

**EXISTE-T-IL UN LIEN ENTRE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET LA PERFORMANCE
MARKETING ? ETUDE DE CAS D'UN RESEAU DE GRANDE DISTRIBUTION**

Florence ANDRE, Emmanuelle FROMONT, Dany VYT

<p>Florence ANDRE</p> <p>Affiliation(s) : Univ Rennes, CNRS, CREM – UMR 6211, Rennes, France</p> <p>Adresse professionnelle : IGR-IAE Rennes 11 rue Jean Macé 35700 RENNES</p> <p>Email professionnel : Florence.andre@univ-rennes1.fr</p>	<p>Emmanuelle FROMONT</p> <p>Affiliation(s) : Univ Rennes, CNRS, CREM – UMR 6211, Rennes, France</p> <p>Adresse professionnelle : IGR-IAE Rennes 11 rue Jean Macé 35700 RENNES</p> <p>Email professionnel : Emmanuelle.fromont@univ-rennes1.fr</p>
<p>Dany VYT</p> <p>Affiliation(s) : Univ Rennes, CNRS, CREM – UMR 6211, Rennes, France</p> <p>Adresse professionnelle : IGR-IAE Rennes 11 rue Jean Macé 35700 RENNES</p> <p>Email professionnel : Dany.vyt@univ-rennes1.fr</p>	

**EXISTE-T-IL UN LIEN ENTRE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET LA PERFORMANCE
MARKETING ? ETUDE DE CAS D'UN RESEAU DE GRANDE DISTRIBUTION**

Résumé :

Cette étude s'intéresse au lien entre la performance financière et la performance marketing d'un réseau de points de vente à partir d'un échantillon de 39 supermarchés. Une comparaison entre les scores d'efficacité marketing et les ratios de rentabilités économique et financière a été menée. Nos résultats montrent l'existence d'une corrélation significative entre l'efficacité marketing et la performance financière. Une régression PLS mesure le sens et l'intensité de la relation entre ces deux types d'efficacité. Il apparaît que l'amélioration du score marketing accroît de manière non négligeable les indicateurs de performance financière.

Mots-clés :

Performance financière, Performance marketing, Réseaux de distribution, Efficience

**IS THERE A LINK BETWEEN FINANCIAL AND MARKETING PERFORMANCE? A CASE STUDY OF
GROCERY RETAIL NETWORK**

Abstract:

The present article examines the relationship between financial performance and marketing performance of a retail network from a sample of 39 supermarkets. A comparison of marketing efficiency scores and ratios of economic and financial profitability was conducted. Our results show the existence of a significant correlation between marketing and financial efficiencies. In order to measure the direction and strength of the link, a PLS regression is implemented. We conclude that marketing efficiency influences financial performance.

Keywords:

Financial performance, Marketing performance, Retailing, Efficiency

Résumé managérial

Dans un contexte concurrentiel particulièrement exacerbé, les réseaux de distribution doivent pouvoir évaluer avec rigueur et précision les performances individuelles de chacun de leurs points de vente. Combinée à un parcours d'achat multi-canal des consommateurs, l'arrivée de nouveaux acteurs dans le paysage traditionnel des réseaux de distribution alimentaires replace la performance, tant marketing que financière, au cœur des préoccupations managériales. En dépit des enjeux stratégiques et budgétaires, peu d'études s'intéressent au lien entre la politique marketing et la performance économique et financière des réseaux de distribution. Pourtant, les praticiens du marketing subissent depuis de nombreuses années de fortes pressions pour démontrer l'intérêt de leurs dépenses sur la rentabilité financière de l'entreprise. Nous tentons de répondre aux questions suivantes : Existe-t-il un lien entre les indicateurs de performance commerciale et les indicateurs de performance financière des réseaux de distribution ? En d'autres termes, un point de vente performant en termes marketing est-il financièrement et économiquement rentable ?

Cette recherche repose sur des données d'une chaîne de supermarchés français. A partir de deux régressions par le modèle des moindres carrés ordinaires corrigés, chaque point de ventes se voit affecter un score d'efficacité marketing et un rang pour chacune des variables marketing retenues. De la même manière, un rang de classement a été déterminé pour chaque point de vente sur la base de leurs rentabilités économique et financière avant impôt. Afin d'analyser l'existence éventuelle d'un lien entre les différents indicateurs d'efficacité marketing et financière, un test du coefficient de corrélation des rangs de Spearman est effectué sur l'ensemble de l'échantillon.

