

THE OLIVER WYMAN RETAIL JOURNAL

CONSOMMATION ET GRANDE DISTRIBUTION | VOLUME 3

Editorial

Nous sommes heureux de vous présenter la troisième édition du Oliver Wyman Retail Journal – Consommation et Grande Distribution.

Vous y trouverez des articles que nous avons publiés cette année, des inédits ainsi que deux interviews parues dans des publications de référence.

Dans un secteur en pleine évolution et un environnement économique atone, les positions se prennent pour la période à venir. Les nouveaux concepts commerciaux, dans le commerce physique et en ligne, ont poursuivi leur montée en puissance au détriment des formats établis. Un certain nombre d'enseignes parmi les plus importantes et les plus performantes de la planète ont trébuché, de façon souvent très visible.

Les échanges que nous avons eus, les travaux que nous avons réalisés et les documents que nous avons publiés se sont concentrés sur la manière de l'emporter dans un environnement aussi changeant.

Tout part d'une observation évidente mais capitale : les concepts de distribution traversent des phases de vie successives, de leur conception à leur déploiement, à la saturation du marché et la stagnation jusqu'à leur déclin face aux nouveaux formats et concurrents. Réussir nécessite des qualités très différentes d'une phase à l'autre, et le passage d'une croissance fondée sur le déploiement immobilier à une situation de saturation est sans doute l'étape la plus difficile. Les articles contenus dans cette édition décrivent ces différents stades de vie et les savoir-faire à maîtriser pour réussir à chaque stade. Ils explorent la diversité des menaces pesant sur les formats de distribution parvenus à maturité et examinent les stratégies permettant de faire face aux concurrents en ligne et à bas prix, tout en bâtissant des activités nouvelles, en particulier omnicanal, viables.

Les aspects tactiques incontournables de la distribution, l'innovation, les prix, les coûts, la gestion des magasins, sont des disciplines de base pour tout distributeur. Et savoir où trouver les gisements de ressources cachés dans une entreprise de distribution bien gérée permet toujours de dégager des marges de manœuvre stratégiques supplémentaires.

Tout au long de ce recueil, vous découvrirez des articles explorant les thèmes cités plus haut ou en abordant de nouveaux, et aussi des études de cas décrivant la manière dont des distributeurs se sont attaqués à ces problèmes. J'espère que vous y trouverez de l'intérêt.



Bernard Demeure

French and Iberian
Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 4502 3209

A handwritten signature in black ink that reads "Bernard Demeure". The signature is written in a cursive, flowing style.

Sommaire

Volume 3 | 2014

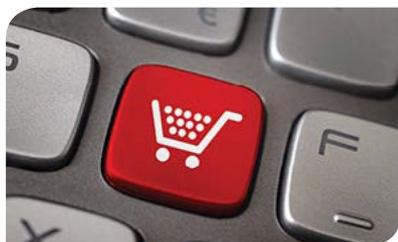
STRATÉGIES



5 **DISTRIBUTEURS,
COMMENT AGIR ?**



9 **ÉVOLUTION, CROISSANCE
ET RÉVOLUTION**
Changements de phase
dans la distribution



17 **E-COMMERCE ET DRIVE**
Le lieu de vente physique a-t-il
encore sa place ?



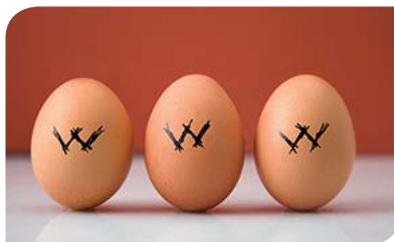
19 **AMAZON ET GOOGLE
VEULENT CONCURRENCER
LA GRANDE DISTRIBUTION**
Entretien avec Bernard Demeure



23 **FACE À AMAZON,
COSTCO ET AUTRES**
(Re) séduire le consommateur,
c'est possible !



25 **L'ARRIVÉE D'AMAZON FRESH
EN FRANCE**
Entretien avec Bernard Demeure



27 **LES CYBERMARCHÉS,
DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES
« TOUT EN LIGNE »**
Où peuvent-ils être rentables ?



35 **STRATÉGIES DE SURVIE**
Gagner et maintenir sa croissance
face aux bouleversements dans
la distribution

INNOVATION, PRIX, COÛTS ET MAGASINS



- 47 INNOVER DANS
L'EXPÉRIENCE CLIENT**
Pour se différencier et croître



- 59 BAISSER LES PRIX**
Un rêve impossible ?



- 63 COMMENT VAINCRE LA
CONCURRENCE À PRIX BAS**



- 77 LA MENACE
DES DISCOUNTERS**
Entretien sur la stratégie de terrain



- 85 RÉDUIRE SES COÛTS D'ACHAT**
Aller au-delà des négociations avec
les fournisseurs



- 95 EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE
EN MAGASIN ET SATISFACTION
CLIENT**
Le défi



- 103 SUBMÉRÉS PAR
L'INFORMATION ?**
Entre vos clients et vous, ne laissez
pas les données s'interposer



- 109 MAÎTRISER SA MARGE BRUTE**

DÉVELOPPEMENT DURABLE



- 115 RÉDUIRE LE GASPILLAGE
ALIMENTAIRE**
Que peuvent faire les
distributeurs ?



DISTRIBUTEURS, COMMENT AGIR ?

La stagnation de la demande, l'augmentation de l'intensité concurrentielle, le défi des discounters et la croissance des acteurs Internet mettent à l'épreuve les détaillants alimentaires et généralistes à travers l'Europe. Comment agir ?

