

V I C T O R C R O S

L'OPTIMISATION DES PRIX DANS LA VENTE EN LIBRE SERVICE

L'ENJEU STRATÉGIQUE
DE LA POLITIQUE DES PRIX



LPM

LES PRESSES DU MANAGEMENT

Victor Cros

Techniques de vente des livres-services

65
2177169

L'OPTIMISATION DES PRIX

calcul - marketing - législation - promotion - exercices corrigés



LES PRESSES DU MANAGEMENT
103, boulevard Murat - 75016 PARIS

ANGERS 94 13277

8 V
110760

Du même auteur

Livre technique :

MARCHANDISEURS A VOS MARQUES !
Les Presses du Management, 1992

Etudes :

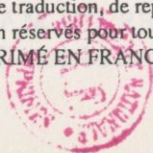
LA CONCURRENCE DES HARD DISCOUNTERS
Ecodis, 1993

LA GUERRE OUVERTE DES PREMIERS PRIX
BBCA, 1994

© LES PRESSES DU MANAGEMENT, 1994

Tous droits de traduction, de reproduction
et d'adaptation réservés pour tous les pays.

IMPRIMÉ EN FRANCE



SOMMAIRE

Avant-propos	7
Abréviations utilisées	8
1. LES CALCULS COMMERCIAUX	9
11. LA TAXE A LA VALEUR AJOUTEE	10
111. La définition de la TVA	10
112. Le mécanisme de la TVA	12
113. Le calcul d'un PV TTC à partir d'un PV HT	15
114. Le calcul d'un PV HT à partir d'un PV TTC	16
115. L'incidence de TVA	16
12. LA MARGE BRUTE ET LE TAUX DE MARGE	17
121. Les définitions	17
122. Le calcul d'un taux de marge	19
123. Transformation d'un TM HT en TM TTC	21
124. Le calcul du PA HT	22
125. Le calcul du PV TTC	23
126. Le coefficient multiplicateur	24
127. Les valorisations et le taux de marge moyen	28
a. A partir de valeurs	28
b. A partir des participations	29
128. Résumé des mathématiques commerciales	30
a. Les marges se rapportent aux PV HT	31
b. Les marges se rapportent aux PV TTC	31

13. LES CALCULS DIVERS	33
131. Les remises	33
a. Les remises sur le PAHT	33
b. Les remises en marchandises gratuites	34
c. Les remises destinées aux consommateurs	35
132. Les pourcentages d'évolution	35
133. Les analyses de prix	36
134. Les bénéfices promotionnels	37
a. A partir d'un exemple	37
b. L'un des principes du discount	38
2. LA STRATEGIE DES PRIX	41
21. LE DISCOUNT	42
211. L'emprise des discounters	42
212. Définition du discount	44
213. Les limites du discount	46
22. LA CONCURRENCE	49
221. L'évolution de la concurrence	49
222. Evolution historique du commerce français	50
a. Le supermarché	50
b. L'hypermarché	51
c. Les hard discounters	52
223. Les baisses de prix et la fréquentation du magasin	52
224. Les différentes politiques des enseignes	54
3. LES TECHNIQUES DE PRIX	59
31. LES RELEVES DE PRIX	60
311. Les différentes sources d'informations	60
312. Le nombre de références comparées	61
313. Le nombre de références plus ou moins chères	62
314. Les indices de cherté	63
315. La liste des références	66

32. LES DIFFERENTES TECHNIQUES	68
321. Le paradoxe de la fixation des prix	68
322. Les hauts de gamme	70
323. Les produits ABC	75
324. Le prix des produits non alimentaires	76
325. Les prix psychologiques ou prix rompus	77
326. Formation des prix au jugé	78
4. LA MARGE COMPENSEE	83
41. LES DIFFERENTS TYPES DE PRODUITS EN PGC	84
411. Les produits dominants	84
412. Les produits de distributeur	85
a. Les avantages pour le distributeur	85
b. Les avantages pour le consommateur	86
413. Le produit de deuxième marque	89
414. Les premiers prix	90
415. Les produits "margés"	92
42. UNE SYNTHESE DE LA COMPENSATION DE MARGE	95
421. Les définitions	95
422. Etude de cas	96
423. Un modèle mathématique	98
424. Limite à la compensation des marges	100
425. Le prix d'achat net net	101
5. LA PROMOTION DES VENTES	107
51. LES STRATEGIES PROMOTIONNELLES.	108
511. L'action promotionnelle indirecte	108
512. Les actions promotionnelles directes	110
52. LES TECHNIQUES PROMOTIONNELLES	111
521. Les ventes avec prime	111
522. Ventes jumelées	112
523. Les réductions de prix	114
524. Les concours et les jeux	116