Les résultats prouvent l'existence d'une corrélation significative entre l'efficacité marketing- qu'elle soit obtenue à partir des outputs volume des ventes ou chiffre d'affaires - et l'efficacité financière. L'intensité de la relation et du pouvoir prédictif de l'efficacité marketing sur l'efficacité financière est étudiée au moyen d'une régression PLS. Les résultats suggèrent qu'une amélioration de l'efficacité marketing et plus particulièrement celle basée sur le chiffre d'affaires, peut aider un réseau de grande distribution à développer son attractivité financière. Par ailleurs, les coefficients du modèle indiquent l'existence d'un effet de levier de l'efficacité marketing. Ainsi, un point de vente qui gagnerait un point d'efficacité en se rapprochant de sa frontière d'efficacité, pourrait générer une augmentation trois fois plus importantes de la rentabilité de ses actionnaires. Réciproquement, une diminution de son efficacité marketing, provoquerait un effet « massue » provoquant une baisse plus que proportionnelle de sa performance financière.

EXISTE-T-IL UN LIEN ENTRE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET LA PERFORMANCE MARKETING ? ETUDE DE CAS DES RESEAUX DE GRANDE DISTRIBUTION

Introduction : Le concept de performance en grande distribution : une approche atypique

La capacité du marketing à améliorer la performance financière de l'entreprise est aujourd'hui au cœur des préoccupations de l'ensemble des réseaux de distribution. Depuis une quinzaine d'années, selon l'AMA (*American Marketing Association*), la mise en œuvre de nouvelles mesures de la performance marketing est un objectif prioritaire des entreprises, lesquelles sont désormais engagées dans une démarche ROMI (*Return on Marketing Investment*). Cet enjeu implique de trouver des mesures de performances marketing et financière compatibles avec les spécificités des réseaux de distribution. La performance recouvre de multiples indicateurs qui ne semblent pas toujours liés entre eux. A titre d'exemple, le groupe Auchan affiche un regain de rentabilité financière de 27% en 2021, alors que ses volumes de ventes stagnent. Nous tentons de répondre aux questions suivantes : Existe-t-il un lien entre les indicateurs de performance commerciale et les indicateurs de performance financière des réseaux de distribution ? Un point de vente performant en termes marketing est-il financièrement et économiquement rentable ?

La performance en matière de distribution s'avère plus difficile à mesurer que dans les secteurs traditionnels de production (Good, 1984). En effet, s'agissant d'une activité de services (Ratchford et Stoops 1988), l'immatérialité représente l'un des traits principaux (Achabal et al 1984 ; McLaughlin et Coffey 1990). Et comme le soulignent Kamakura et al (1996) les consommateurs font partie intégrante du processus de production. Dès lors, comment définir la performance d'un réseau de distribution ? Bien que souvent confondus dans la littérature marketing (Ingene, 1984), les termes d'efficience et d'efficacité représentent deux concepts distincts, néanmoins complémentaires pour parvenir à de hauts niveaux de performance. Nous définissons l'efficacité comme un critère purement économique lié à la production d'*outputs* ou à la consommation d'*inputs* (Parsons, 1994). Être efficace revient alors à produire le plus possible d'*outputs*, indépendamment des moyens engagés. Pour les détaillants, l'efficacité consiste à maximiser le retour sur investissement sur le long terme en choisissant une politique de prix, de promotion, d'assortiment... lesquelles déterminent le niveau des ventes. Dans le paradigme économique (Leibenstein, 1966), l'efficience représente un concept différent de celui de la productivité. Dans une approche systémique, on dira qu'une organisation est efficiente lorsqu'elle atteint ses objectifs en utilisant le moins de ressources possibles. Ainsi, l'efficience correspond-elle à un problème de maximisation des *outputs* pour un niveau donné d'*inputs* ou encore, à une minimisation des *inputs* pour un niveau donné d'*outputs*. La logique d'optimisation sous contraintes répond aux réalités actuelles des distributeurs qui ne peuvent réduire ou augmenter leurs ressources à leur guise. C'est pourquoi, dans cette recherche, nous recourons à l'efficience relative mesurée par les frontières de production pour évaluer la performance des unités de vente. Dans une orientation de maximisation des *outputs*, cela revient à se demander comment maximiser les ventes ou le chiffre d'affaires compte tenu des ressources disponibles.