La distribution européenne est aujourd'hui sous pression :

- **Les prix baissent, parfois de manière spectaculaire.** En France, par exemple, un distributeur a baissé ses prix de près de 10%. Si la France est le seul marché majeur où les « hard discounters » perdent du terrain, ce n'est peut-être pas par hasard. Des baisses de prix du même ordre de grandeur ou proches avaient été réalisées par des distributeurs dans d'autres pays dans le passé. Les cartes sont en train d'être rebattues ...
- **Le chiffre d'affaires et les résultats de nombre de détaillants majeurs en Europe sont en baisse.** Au Royaume-Uni, par exemple, Tesco est en grande difficulté. D'autres acteurs importants reculent également ...
- **Des groupes ayant une présence multi-pays ont déjà quitté certains marchés ou ont mis en vente une partie de leurs opérations à l'étranger.** Ils abandonnent parfois même leur activité alimentaire dans leur pays d'origine : Tengelmann, l'un des grands épiciers traditionnels d'Allemagne, sort du secteur ...

Face aux acteurs établis, les discounters et Internet progressent, challengeant les formats établis mais offrant aussi des opportunités d'omnicanal qui sont importantes :

- **Les « hard discounters » poursuivent leur développement.** Les deux leaders figurent désormais parmi le « top 10 » des distributeurs mondiaux et ont ouvert plus de 6 500 points de vente en Europe durant les dix dernières années. Lors d'enquêtes récentes, Lidl est ressorti comme le distributeur européen ayant le plus de « like » sur Facebook ou a été élu « meilleure chaîne de magasins ». Et un autre type de discounter, Costco, ouvre en France, avec lui aussi un modèle économique différent.
- **Internet et les différentes formes d'omnicanal continuent à croître.** Sur Internet, l'écart que peut creuser le leader par rapport à ses concurrents est plus élevé que dans le commerce physique. Qui plus est, il se fait à une échelle globale plutôt que magasin par magasin. Certains acteurs Internet ont accès à des masses importantes de capitaux, alors même que certains d'entre eux développent des modèles moins intensifs en capitaux, et à des coûts pour le moment inférieurs. Certains de ces e-commerçants sont devenus des références en termes de proximité et de développement de relations clients. La notion de trafic évolue et se diversifie. Sans que cela soit directement comparable, Vente Privée a plus de visiteurs par jour que la première enseigne française d'hypermarchés.

Ce sont clairement des signes d'une évolution fondamentale.

Les grands distributeurs agissent. Tout le monde a pu par exemple observer la signature d'accords à l'achat entre les 3ème et 4ème et 5ème et 6ème distributeurs alimentaires français afin de renforcer leur compétitivité.

Mais il faudra faire davantage. La dure réalité est que la ligne de démarcation entre industriels, distributeurs, acteurs Internet et acteurs logistiques devient chaque jour un peu plus floue. Il y a de nouvelles manières de faire du commerce.

D'autres secteurs « grand public », tels que la banque, le voyage et les télécommunications, ont déjà vécu des transformations majeures. Tous les acteurs n'en sont pas sortis indemnes. Les gagnants ont réduit leurs coûts et ont recherché des effets d'échelle, une stratégie qui n'est pas forcément celle prévue ou souhaitée par nombre de détaillants. Certes le secteur de la distribution diffère en beaucoup de points, mais des leçons peuvent être tirées de l'observation de ces évolutions.

La prochaine phase a déjà commencé pour la grande distribution. A nos yeux, et sur la base de notre expérience, plusieurs questions doivent être posées :

- Quels sont les scénarios possibles pour la distribution européenne pour les cinq à dix prochaines années ?
- Comment évolueront les marchés nationaux ? Les positions deviendront-elles plus concentrées dans les pays majeurs, comme c'est déjà le cas dans nombre des pays plus petits (dans la limite des contraintes de la réglementation concurrentielle) ? La distribution a une forte dimension locale, qui restera en particulier à travers l'omnicanal, mais des acteurs forts européens ou internationaux vont-ils émerger ou continuer à se développer, à côté des acteurs nationaux ?
- Pour les magasins, alors même que des m2 continuent à être ouverts pour se rapprocher des consommateurs et gagner en compétitivité locale, est-ce la fin de l'ère d'expansion ? A côté des ouvertures, des fermetures ne sont-elles pas déjà en vue, à l'instar de ce qui se passe pour la distribution au détail aux Etats-Unis ou de ce qui s'est passé dans d'autres secteurs ?
- Les meneurs, plutôt que les suiveurs, seront-ils les grands gagnants sur le terrain de la consolidation ? Réussir l' « omnicanal » requiert-il des ruptures stratégiques plus fortes, dans un secteur connu pour sa focalisation à 90% sur l' « exécution » ?

L'avenir n'est pas écrit, et il n'appartient pas aux seuls Amazon, Google et autres Facebook.

Proches de leurs clients – et de plusieurs façons plutôt qu'une – les distributeurs ont des atouts indéniables. Face à un client qui demande de pouvoir trouver ce qu'il veut, quand il le veut et où il le veut, ils doivent agir de façon radicale.