525. Les loteries	116
526. Les essais gratuits, les échantillons, et les démonstrations	117
527. Une promotion originale : le "Bingo des marques"	118
53. LES TECHNIQUES SPECIFIQUES DU DISTRIBUTEUR.	118
531. Les différents types de clientèle	118
532. Les objectifs du distributeur	119
533. La démarche des distributeurs	120
534. La PLV et l'information sur le lieu de vente	122
535. Les diverses législations concernant les prix	124
536. Conclusion	125
6. QUESTIONS, EXERCICES ET ETUDES DE CAS	129
7. CORRIGES	137
Feuille d'appréciation	151
Bibliographie	153
Index	155



REMERCIEMENTS

A Sylvie Manquillet qui a participé à la relecture de cet ouvrage et à Georges Pasqui, conseiller technique de la DGCCRF, qui a corrigé les textes législatifs.

Toutefois, ce livre n'engage que la responsabilité de son auteur.

AVANT-PROPOS

Les distributeurs gèrent souvent plusieurs milliers de références avec brio. Les produits sont bien présentés avec une recherche constante de l'esthétique et du confort d'achat. Le mobilier et l'architecture, bien que non luxueux, bénéficient d'une excellente adaptation aux contraintes marchandes. Par ailleurs, une multitude de services sont aujourd'hui offerts par de nombreuses enseignes : sacs gratuits aux caisses, large plage horaire d'ouverture, produits financiers, galerie marchande conviviale, etc. Même certains hard discounters ont un côté coquet qui n'a rien à envier aux GMS classiques. Je me souviens notamment de la visite en Allemagne, d'un Aldi, enseigne réputée spartiate, qui dégagait finalement de la gaieté. Tous ces efforts méritent naturellement une juste rémunération des capitaux investis.

C'est au travers de l'optimisation des prix que le commerçant peut retrouver en partie sa rentabilité. N'est-ce pas un des éléments, les plus négligés, d'optimisation des profits ? Si au niveau des prix sensibles, l'étude de la concurrence est scrupuleuse, les prix des autres références s'établissent le plus souvent à l'emporte-pièce. L'objectif de cet ouvrage est donc de palier à un certain nombre de lacunes. Il se veut à la fois analytique et synthétique, traitant des éléments de base, comme des stratégies les plus sophistiquées. Chacun, du chef de rayon au responsable de marketing, doit trouver matière à réflexion et à prise de décision. Il apportera une aide précieuse à tous ceux qui analysent les prix et qui déterminent des ratios pour le compte de la distribution. Il s'adresse aussi aux écoles de commerce et aux universités qui enseignent les techniques de vente des libres-services.

Le contenu de ce livre a été testé auprès d'un public nombreux, soit au sein des entreprises, soit auprès d'étudiants, qu'ils reçoivent tous ici mes remerciements les plus sincères. Leurs remarques et leur participation active m'ont contraint à me remettre très souvent en question. Mais avec l'aide des lecteurs, ce livre, toujours perfectible, sera encore amélioré. C'est la raison pour laquelle, je vous invite, après lecture, à renvoyer la fiche d'appréciation qui se trouve à la fin de l'ouvrage.

Avec tous mes remerciements.

A Pontoise, octobre 1994,
Victor Cros

ABREVIATIONS UTILISEES

AOC :	Appellation d'Origine Contrôlée
BB :	Bénéfice Brut
CA :	Chiffre d'Affaires
CR :	Coefficient de Rotation
DI :	Démarque Inconnue
DN :	Distribution Numérique
DPH :	Droguerie Parfumerie Hygiène
DPM :	Délai de Paiement Moyen
ELS :	Employé Libre-Service
EPLI :	Epicerie-liquide
GMS :	Grandes et Moyennes Surfaces
GSS :	Grandes Surfaces Spécialisées
HM :	Hypermarché
IFM :	Institut Français du Merchandising
ILV :	Information sur le Lieu de Vente
I_{TVA} :	Incidence de TVA
k :	Coefficient multiplicateur
k_{TVA} :	Coefficient de TVA
MB :	Marge Brute
NJS :	Nombre de Jours de Stocks
NONAL :	Non-alimentaire
PAHT :	Prix d'Achat Hors Taxes
PATTC :	Prix d'Achat Toutes Taxes Comprises
PDP :	Profit Direct Produit
PF :	Produits Financiers
PGC :	Produits de Grande Consommation
PHT :	Prix Hors Taxes
PLV :	Publicité sur le Lieu de Vente
PTTC :	Prix Toutes Taxes Comprises
PVHT :	Prix de Vente Hors Taxes
PVTTTC :	Prix de Vente Toutes Taxes Comprises
R :	Rentabilité
RFA :	Ristournes de Fin d'Année
SM :	Supermarché
SM :	Stock Moyen
SN :	Semi-net
TG :	Tête de Gondole
TMHT :	Taux de Marge Hors Taxes
TMM :	Taux de Marque (Marge) Moyen
TMTTC :	Taux de Marque Toutes Taxes Comprises
TVA % :	Taxe à la Valeur Ajoutée en pourcentage
TVA :	Taxe à la Valeur Ajoutée en valeur