1. Données

Notre recherche utilise les données d'une chaîne de supermarchés français. Afin de contrôler l'influence du facteur local sur la performance des magasins (Grewal et al, 1999 ; Vyt, 2008) ces entités sont toutes situées dans la même zone géographique.

1.1 Mesure de la performance marketing

Le choix de ces données s'appuie sur la littérature marketing ainsi que sur les résultats tirés d'entretiens d'expert avec des distributeurs. Afin de contrôler l'effet de l'enseigne sur la performance, l'analyse est cantonnée à des unités de vente de la même enseigne de supermarchés intégrés ; l'influence de la gouvernance d'entreprise est ainsi contrôlée (Bradach, 1998, Perrigot et al, 2009). L'échantillon se compose de 39 points de vente. Comme résumé dans le tableau 1, les modèles utilisés pour calculer l'efficacité marketing comportent 4 *inputs* et 2 *outputs*. Afin de coller aux impératifs du *category management*, les *outputs* sont mesurés par les ventes en valeurs et en quantités par catégorie des produits. Par ailleurs, le nombre d'employés équivalent temps plein a été intégré aux *inputs*, afin de rendre compte des coûts de travail (Thomas et al, 1998).

Bien que les traits intrinsèques des points de vente déterminent dans une large mesure la performance d'une catégorie de produits, l'apport des variables locales dans l'explication des ventes n'est pas neutre. Dans la mesure où chaque point de vente évolue dans un contexte particulier, comparer équitablement les performances marketing de magasins situés dans des aires de marché différentes suppose d'introduire des critères géographiques fins et multiples dans l'évaluation des performances des détaillants (Hubrecht et al, 2005 ; Vyt 2008). Aussi, afin de rendre compte du contexte local, l'environnement du supermarché et le potentiel de ventes sont synthétisés au travers du nombre de foyers dans la zone de chalandise (Grewal et al, 1999, Vyt, 2008). Nous avons choisi de ne pas intégrer les variables relatives à la taille des parkings ou encore au nombre de caisses (fréquemment utilisées dans le monde professionnel) puisqu'elles affichent une trop forte colinéarité avec la taille du point de vente. L'intensité concurrentielle a été modélisée en différenciant l'impact de chaque format de vente concurrent (hard discount, hypermarché, supermarché, magasin de proximité) sur la performance de la catégorie des produits et en intégrant également la localisation du concurrent dans la zone de chalandise (zone primaire, secondaire, tertiaire ou quaternaire). Compte tenu du faible nombre d'hypermarchés concurrents dans la base de données (trois sur l'ensemble des 39 zones de chalandise), la prise en compte de ce format de vente est abandonnée. Au final, trois indices de concurrence rendent compte de la pression concurrentielle de la zone. L'analyse des coefficients de corrélation partielle nous permet de juger de la pertinence de chaque indice de pression concurrentielle à l'explication de la performance de la catégorie de produits en neutralisant l'effet de toutes les autres variables. L'intensité et la nature de la concurrence expliquent une faible part de la variance observée dans la performance catégorielle (Annexe X), c'est pourquoi ces variables ne seront pas retenues dans la suite de la modélisation. Enfin, l'ancienneté des points de vente a été retenue. Néanmoins, bien qu'il soit admis que l'ancienneté d'un point de vente influence le niveau de performance d'un point de vente, le sens de cette relation reste encore incertain. Ainsi, pour Thomas et al (1998), l'âge d'un magasin reflète son expérience et impacte positivement la performance d'une unité commerciale. Reinartz et Kumar (1999) considèrent à l'inverse que la récence du magasin contribue à son attractivité. Dans le cadre de l'analyse de la performance d'un réseau de supermarchés, et à la vue des récentes politiques de fusion-acquisition au sein des groupes de distribution, l'ancienneté des points de vente reflète également des changements d'enseigne.

Le tableau 1 synthétise les variables utilisées dans la définition de l'efficacité marketing.