« **La prochaine phase a déjà commencé** pour la grande distribution. Proches de leurs clients – et de plusieurs façons plutôt qu’une – **les distributeurs ont des atouts indéniables.** Ils doivent **agir de façon radicale.** »



ÉVOLUTION, CROISSANCE ET RÉVOLUTION

Changements de phase dans la distribution

Pourquoi la plupart des enseignes dans le monde peinent-elles avec des marges en recul et une croissance au ralenti ? Les faibles performances de l'économie mondiale et la concurrence des nouveaux acteurs du commerce en ligne l'expliquent en partie. Mais il existe une cause plus profonde : de nombreux distributeurs ont atteint un stade dans leur développement où retrouver de la croissance requiert de se transformer, alors que continuer à améliorer ce qui a fait leur succès ne suffit plus.

Les distributeurs traversent différentes phases de développement aisément identifiables, caractérisées chacune par un modèle de croissance spécifique. A un certain point, tout modèle de croissance arrive en bout de course. Quand ce point est atteint, poursuivre la croissance passe par l'acquisition de nouvelles compétences et nécessite souvent de développer de nouveaux canaux et formats. Pour passer d'une phase à la suivante, le distributeur doit se réinventer. Cette transformation peut être douloureuse, mais les distributeurs qui comprennent quand et comment la mener à bien prennent un coup d'avance sur leurs rivaux.

LES PHASES DE DÉVELOPPEMENT EN DISTRIBUTION : UNE VUE GLOBALE

Chaque enseigne a sa propre histoire à raconter. Mais au-delà des détails, la trame du récit est bien souvent identique : l'histoire d'une progression à travers différentes phases de développement, avec parfois quelques pauses en cours de route. Les distributeurs réussissent ou échouent de façon fondamentalement similaire, et souvent à des moments prévisibles.

Comme le montre l'illustration 1, il existe quatre phases de développement caractéristiques en distribution.

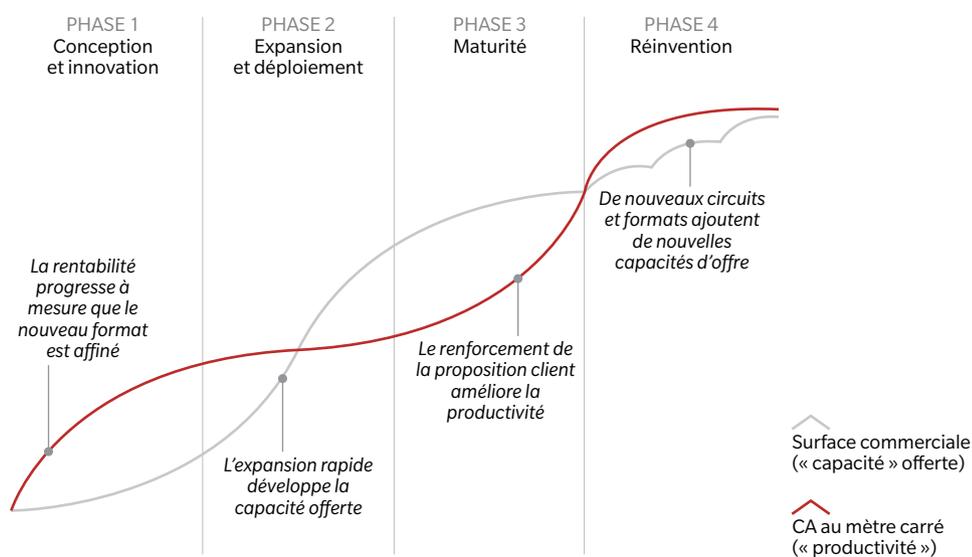
La première est celle de la conception et l'innovation. Au départ, une jeune entreprise développe un concept gagnant, avec une proposition client attractive, une forte productivité et un modèle économique rentable. Ce concept peut s'exprimer dans des magasins physiques, des activités en ligne, ou une combinaison des deux. L'objectif est de proposer une forme de distribution nouvelle, différente, attrayante et rentable.

Vient ensuite la phase de croissance et déploiement durant laquelle l'objectif est de croître aussi vite que possible. Que l'on soit dans le commerce physique ou en ligne, la valeur économique est créée par la croissance des volumes et non plus par l'affinement de la proposition commerciale. Gérer l'expansion de façon rapide et efficace est fondamental.

La troisième phase est celle de la maturité. Le défi principal – difficile à relever le plus souvent – est d'accroître les ventes et la rentabilité à isopérimètre, « à m² constant ». Les enseignes les plus performantes sont capables d'améliorer de manière significative la façon dont elles délivrent leur proposition commerciale et de tirer d'importants bénéfices de ces améliorations.

Enfin, les enseignes parviennent au stade où une complète réinvention s'impose. Cette phase comporte de nombreuses caractéristiques communes avec les jeunes années de l'enseigne : de nouveaux concepts voient le jour, de nouveaux canaux sont développés, de nouveaux services sont offerts, de nouveaux mécanismes de captation de valeur sont imaginés, des acquisitions sont faites, des alliances nouvelles sont forgées.

Illustration 1 : Les phases de développement d'une enseigne



Le fait qu'un distributeur passe, au cours de son évolution, par différentes phases de développement est évident. Ce qui l'est moins, c'est que les compétences-clés nécessaires au succès diffèrent totalement d'une phase à l'autre. Voilà pourquoi les transitions peuvent être si difficiles : la réaction naturelle face à une croissance qui se réduit est de s'améliorer ou d'en faire plus dans les domaines où l'on excelle déjà. Ce réflexe, compréhensible, est inefficace ! La nécessité est d'investir dans l'acquisition de nouvelles compétences. La tâche est nettement plus difficile et incertaine, mais, à ces moments-clés, c'est l'unique moyen de passer à la phase suivante. Comprendre ce qu'il est nécessaire de faire pour y parvenir est donc vital, comme nous le montrons ci-après.