1

LES CALCULS COMMERCIAUX

« Ces ventes à perte étaient encore sans exemple ; et le flot des clients, obéissant au bon marché, avait de suite reflué vers la rue Neuve-Saint-Augustin, tandis que le magasin de la rue Neuve-des-Petits-Champs se vidait. »

*Au Bonheur des Dames,
Emile Zola.*

La plupart des définitions du merchandising, notamment celle de Kepner, font ressortir la notion de prix. Les techniques de vente¹ que sont :

- la constitution de l'assortiment ou "le bon produit",
- la gestion des stocks ou "la bonne quantité",
- la formation des prix ou "le bon prix",
- la saisonnalité des produits ou "le bon moment",
- les implantations ou "le bon endroit",

doivent être utilisées dans leur intégralité par les distributeurs. C'est dire que la formation des prix dans les libres-services ne doit pas être négligée. D'autant que la perception du choix par les consommateurs ne s'établit pas uniquement à partir d'un nombre plus ou moins important de références, mais aussi, à partir d'une proposition tarifaire suffisamment large.

1 - *Marchandiseurs à vos marques* / Victor Cros, Les Presses du Management.

Il est, d'autre part, indéniable que le prix va influencer les ventes. Quand un produit a des sorties insuffisantes, trop de chefs de rayon n'observent que la longueur de linéaire ou l'emplacement de la référence ! L'examen du prix est également essentiel. La proposition tarifaire, qui fait partie des cinq composantes du merchandising, n'est pas suffisamment réfléchie.

Afin de mieux maîtriser ces techniques, nous allons auparavant effectuer un rappel détaillé des mathématiques commerciales, car l'optimisation des prix et l'analyse des ratios ne s'établissent qu'à partir d'une bonne compréhension des calculs usuels du commerçant. Toutefois, le lecteur maîtrisant bien ce contenu peut aborder immédiatement le deuxième chapitre.

11. LA TAXE A LA VALEUR AJOUTEE.

111. La définition de la TVA.

La TVA est une contrainte imposée par l'Etat. Avant même la détermination des marges, le commerçant doit appréhender correctement le mécanisme de cet impôt. Soulignons d'ores et déjà que la taxe à la valeur ajoutée n'est pas un impôt pour l'entreprise, mais une taxe destinée aux consommateurs.

En fait, la TVA est un impôt indirect, proportionnel aux marges prélevées par les différents agents économiques. Elle est un élément neutre pour les commerçants pratiquant le discount. Son montant varie dans les mêmes proportions que la valeur des marchandises. Ce n'est pas une taxe progressive. Elle constitue une source de revenus très importante pour l'Etat, dépassant largement les impôts directs des particuliers et ceux des sociétés².

La TVA est **un impôt indirect** sur la consommation, ce n'est pas une charge pour l'entreprise.

Cette taxe peut néanmoins produire une perte ou un revenu financier du fait des décalages de paiement entre consommateur-distributeur, d'une part, et entre producteur-distributeur, d'autre part. Dans la plupart des cas, le distributeur perçoit la TVA du consommateur avant d'être dans l'obligation de la reverser au producteur ou au fisc.

2 - Plus de 40% des revenus de l'Etat.

Les hypermarchés et les supermarchés dont le nombre de jours de stock est d'environ 30, bénéficient également d'un délai de paiement consommateur-distributeur de 30 jours³. Dans le même temps, le délai de paiement distributeur-fournisseur est de 50 à 60 jours. Pour les GMS, la TVA constitue, par conséquent, une source de trésorerie et donc de gains financiers. Mais il ne faut pas surestimer l'ensemble de ces profits qui restent minimes.

La TVA est, d'autre part, une contrainte comptable pour l'ensemble des entreprises. Ces dernières agissent, en quelque sorte, comme **des collecteurs d'impôts**, avec toutes les charges administratives que cela comporte.

