

Construire et adapter l'offre de produits et de services

Construire l'offre, c'est décider ce que l'unité commerciale propose : les familles et les références, les niveaux de gamme, les marques, les services associés, et la façon dont cette offre s'adapte dans le temps et au local. Chaque décision se chiffre : marge, rotation, espace occupé, cohérence avec la demande.

La politique d'assortiment

La politique d'assortiment traduit le positionnement de l'enseigne : généraliste ou spécialiste, prix bas ou premium, choix large ou sélection. Elle fixe la largeur et la profondeur par famille, les niveaux de gamme (entrée de gamme, cœur de gamme, haut de gamme), la place des marques nationales, des marques de distributeur (MDD), des premiers prix et des produits locaux. Dans un réseau, le siège définit un assortiment national obligatoire que le magasin complète par un assortiment local.

Rôle d'une référence	Fonction dans l'assortiment	Exemple
Produit d'appel (ou repère)	Attirer, construire l'image prix	Lait, œufs, terreau 50 L
Produit de fond de rayon	Réaliser l'essentiel du chiffre d'affaires et de la marge	Cœur de gamme
Produit de marge (ou de complément)	Améliorer la marge, servir le panier	Accessoires, gants, piles
Produit d'image	Crédibiliser, différencier	Haut de gamme, nouveautés, local

Référencer ou déréférencer : les critères

Référencer une nouvelle référence ou en retirer une se décide sur des critères chiffrés et qualitatifs :

Critère	Mesure
Marge	marge unitaire, taux de marque, marge annuelle attendue
Rotation et volumes	quantités prévues, rotation, risque de stock dormant
Espace	linéaire nécessaire et marge par mètre de linéaire développé, comparée à la moyenne du rayon

Critère	Mesure
Demande	attentes exprimées, tendances, saisonnalité, cycle de vie du produit (lancement, croissance, maturité, déclin)
Fournisseur	conditions d'achat, délais, minimum de commande, fiabilité, services (PLV, reprise des invendus)
Cohérence	positionnement, cannibalisation d'une référence existante, image

Le déréférencement vise les références à faible marge et faible rotation sans rôle dans l'assortiment ; il se fait en écoulant le stock (promotion) et en reportant les clients vers une référence de remplacement.

Marques nationales et marques de distributeur

Les marques nationales apportent notoriété, demande spontanée et publicité du fabricant, avec des taux de marque souvent plus faibles. Les marques de distributeur (MDD) offrent un taux de marque supérieur, un prix de vente plus bas et fidélisent à l'enseigne ; elles exigent une qualité maîtrisée. Les premiers prix servent l'image prix ; les produits locaux et artisanaux répondent à une attente forte et différencient le point de vente. Les comparaisons se font hors taxes (prix TTC ÷ (1 + TVA)), en marge unitaire, en taux de marque et en marge annuelle.

L'offre de services

Les services complètent les produits et créent de la valeur : services avant la vente (conseil, devis, essai, disponibilité en ligne), pendant (retrait en magasin, livraison, montage, financement, carte de fidélité) et après (SAV, réparation, reprise, garantie). Chaque service a un coût (temps, matériel, sous-traitance) et un effet attendu (trafic, panier, fidélité) ; on le facture ou on l'offre selon le positionnement.

Adapter l'offre dans le temps et au local

L'offre s'adapte à la saison (jardin au printemps, chauffage à l'automne), aux temps forts commerciaux (rentrée, fêtes, soldes), aux événements locaux et aux spécificités de la zone (clientèle touristique, population étudiante, habitat). Le suivi des ventes, des ruptures et des demandes non satisfaites (cahier des demandes clients) alimente ces ajustements ; les données du fichier clients et des avis en ligne complètent le dispositif.

L'essentiel à retenir

- Chaque référence a un rôle : appel, fond de rayon, marge, image ; l'assortiment est un équilibre.
- Référencer se décide sur la marge, la rotation, la marge par mètre linéaire, la demande et le fournisseur ; déréférencer en écoulant le stock.
- Comparer marques nationales et MDD hors taxes : marge unitaire, taux de marque, marge annuelle.
- Les services et l'adaptation locale ou saisonnière font partie de l'offre.