DE L'INNOVATION À L'EXPANSION

L'écosystème de la distribution teste en permanence de nouveaux concepts. Dans la première phase de développement, la rapidité à innover et la capacité à ajuster continuellement son concept sont cruciales pour maximiser les chances de réussir. La croissance est généralement faible à ce stade, le défi principal consistant à améliorer la productivité d'un petit nombre de magasins afin de proposer une formule à la fois attrayante pour les consommateurs et économiquement rémunératrice.

Les enseignes en phase de conception et innovation sont généralement dirigées par des entrepreneurs visionnaires. La prise de risque et la chance jouent un rôle, mais ceux qui en bout de course aboutissent à un format puissant et pouvant être développé en réseau sont ceux qui ont identifié des besoins consommateurs non ou mal servis, et qui ont la créativité pour mettre au point une formule qui permet de satisfaire ces besoins de manière rentable.

Comparons ce profil avec celui d'un distributeur en phase d'expansion rapide : les enseignes qui prospèrent dans cette deuxième phase de développement se caractérisent par leur qualité d'exécution opérationnelle et de prospection immobilière.

Le distributeur en phase d'expansion rapide se déploie d'un marché local à un autre. Pour y parvenir, il doit très rigoureusement maîtriser ses coûts, et gérer un réseau de plus en plus grand aussi efficacement qu'il le faisait pour ses premiers points de vente. Seules les enseignes disposant d'une fonction Exploitation de très grande qualité peuvent y arriver, et il n'est donc guère surprenant de trouver des structures légères et hiérarchiques au cœur des organisations pour cette phase d'expansion. Les règles sont claires et ne s'attardent pas sur les exceptions locales : on n'en a pas le temps.

Un savoir-faire immobilier fort est également clé pour réussir cette phase de croissance. Pour un magasin, le meilleur emplacement génère des ventes d'au moins 10% supérieures à celles d'un emplacement moins bon. Cet écart crée un avantage substantiel de rentabilité dans une activité aux coûts fixes élevés (voir Illustration 2). Une partie de cet avantage est

prise en compte dans le coût des emplacements, mais une partie seulement. Etre capable de trouver des emplacements sous-évalués ou de construire avec des coûts plus bas peut apporter un supplément de résultat d'au moins 0,5% et représente avec le temps un avantage significatif.

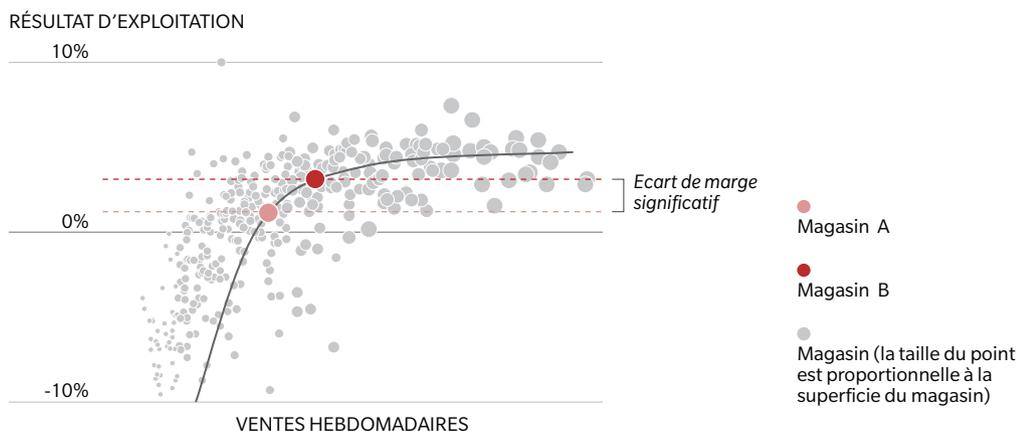
Quelle observation en tirer ? Les distributeurs passant de leur première à leur seconde phase de développement constatent souvent avec amertume que les talents qui furent essentiels au démarrage – la créativité et la prise de risque – se transforment en handicaps et en obstacles à leur croissance. Le choc culturel est inévitable. Avec le sentiment, pour beaucoup, que l'esprit d'entreprise qui a marqué les débuts de l'enseigne est désormais étouffé par une approche plus standardisée.

À l'évidence, de nombreuses enseignes ont mené à bien ce passage de phase. Certaines ont connu des croissances extrêmement fortes. L'exemple le plus connu est sans doute Walmart, mais ce n'est pas le seul.

Par exemple, les hard discounters, Tesco, Mercadona, Best Buy, MediaMarkt et Décathlon, dans différents pays européens, ont connu, certains pendant un temps, un développement rapide et régulier, devenant des enseignes majeures en l'espace d'une décennie. A l'inverse, il a manqué à d'innombrables enseignes prometteuses la discipline nécessaire pour passer de l'innovation à l'exécution. Elles ne sont jamais entrées dans la phase d'expansion qui leur aurait permis de devenir des enseignes à succès connues de tous.

Illustration 2 : Un faible avantage de taille fait toute la différence

Du fait de la part significative des coûts fixes, un petit avantage de chiffre d'affaires donne un avantage disproportionné aux gagnants



DE L'EXPANSION À LA MATURITÉ

La transition vers la phase de maturité est sans doute un défi encore plus grand. Une fois le potentiel de sites attractifs épuisé, l'intensité concurrentielle entre enseignes est telle que le simple fait d'être rentable devient un véritable challenge. Cette rentabilité est également mise à mal par la classique – quoique souvent négligée – pression sur les marges due à une inflation des salaires – et parfois des loyers – plus rapide que la hausse des prix.