Selon les produits, il y a différents taux de TVA :

Le taux de **5,5 %** concerne essentiellement l'alimentaire : les produits frais, l'épicerie, etc. Mais on trouve souvent des exceptions dans de nombreux rayons. Ainsi parmi l'épicerie, la confiserie, les produits pour animaux et les chocolats fins ont une TVA à **18,6 %**. Au rayon crèmerie, les margarines ont également une TVA à 18,6 %. Le taux de 18,6 % s'applique aux rayons bazar et textile. Les liquides sont répartis en deux groupes de marchandises : les alcoolisés avec un taux à 18,6 % et les non alcoolisés qui bénéficient du taux de 5,5 %.

Le taux majoré de 33,33 % n'existe plus.

Il est facile pour le commerçant de connaître le taux de TVA effectif, car il y a obligation légale pour le fournisseur de le faire figurer sur les factures.

Les différents taux de TVA :

Taux réduit	5,5 %
Taux intermédiaire	18,6 %

Le taux moyen de TVA pour un hypermarché se situe environ à 12 %. Il dépendra de la répartition des ventes entre produits de différents taux. Cette répartition ou poids d'un rayon par rapport à l'ensemble du magasin ou d'un groupe de rayons s'appelle **quote-part** ou **participation**. Un magasin à prédominance non-alimentaire (18,6 % de TVA) a un taux moyen élevé. Un supermarché qui a, par

3 - Ce parallèle sera démontré dans un ouvrage ultérieur concernant la gestion des stocks.

contre, des quotes-parts ou des participations importantes en produits frais aura des taux sensiblement inférieurs.

D'autre part, il est essentiel de savoir que le fisc détermine les taux de TVA par rapport aux prix hors taxes (PHT).

Les taux de TVA se rapportent aux prix hors taxes (PHT),
ces derniers comprennent : les PVHT ou les PAHT.

112. Le mécanisme de la TVA.

Afin de bien comprendre le mécanisme de la TVA, il suffit de prendre exemple sur un produit. Nous extrapolerons ensuite ce raisonnement pour l'ensemble du chiffre d'affaires à quelques différences près.

Soit un PVHT de 100 F, un PAHT de 85 F et un taux de TVA de 18,6 %, déterminons le montant à reverser au fisc.

Montant de la TVA payée par le consommateur :

$$100 \times 18,6 \% \text{ ou } 100 \times 0,186 =$$



18,6 F

Le commerçant conserve momentanément 18,6 F de TVA dans sa trésorerie. Mais il lui faut naturellement régler son fournisseur au PATTC. La TVA qui va lui reverser sera :

moins

$$85 \times 18,6 \% =$$



15,81 F

La différence (18,6 - 15,81) sera évidemment reversée au fisc, soit :



2,79 F

On peut retrouver cette valeur à partir de la valeur ajoutée, soit :

$$(100 - 85) \times 18,6 \% =$$



La somme reversée au fisc est proportionnelle à la marge du commerçant. C'est la raison pour laquelle on l'appelle taxe à la valeur ajoutée. Remarquons également que le coût réel du produit pour le commerçant est évidemment en hors taxes. Pour l'ensemble des produits nous aurons la figure n° 1. Ce schéma est simplifié car

on peut ajouter, à la TVA déductible, les taxes correspondant aux investissements. Ainsi, les biens d'équipement vont s'acquérir hors taxes par les entreprises.

La TVA n'est pas un frein aux investissements des entreprises.

Figure n° 1

TVA reversée

Montant de la TVA payée par le consommateur et calculée à partir du chiffre d'affaires encaissé⁴

Montant de la TVA reversée aux fournisseurs. Le distributeur paie ses factures au PATTC.