Tableau 1. Variables utilisées dans la mesure de l'efficacité marketing

Description	Rôle dans la mesure de l'efficacité marketing
Ventes en valeurs de la catégorie	output
Ventes en quantité de la catégorie	output
Nombre de produits dans la catégorie	input
Nombre d'employés à temps plein	input
Nombre de foyers dans la zone de chalandise	input
Âge du magasin en années	input

2.2 Mesure de l'efficacité financière

L'efficacité financière est évaluée au travers des indicateurs de performance classiques tels que les rentabilités économique et financière. Ces derniers mesurent la capacité d'un réseau à générer du résultat compte tenu d'un certain montant de capital investi par les apporteurs de capitaux, les actionnaires et les établissements financiers (capitaux propres et dettes financières). La rentabilité économique encore appelée rentabilité opérationnelle se définit comme le rapport entre le résultat d'exploitation et l'actif économique. Ce dernier correspond à la somme des immobilisations (bâtiments, installations intérieures, camions, groupes frigorifiques...) et du besoin en fonds de roulement (stocks, encours clients et fournisseurs). Si la rentabilité économique atteint 10%, cela signifie que le réseau dégage un résultat d'exploitation de 0,10€ pour chaque euro apporté par les apporteurs de capitaux - propriétaires de l'entreprise et établissements bancaires. La rentabilité financière est quant à elle obtenue en rapportant le résultat net au montant des capitaux propres. Une rentabilité financière de 10% signifie que le résultat dégagé par les seuls propriétaires est de 0,10€ par euro investi par ces derniers. Si cette mesure de performance est liée à l'efficacité de l'activité d'exploitation, elle dépend également de la structure de financement (capitaux propres et dette financière).

2. Méthodologie de recherche

Afin de répondre à la question de recherche, « Existe-t-il un lien entre la performance marketing et financière ? », une méthodologie en plusieurs étapes a été adoptée (Figure 1). Tout d'abord, une modélisation de l'efficacité marketing a été réalisée afin de comparer le classement des magasins sur la base de leurs performances marketing et financière. L'analyse de l'influence de l'efficacité marketing sur la performance financière a ensuite été menée afin d'apprécier l'impact de la politique marketing sur la rentabilité observée par les apporteurs de capitaux.

La modélisation de l'efficacité marketing a été appréhendée au moyen de deux analyses successives. La première retient les ventes en volume catégoriel comme unique output, et s'énonce comme suit :

Régression 1 :

Ventes en volume de la catégorie = f (nombre de produits dans la catégorie, nombre d'employés à temps plein, nombre de foyers dans la zone, âge du magasin en années)

La seconde analyse, quant à elle, se concentre sur les ventes en valeur de la catégorie :

Régression 2 :

Chiffre d'affaires de la catégorie = f (nombre de produits dans la catégorie, nombre d'employés à temps plein, nombre de foyers dans la zone de chalandise, âge du magasin en années)

Nous utilisons la méthode des Moindres Carrés Ordinaires Corrigés (MCOC) pour estimer la performance commerciale de plusieurs points de vente appartenant au même réseau. À l'issue de chaque modélisation, tous les supermarchés se voient attribuer un score d'efficacité calculé à partir de sa projection sur la courbe d'efficacité. Afin de compléter l'analyse, l'étude de l'influence de la performance marketing sur l'efficacité financière a ensuite été modélisée par une régression PLS. Les deux modèles suivants ont été implémentés alternativement afin de considérer les deux mesures d'efficacité financière utilisées par les apporteurs de capitaux :

$$PerfFin_{RE,i} = \alpha + \beta_1 PerfMark_{Ventes,i} + \beta_2 PerfMark_{CA,i} + \varepsilon_i$$

$$PerfFin_{RF,i} = \alpha + \beta_1 PerfMark_{Ventes,i} + \beta_2 PerfMark_{CA,i} + \varepsilon_i$$

où la variable exogène $PerfFin_{RE,i}$ correspond à la rentabilité économique du magasin i ; la variable exogène $PerfFin_{RF,i}$ correspond à la rentabilité financière du magasin i ;

β_1 et β_2 mesurent la sensibilité de la performance financière considérée au score marketing basée respectivement sur les ventes du magasin i ($PerfMark_{Ventes,i}$) et sur son chiffre d'affaires ($PerfMark_{CA,i}$) et ε_i le terme d'erreur représentant la part de la performance financière non expliquée par les facteurs marketing considérés. Nous choisissons d'utiliser la méthode de régression Partial Least Square (PLS) dont les propriétés permettent de résoudre certaines limites posées par les méthodes classiques de sélection des facteurs.