La croissance d'une enseigne mature provient d'une source différente de celle du cycle d'expansion : le développement du chiffre d'affaires à isopérimètre, « à m² constant ». Contraints par les mètres carrés, les gagnants de cette phase sont ceux qui apprennent à se battre pour la part de marché dans une concurrence frontale avec leurs concurrents. Dans les confrontations de ce type, ce sont les magasins affichant la meilleure proposition client qui l'emportent.

Une fois encore, les compétences requises pour réussir diffèrent radicalement de celles développées pendant les phases précédentes. Le développement des ventes à périmètre constant est affaire de commerce et de marketing, et non plus de standardisation des opérations. La différenciation locale et l'adaptation de la proposition client à chaque magasin ou groupe de magasins – jusqu'alors une distraction inutile – deviennent soudain les sources majeures d'opportunités.

Pour développer une proposition client durablement supérieure, une enseigne mature doit renforcer son avantage sur les leviers-clés : le produit, le prix, le service et la marque. Pour ce faire, elle a besoin d'outils et de manières de travailler rendant ses décisions quotidiennes plus simples, plus rapides et meilleures que celles de ses concurrents. Les meilleures enseignes en phase de maturité passent des années à élever le niveau de leurs savoir-faire et à construire des expertises pour aider leurs opérationnels à prendre les meilleures décisions.

Prendre des parts de marché à ses concurrents nécessite de donner des raisons aux consommateurs de changer d'enseigne. Ces éléments de différenciation doivent correspondre aux envies et besoins réels des consommateurs : une meilleure offre de produits frais en alimentaire, un personnel réellement compétent en électronique grand public, etc. Les distributeurs qui ne s'adaptent pas pour réussir dans cette phase voient typiquement leur croissance s'étioler une fois le stade de maturité atteint. Par contre, parmi les exemples connus d'enseignes ayant effectué cette transition vers la maturité avec succès, on peut citer Target aux États-Unis et dm en Allemagne : sur des marchés et à des stades différents, tous deux furent pionniers dans l'application de techniques commerciales avancées pour différencier leurs magasins, les adapter et créer une vraie différenciation par rapport à leurs rivaux.

DE LA MATURITÉ À LA RÉINVENTION

Au-delà de la phase de maturité, il reste encore une transition à accomplir. Même remarquable, un format de magasin ne vit pas éternellement. La solution ? Les enseignes ayant atteint cette phase doivent se réinventer, ce qui implique une fois encore l'acquisition de compétences nouvelles.

Les distributeurs parvenus à maturité doivent se challenger eux-mêmes pour rester en permanence à l'avant-garde du développement de nouveaux formats. Multiplier les expériences et être prêt à échouer fait partie du processus. Tout comme être attentif à l'environnement, à la recherche d'acteurs nouveaux et talentueux susceptibles d'être rachetés et développés rapidement.

Dépasser la troisième phase nécessite de mettre de nouveau l'accent sur la créativité et l'esprit d'entreprise, des talents qui ont déjà permis à l'enseigne de se développer à son début. Toutefois, mener à bien cette tâche dans une entreprise comptant désormais des centaines de magasins et des dizaines de milliers de salariés est un défi d'une toute autre ampleur.

Les distributeurs doivent également chercher la croissance en dehors de leur cœur de métier. En ce qui concerne les modèles économiques alternatifs, la tendance actuelle reposant sur les abonnements et la location a de grandes chances de s'étendre, avec plus ou moins d'intensité, à tous les secteurs de la distribution. Les distributeurs peuvent également chercher de la croissance dans le développement de nouvelles catégories de produits, de nouveaux canaux ou formats ou des modèles économiques alternatifs. Par exemple, les canaux numériques offrent l'opportunité d'ajouter de nouvelles catégories à l'offre en s'affranchissant des anciennes contraintes d'espace en rayon ou de stocks.

Ceci va aussi avec une révision nettement plus fréquente des espaces alloués en rayon : lorsque certaines catégories passent à la vente en ligne, l'enseigne doit réagir rapidement et réattribuer l'espace libéré à de nouveaux produits. De nouveaux services peuvent permettre de capitaliser sur la puissance de marque de l'enseigne, comme lorsqu'un distributeur alimentaire propose des services bancaires, ou introduit des restaurants ou des salles de sports dans ses points de vente.

Les possibilités sont nombreuses et il est impossible de prédire si telle ou telle idée nouvelle fonctionnera. Comme lors du cycle de conception et innovation, une certaine agilité et de nombreux ajustements et réglages sont cruciaux pour trouver les nouveaux concepts qui changeront la donne.

Des exemples de distributeurs parvenus à mettre en place de nouvelles activités et de nouveaux formats à succès sont probablement à chercher dans la distribution alimentaire britannique et française, où plusieurs distributeurs ont développé les petits formats de magasins et se sont diversifiés dans les services financiers au début des années 2000. Bien sûr, de nombreuses autres enseignes sont actuellement en cycle de réinvention et s'orientent vers l'omnicanal. Mais, au-delà de certains premiers succès patents, il est trop tôt, dans la plupart des cas, pour dire lesquelles réussiront et lesquelles échoueront.