Montant de la TVA à reverser au fisc par le distributeur ----->

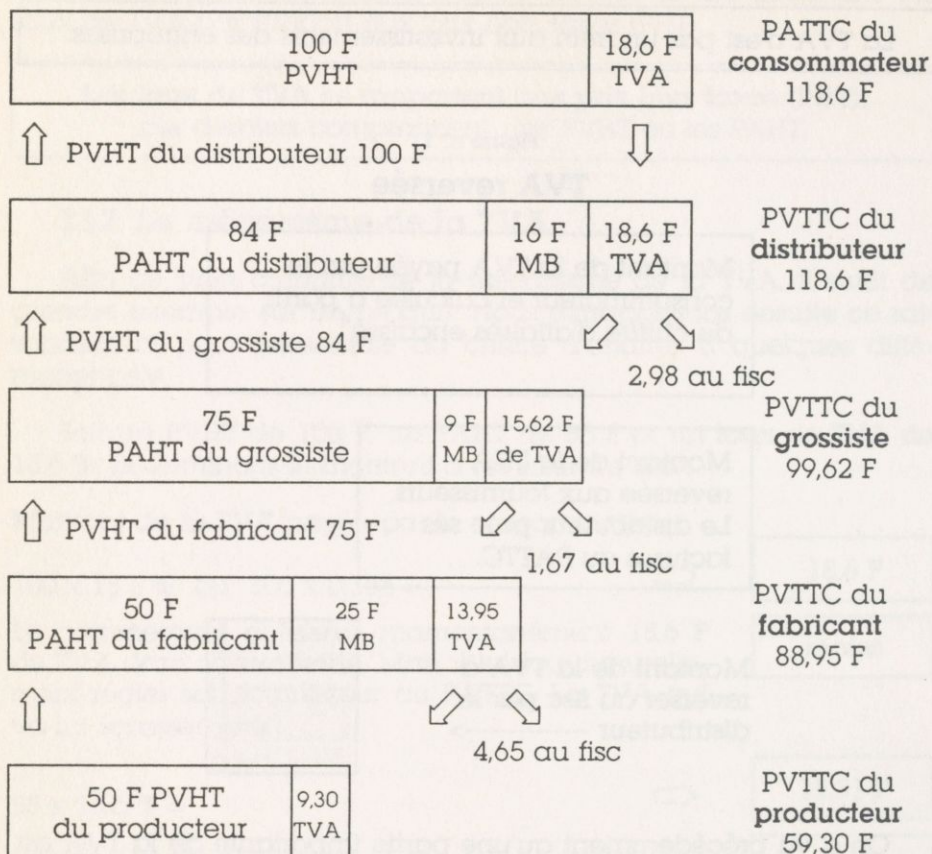


On a vu précédemment qu'une partie importante de la TVA est reversée au fournisseur. Cette taxe ne se limite pas aux seuls rapports des consommateurs et des commerçants mais elle concerne l'ensemble des agents économiques.

Examinons la figure n° 2 pour en appréhender tout le mécanisme. Il est clair que la TVA reversée aux fournisseurs est finalement destinée au fisc.

4 - Il est admis par le fisc que certains distributeurs puissent déterminer leur TVA à partir de leurs sorties de l'entrepôt. La valorisation du chiffre d'affaires s'effectue en tenant compte de PVTTC qui doivent être appliqués impérativement par les points de vente.

Figure n° 2

Reversement de la TVA et décomposition des prix

↓
9,30 au fisc,

Si ce producteur a un fournisseur non
assujéti à la TVA

TVA reversée par le producteur à l'Etat	= 9,30 F
TVA reversée par le fabricant à l'Etat	= 4,65 F
TVA reversée par le grossiste à l'Etat	= 1,67 F
TVA reversée par le distributeur à l'Etat	= 2,98 F

TVA payée au total par le consommateur = 18,60 F

113. Le calcul d'un PVTTC à partir d'un PVHT.

On a $PVTTC = PVHT + TVA$ ou $PVTTC = PVHT + (PVHT \times TVA \%)$

Dans les différents calculs qui suivent, nous vous proposons d'utiliser l'abréviation TVA pour indiquer une valeur, et l'abréviation TVA % pour indiquer un pourcentage de TVA.

Ou $PVTTC = PVHT \times (1 + TVA \%)$

(1 + TVA %) sera appelé coefficient de TVA (k_{TVA})

Les différents coefficients multiplicateurs de TVA sont :

- pour une TVA de 5,5 %, $k_{TVA} = 1,055$;
- pour une TVA de 18,6 %, $k_{TVA} = 1,186$.

En conclusion, on a :

$$PVTTC = PVHT \times k_{TVA}$$

Exemple : PVHT = 85 F, TVA = 5,5 %, PVTTC = ?

$$PVTTC = 85 \times 1,055, \text{ ou } PVTTC = 89,67 \text{ F}$$

Rubri.	Val.	%
PVHT	85	100
TVA		5,5
PVTTC	89,67	105,5

Nous pouvons démontrer la formule précédente à l'aide d'une **grille de proportionnalité**. Cette démarche sera utile quand nous irons plus avant dans cette section, elle facilite les raisonnements mathématiques.

Dans une grille de proportionnalité, il suffit d'avoir trois informations pour obtenir la quatrième. En fait, on a :

$$\frac{85}{PVTTC} = \frac{100}{105,5} \quad \Longleftrightarrow \quad PVTTC = \frac{85 \times 105,5}{100}$$

$$\text{ou } PVTTC = \mathbf{89,67 \text{ F}}$$

Naturellement, on retrouve le coefficient de TVA :

$$k_{TVA} = 105,5 \div 100 \quad \text{ou} \quad k_{TVA} = 1,055$$