4. Résultats

À l'issue de chacune des deux régressions par le modèle des MCOC, chaque supermarché se voit affecter un score d'efficacité marketing et un rang (1 à 39) pour chacune des variables retenues (score $PerfMark_{VENTES}$, score $PerfMark_{CA}$). De la même manière, un rang de classement a été déterminé pour chaque point de vente sur la base de leurs rentabilités économique et financière avant impôt.

Pour l'ensemble de l'échantillon, les résultats soulignent la relative similitude des classements sur la base de la performance marketing et de l'efficacité financière (Annexe 2). Peut-on considérer pour autant qu'il existe un lien entre la performance financière et la performance marketing ? Un point de vente efficace en termes de performance marketing l'est-il également au regard des ratios financiers ? Afin d'analyser l'existence éventuelle d'un lien entre les

différents indicateurs marketing et financier, le test du coefficient de corrélation des rangs de Spearman a été effectué sur l'ensemble de l'échantillon. Les résultats du test de comparaison des classements sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2. Résultats du Test de Spearman

	r_s
$PerfMark_{VENTES}$ / Renta Eco	0.78
$PerfMark_{VENTES}$ / Renta Fi	0.76
$PerfMark_{CA}$ / Renta Fi	0.83
$PerfMark_{CA}$ / Renta Eco	0.83

Ces résultats mettent en évidence que l'hypothèse d'une différence de classements entre performance marketing et performance financière n'est pas validée. Cela prouve donc l'existence d'une corrélation significative entre l'efficacité marketing – qu'elle soit obtenue à partir des outputs volume des ventes ou chiffre d'affaires - et l'efficacité financière. Dans la mesure où la performance financière et la performance marketing sont liées, se pose alors la question de l'intensité de la relation et du pouvoir prédictif de l'efficacité marketing sur l'efficacité financière.

Afin de mesurer le lien entre les différentes variables endogènes et exogènes introduites dans notre modèle de régression et de vérifier les hypothèses sous-jacentes à ce dernier, la matrice de corrélations de Pearson a tout d'abord été calculée. Les variables $PerfMark_{VENTES}$ et $PerfMark_{CA}$ apparaissent positivement et fortement corrélées aux variables $PerfFin_{RE}$ et $PerfFin_{RF}$. En effet, les coefficients de Pearson, compris entre 0,589 et 0,794, tendent à confirmer l'existence d'un lien significatif entre les performances marketing et financière.

A l'issue des deux régressions PLS obtenues en fonction de la performance financière considérée (la rentabilité économique $PerfFin_{RE}$ et la rentabilité financière $PerfFin_{RF}$), on note que la performance marketing influence significativement la performance financière des magasins. En effet, les variables marketing expliqueraient 63,20% de la rentabilité économique et 61,60% de la rentabilité financière.

L'étude des coefficients de sensibilité souligne l'influence positive et significative du facteur de performance marketing $PerfMark_{CA}$ sur la performance financière. En effet, les coefficients associés à ce facteur de performance marketing sont de 1,811 pour la rentabilité économique ($PerfFin_{RE}$) et de 2,882 pour la rentabilité financière ($PerfFin_{CA}$) alors qu'ils sont respectivement de 0,174 et de 0,781 pour l'autre facteur marketing basé sur le volume des ventes. Cela signifie donc que la performance marketing exprimée en valeur influence dix fois plus la rentabilité économique des apporteurs de capitaux et trois fois plus la rentabilité des seuls actionnaires que la performance marketing exprimée en volumes.

5. Discussion

Ces résultats suggèrent qu'une amélioration du score marketing et plus particulièrement de la performance basée sur le chiffre d'affaires, peut aider un réseau de grande distribution à développer son attractivité financière. Par ailleurs, les coefficients du modèle indiquent l'existence d'un effet de levier de l'efficacité marketing. Ainsi, un point de vente qui gagnerait un point d'efficacité en se rapprochant de sa frontière d'efficacité grâce à la maximisation de son chiffre d'affaires compte tenu des ressources qui lui sont imparties, pourraient générer une