EN GUISE DE CONCLUSION

Bien que les différences entre secteurs d'activités ou pays puissent sembler majeures, les enseignes qui réussissent passent généralement à travers les mêmes phases de développement et affrontent les mêmes défis – prévisibles – à des moments similaires. Leur croissance et leur rentabilité pendant cette évolution dépendent en grande partie, à chaque étape, de leur capacité à anticiper et préparer l'étape suivante. Cela peut sembler évident, mais dans les faits c'est loin d'être le cas : les transitions d'une phase à la suivante constituent des changements majeurs de paradigme qui obligent l'entreprise à revoir les bases mêmes de son activité. Les bouleversements qu'elles engendrent sont difficiles à affronter tant au niveau de la culture d'entreprise qu'économiquement. Mais les distributeurs qui y parviennent bâtissent des compétences uniques, difficiles à reproduire et récoltent les bénéfices significatifs de leurs efforts aux dépens de ceux bloqués dans une transition.

LES QUESTIONS QUE TOUT DISTRIBUTEUR DOIT SE POSER

1. **À quel stade de mon développement suis-je ?** Répondre à cette question est vital pour bâtir un plan de croissance à court et long terme et anticiper les prochains challenges.
2. **Ai-je les compétences dont j'ai besoin ?** Un déficit dans ce domaine est à résorber rapidement pour exploiter au mieux les gisements de croissance les plus accessibles à l'instant t.
3. **Combien de temps durera ma phase de développement actuelle ?** Toute source de croissance se tarit un jour ou l'autre, et chaque phase de développement finit par s'achever. Il faut garder ces considérations à l'esprit dans le plan stratégique de son entreprise. Se préparer prend du temps, mieux vaut commencer tôt.
4. **De quelles compétences aurai-je besoin lors de la prochaine phase ?** Lorsque la transition approche, il convient d'acquérir et de développer les nouvelles compétences requises. L'essentiel est d'en être conscient : passer d'une phase à la suivante exige inévitablement un changement radical de focalisation.



E-COMMERCE ET DRIVE

Le lieu de vente physique a-t-il encore sa place ?

Face à la croissance soutenue de l'e-commerce, et notamment du Drive, les lieux de vente physiques sont sous pression. Cela signifie-t-il qu'il faut faire une croix sur ceux-ci ?

Les fermetures récentes des magasins Virgin et de certaines librairies Chapitre en France, l'annonce début mars de la fermeture d'un magasin sur cinq de l'enseigne Radioshack (1 100 fermetures) et de plus de 200 magasins Staples aux Etats-Unis, rappellent que le secteur de la distribution vit en ce moment une période de mutation profonde. Aux Etats-Unis et en France, le développement de l'e-commerce, du Drive et des nouvelles surfaces de magasins est plus rapide que celui de la consommation.

Le développement de l'e-commerce et du drive entraîne une dilution du CA/m² des magasins, et donc, mécaniquement, une baisse significative de la rentabilité de certains points de vente. La capacité à rationaliser efficacement le parc de magasins et à améliorer l'efficacité des magasins eux-mêmes est l'une des clés pour dégager suffisamment de marge de manœuvre pour amorcer la mutation du modèle économique.

Le rôle du lieu de vente physique dans l'offre du distributeur doit savoir évoluer et répondre aux nouveaux comportements client. Pour certaines catégories de produits, le magasin répond de manière plus adaptée que d'autres canaux : pour présenter au client un large choix de produits, pour permettre de visualiser le produit, pour apporter conseil et assistance, pour générer une expérience d'achat remarquable, le magasin n'a pas d'égal. C'est par exemple le cas des produits frais pour lesquels les clients préfèrent encore largement l'achat en magasin. La part de ces catégories sera amenée à augmenter dans les magasins qui sauront capitaliser sur ces forces.

Faire évoluer le rôle du lieu de vente physique demande de repenser le processus complet d'achat des clients : comment chaque canal, y compris le lieu de vente physique, participe-t-il à répondre au besoin du client ? Aujourd'hui les canaux sont encore souvent gérés en parallèle, avec trop peu de symbiose entre physique et online : une symbiose où e-commerce et drive renforceraient la proposition du magasin, et le magasin ferait de même pour les canaux online. Comment atteindre cette symbiose est propre à chaque distributeur et chaque secteur. Mais le jeu en vaut la chandelle, car cela permet de développer une proposition client que les pure players d'Internet ne peuvent pas concurrencer.

Pour les distributeurs établis, une symbiose est possible, et à rechercher. Le « Drive », c'est la réponse Internet dans l'alimentaire, au côté d'initiatives du type « Amazon Fresh ».



AMAZON ET GOOGLE VEULENT CONCURRENCER LA GRANDE DISTRIBUTION

Entretien avec Bernard Demeure

Propos recueillis par Béatrice Parrino, pour Le Point.fr, le 8 août 2014, avec l'aimable autorisation du Point.

Les géants américains du Net se lancent dans la vente alimentaire. De quoi bousculer le modèle en place.

Amazon a annoncé son intention de se lancer dans le fresh, c'est-à-dire dans l'alimentaire. Google aussi s'intéresse à ce secteur. Un géant américain roi de la proximité en France, où on ne manque pas de distributeurs locaux, est-ce bien possible ?

Ce terme fresh (frais) est un choix marketing habile : l'image est positive, l'offre proposée va bien au-delà des seuls produits frais et inclut les produits d'épicerie et les liquides, comme dans un supermarché. C'est du frais, mais pas seulement. Ils sont déjà présents dans plusieurs villes en Amérique du Nord. Une ouverture prochaine d'Amazon Fresh en Allemagne a été évoquée. Les évolutions sont intéressantes, avec, d'un côté, la poursuite du développement des magasins de proximité (7% du marché), et de l'autre, et surtout, la forte croissance et la multiplication des solutions d'enlèvement ou de réception de ses courses. Ainsi on peut opter aujourd'hui pour le drive, des casiers ou encore la livraison à domicile. En France, cette dernière solution est à la peine en alimentaire, car son coût est élevé. Ce n'est qu'en augmentant les volumes livrés et la fréquence que ce segment peut prendre de la consistance. Amazon, Google et d'autres sont en mesure de le faire ou expérimentent dans différentes géographies. Une évolution possible est bien qu'ils deviennent des acteurs importants en tant que « derniers maillons de la chaîne », car ils sont compétitifs avec un catalogue de produits livrables extrêmement riche.

Amazon Fresh peut-il fonctionner sans ouvrir de magasins ?

Oui. On peut imaginer qu'Amazon passe des alliances, avec des acteurs autres que des enseignes, avec des prestataires ou encore d'autres points de relais pour aboutir.

On s'accorde à dire que l'alimentaire n'a pas sa place sur Internet. Comment Amazon pourrait réussir ? Et surtout, finalement, pour Amazon l'enjeu n'est-il pas ailleurs ?

L'alimentaire a sa place sur Internet : c'est ce que montre le drive. Celui-ci réussit parce qu'il correspond aux besoins et envies d'une partie significative des consommateurs et que ses coûts sont compétitifs par rapport aux alternatives. Mais un des challenges pour Amazon est ailleurs : les Français sont réticents à déboursier pour se faire livrer, ils estiment que cela doit être gratuit. L'offre fresh de l'américain est aujourd'hui basée sur un abonnement, avec différentes formules en test.

Les français de la grande distribution ont-ils les moyens de lui résister ?

Clairement oui. Les positions ne sont pas prises, mais les distributeurs français ont les moyens. Ils ont su prendre le tournant du drive, ils savent aussi innover. Des évolutions et des développements sont encore à venir. Regardez par exemple les casiers d'enlèvement, qui permettent aux consommateurs de récupérer facilement leurs achats à tout moment.

Comment ferons-nous nos courses alimentaires demain ?

Pour s'informer, choisir, réaliser l'achat, payer et se faire livrer ou enlever, on va utiliser plusieurs moyens, Internet et les magasins physiques. Également, on va de plus en plus lire les avis postés sur la Toile par d'autres consommateurs. Dans une économie atone, les enseignes doivent se préparer à un monde avec, peut-être, moins de magasins dans le futur.

« L'alimentaire a sa
place sur Internet ...
Les positions ne sont
pas prises, mais les
distributeurs français
ont les moyens »



FACE À AMAZON, COSTCO ET AUTRES

(Re) séduire le consommateur, c'est possible !

Face à l'évolution de la consommation et de la concurrence, quelles stratégies mettre en place ? Les distributeurs français développent avec succès des « Drive » dont la part de marché dépasse 4%. L'e-commerce est estimé à plusieurs dizaines de milliards d'euros en France. En parallèle, les distributeurs continuent à ouvrir des surfaces additionnelles, les points de vente de « convenience » et les points de retrait se développent. A cela s'ajoute l'annonce de l'entrée en France d'un nouveau distributeur alimentaire.

Quelles conséquences pour les enseignes établies ? Même lorsqu'elles font du sens, toutes ces évolutions mettent la pression sur l'équilibre entre l'offre et la demande. Par exemple, dans les pays où elle est établie, l'enseigne Costco attire des clients plutôt milieu-haut de gamme, rationnels comme le montre leur comportement lors des renouvellements d'abonnement. Nos enquêtes montrent qu'elle excelle non seulement en termes de valeur perçue mais aussi sur nombre de dimensions de service et d'offre, avec des magasins animés. Perdre des volumes dans leurs magasins existants est le principal danger pour les distributeurs français. Ces magasins ne vont pas devenir obsolètes. Ils vont garder l'avantage d'une clientèle et d'habitudes établies et d'un assortiment plus large. Mais le faible niveau de marge dans la distribution, et la pression actuelle sur les prix, font qu'une perte de chiffre d'affaires de 10%, potentiellement liée aux tendances ci-dessus, réduit à néant le bénéfice d'un magasin, ou le met en perte.

Une opportunité à saisir. Cependant, nous voyons des opportunités pour les enseignes existantes. D'abord, pour gagner, il est important de faire mieux que ses pairs plutôt que d'essayer à tout prix de faire mieux que les nouveaux entrants. Ensuite, les enseignes peuvent faire évoluer leurs stratégies vis-à-vis des consommateurs : comment combiner magasins et Internet et baisser les coûts ? Comment être plus centré sur les clients ? Comment générer le même niveau de satisfaction client que certains des nouveaux concurrents ? A certains égards, les distributeurs établis sont même sans rivaux : ils interagissent depuis longtemps avec leurs clients, ils présentent, mettent en scène et permettent d'emporter immédiatement un grand nombre de produits, ils délivrent des services aux consommateurs... Plusieurs annoncent mettre désormais l'accent sur l'accueil au client et sur le frais, où ils veulent exceller et être meilleurs que leurs concurrents. C'est le moment d'en faire des axes de différenciation plus forts, afin de gagner en trafic et de « booster » les achats des consommateurs.

L'ARRIVÉE D'AMAZON FRESH EN FRANCE

Entretien avec Bernard Demeure

Propos recueillis par Philippe Bertrand, pour Les Echos, le 24 mars 2014.

« Pour la distribution française, l'arrivée d'Amazon Fresh pourrait avoir des conséquences importantes »

Le « drive » a-t-il encore une marge de développement ?

Il reste en France du potentiel pour le « drive », même si cette formule de vente a déjà un poids réel avec 4% du marché des produits de grande consommation, la moitié du poids de la proximité. Leclerc et Auchan dominent ce marché en chiffre d'affaires. Ces deux groupes peuvent continuer à progresser, les autres enseignes aussi. Des ouvertures nouvelles sont prévues, mais il y aura aussi des fermetures.

S'agit-il d'un modèle rentable pour les distributeurs ?

C'est « la » question. Ceux qui se sont développés le plus vite sur ce segment ont gagné des clients. Le « drive », c'est la réponse Internet dans l'alimentaire. Mais le modèle économique est compliqué. Les enseignes françaises avaient expérimenté très tôt le modèle de la livraison à domicile, mais avec un succès limité, car les Français refusent de payer plus cher pour la livraison. Avec le « drive », les prix sont identiques à ceux des magasins. Pour que le modèle du « drive » soit pérenne, il lui faut résoudre l'équation économique, gagner la bataille des produits frais et améliorer son marketing dédié, de façon, par exemple, à permettre plus d'achats d'impulsion et la découverte de produits nouveaux notamment à travers des échantillons.

Amazon Fresh, dont l'arrivée est annoncée en Allemagne, représente-t-il un danger pour les distributeurs français ?

Amazon Fresh, un développement important pour la croissance future d'Amazon, est en train de s'étendre aux Etats-Unis et a de fait été annoncé en Allemagne. Les modalités de ce service évolueront et s'adapteront certainement, dans la logique du modèle de cette entreprise. Dans une de ses versions, aux Etats-Unis, il s'agit d'un concept plutôt haut de gamme, avec un abonnement de l'ordre de 300 dollars par an et des prix qui, contrairement à ce que propose Amazon par ailleurs, ne sont pas nécessairement les plus bas. Le nom, Amazon Fresh est habile, le service ne proposant pas que des produits frais. Il offre quelque 400 références de fruits et légumes et 500 en viande et en poisson, sur un total de 10 000 à 30 000. Pour Amazon, il s'agit d'un moyen de plus pour livrer fréquemment et efficacement chez les consommateurs. C'est une façon de développer un « tuyau », par lequel faire passer, ensuite, différents types de marchandises. Pour la distribution française, l'arrivée d'Amazon Fresh pourrait avoir des conséquences importantes. Compte tenu de la pression sur la rentabilité des magasins aujourd'hui – en moyenne 2% en net et 20% en brut – une simple baisse des volumes de 5% peut entraîner, selon nos calculs, une réduction du parc de magasins de 10 à 15% à terme. Grâce au « drive », mais aussi à la leur compétitivité en matière de coûts et de prix, les distributeurs alimentaires français ont les moyens de résister. La force des magasins physiques est – et doit être encore plus, l'attractivité des rayons frais.



LES CYBERMARCHÉS, DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES « TOUT EN LIGNE »

Où peuvent-ils être rentables ? Quelle est la menace ?

Dans un pays comme la France, le « Drive » est la première réponse Internet dans l'alimentaire. Les cybermarchés, sous différentes formes, rencontrent le succès dans certains pays, avec des croissances soutenues. Chaque marché est différent.

Les distributeurs alimentaires « tout en ligne », également appelés cybermarchés, ne sont pas nouveaux. En France, le pionnier Telemarket a été actif dès 1983 sur Minitel. Il a été rejoint dès le début des années 2000 par l'éphémère C-mes courses et par des sociétés telles que Ooshop (Carrefour), Auchandirect (Auchan) ou Houra (Louis Delhaize/Cora). Les tout premiers cybermarchés alimentaires ont souvent échoué. On a observé ensuite plusieurs évolutions : le développement plus important de cybermarchés dans d'autres pays ; l'extension de l'activité de grands commerçants en ligne ayant démarré dans le non alimentaire à des catégories alimentaires ; le développement des points de retrait et des casiers ; la très forte croissance des « Drive » en France, pays où ce format est le plus développé.

Le développement d'AmazonFresh est un exemple particulièrement intéressant : aux Etats-Unis, Amazon prévoit de déployer AmazonFresh, lancé dans plusieurs villes de la côte Ouest, dans un plus grand nombre d'agglomérations. Une ouverture est en préparation sur la côte Est. AmazonFresh a annoncé également son entrée sur le marché allemand.

Le potentiel et la rentabilité des distributeurs alimentaires « tout en ligne » restent aujourd'hui incertains, ce qui pose des questions quant à leur potentiel de croissance sur le long terme. L'illustration 1 décrit plusieurs distributeurs alimentaires « tout en ligne » qui ont aujourd'hui atteint une taille significative dans le monde. Aux Etats-Unis, plusieurs de ces distributeurs limitent leur activité à un nombre restreint de zones urbaines. Est-il possible de rentabiliser l'activité d'un cybermarché alimentaire qui ne partagerait pas ses coûts avec celui de magasins ? Les cybermarchés sont-ils compétitifs face aux « Drive » ? Des combinaisons font-elles sens ? Certaines enseignes telles qu'Ocado et FreshDirect semblent être déjà rentables mais cela est-il seulement dû au fait que leur activité est localisée dans des zones à forte densité ?

Illustration 1 : Exemples de distributeurs alimentaires « tout en ligne » (cybermarchés) dans le monde

	OCADO	FRESHDIRECT	AMAZONFRESH	YIHAODIAN
Marchés actuels	Royaume-Uni – