque	marge = CA - coût d'achat ; taux de marque = marge ÷ CA	Une référence à faible CA peut être très contributive
Rotation	quantités vendues ÷ stock moyen	Vitesse d'écoulement, trésorerie immobilisée
CA et marge au mètre linéaire	CA (ou marge) ÷ mètres de linéaire développé	Productivité de l'espace alloué
Taux de rupture	jours (ou références) en rupture ÷ total	Disponibilité de l'offre

L'analyse de la concurrence et des prix

La concurrence se décrit par son format, sa surface, son assortiment, ses services et surtout ses prix. Le **relevé de prix** compare un panier de produits identiques ; l'**indice de prix** (panier du magasin ÷ panier du concurrent × 100) situe le positionnement. Les produits repères, très comparés par les clients, construisent l'image prix. Les observations se complètent par la visite mystère, l'analyse des avis en ligne et des communications des concurrents.

Le positionnement de l'offre

Le positionnement est la place que l'offre occupe dans l'esprit des clients face aux concurrents : prix, choix, qualité, services, proximité, responsabilité. Une carte de positionnement (deux axes, par exemple prix et largeur de choix) visualise les écarts et les espaces libres. L'analyse de l'offre débouche sur un diagnostic : familles à développer, références à déréférencer, prix à ajuster, services à ajouter.

L'essentiel à retenir

- Largeur = nombre de familles ; profondeur = références par famille ; cohérence et niveaux de gamme complètent la description.
- Classer les références par CA cumulé (ABC) puis croiser avec la marge et la rotation : contribution réelle de chaque référence.
- Indice de prix = panier du magasin ÷ panier du concurrent × 100 ; l'image prix se joue sur les produits repères.
- L'analyse débouche sur un diagnostic chiffré : développer, ajuster, déréférencer.