augmentation trois fois plus importantes de la rentabilité de ses actionnaires. Réciproquement, une diminution de son efficacité marketing, provoquerait un effet « massue » provoquant une baisse plus que proportionnelle de sa performance financière. La performance financière des points de vente étudiés serait davantage liée à leur performance marketing en termes de chiffre d'affaires qu'à celle en termes de volume. Ce facteur serait donc plus à même d'aider un réseau de grande distribution à développer son attractivité financière. Ainsi, un point de vente qui gagnerait un point d'efficacité en se rapprochant de sa frontière d'efficacité grâce à la maximisation de son chiffre d'affaires compte tenu des ressources qui lui sont imparties, aurait donc plus de chance d'améliorer la rentabilité de chaque euro investi par les actionnaires qu'un point de vente cherchant uniquement à maximiser ses volumes. Ce résultat soulève donc la question de la stratégie de *pricing* dans la grande distribution. En effet, le choix d'une stratégie consistant à rechercher uniquement l'efficacité en termes de volume de ventes en adoptant une politique de prix bas, serait moins profitable aux actionnaires qu'une stratégie de recherche d'efficacité basée sur le couple « prix et volume » laquelle se révèle plus adaptée pour couvrir l'ensemble des charges d'exploitation et offrir une rentabilité suffisante aux apporteurs de capitaux.

Ces résultats confortent la stratégie des distributeurs centrée sur l'équation *retail* qui nous rappelle que le chiffre d'affaires se veut une combinaison entre le nombre de clients et le panier moyen. Ces deux variables constituent les leviers d'action sur lesquels les réseaux doivent se concentrer pour développer la performance marketing basée sur le chiffre d'affaires, puisqu'il apparaît que cet élément y contribue le plus. C'est ainsi que les réseaux qui déploient de nouvelles offres de service tels que le drive ou encore la livraison à domicile continuent leur progression.

Bien qu'elle comporte plusieurs limites, cette recherche ouvre de nombreuses perspectives. Elle fournit les bases pour mener une analyse à un autre niveau de la nomenclature des assortiments, la famille de produits ou encore la sous-famille. Par ailleurs, il conviendrait de reproduire la mesure de la performance marketing et financière, puis d'effectuer la comparaison de ces indicateurs points de vente à partir d'un échantillon plus important et de l'élargir à d'autres secteurs d'activité.

Bibliographie

Achabal D.D., Heineke J.M., McIntyre S.H. (1984), Issues and perspectives on Retail productivity, *Journal of Retailing*, 60, 3, 107-127.

Bradach, J.L (1998), *Franchise organizations*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Good W.S. (1984), Productivity in the retail grocery trade, *Journal of Retailing*, 60, 3, 81-97.

Grewal D., Levy M., Mehrotra A., Sharma A. (1999), Planning merchandising decisions to account for regional and product assortment differences, *Journal of Retailing*, 75, 3, 405-424.

Ingene C.A. (1984), Structural determinants of market potential, *Journal of Retailing*, 60, 1, 37-64.

Leibenstein H. (1966), Allocative efficiency versus x-efficiency, *American Economic Review*, 56, 392-415.

McLaughlin C.P., Coffey S. (1990), Measuring productivity in services, *International Journal of Service Industry Management*, 1, 1, 46-64.

Parsons L.J. (1994), Productivity versus relative efficiency in marketing: past and future?, in Laurent G., Lilien G., Pras B. (eds), *Research Traditions in Marketing*, International series in quantitative marketing, EIASM/ Kluwer Academic Publishers, 169-196.

Perrigot R., Cliquet G., Piot-Lepetit I. (2009), « Plural Form Chain and Efficiency: Insights from the French Hotel Chains and the DEA Methodology », *European Management Journal*, vol 27, n° 4, p. 268-280

Ratchford B.T., Stoops G.T. (1988), A model measurement approach for studying retail productivity, *Journal of Retailing*, 64, 3, 241-263.

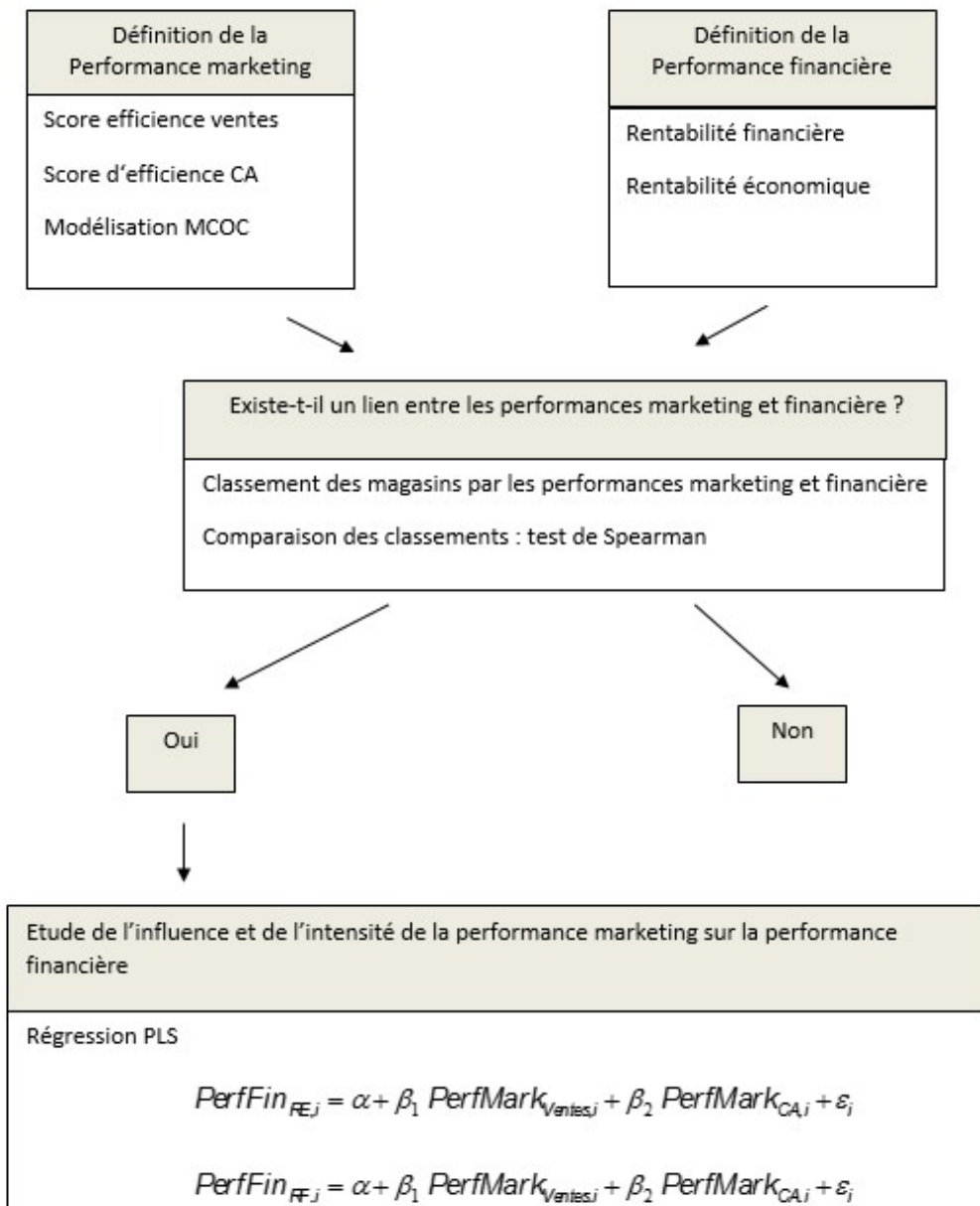
Reinartz W.J., Kumar V. (1999) Store, market and consumer characteristics: the drivers of store performance, *Marketing Letters*, 10, 1, 5-22.

Thomas R.R., Barr R.S., Cron W.L., Slocum Jr J.W. (1998), A process for evaluating retail store efficiency: a restricted DEA approach, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 5, 487-503.

Vyt, D. (2008), Retail Network Performance Evaluation: A DEA Approach Considering Retailers' Geomarketing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol 18, n° 2, p. 235-253.

Annexe 1

Figure 1. Synthèse de la méthodologie de recherche



Annexe 2

Tableau 3. Coefficients de corrélation partielle entre les variables locales et la performance marketing

Concurrence par format de vente	Coefficient de corrélation partielle
Concurrence des <i>hard discounters</i>	0,114 %
Concurrence des magasins de proximité	0,1694 %
Concurrence des supermarchés	2,796 %

Annexe 3

Tableau 4 – Extraits des scores performance marketing, financière et rangs

Points de ventes	Régression 1 (quantité)		Régression 2 (valeurs)		Rentabilité Économique	Rentabilité Financière
	Scores	Rangs	Scores	Rangs		
# A	0,7886	2	0,7523	2	3	4
# B	0,7727	3	0,7241	4	4	3
# C	0,6438	10	0,6092	13	5	5
# D	0,5897	13	0,6266	10	13	10
# E	0,4272	31	0,4179	35	29	29
# F	1	1	1	1	1	1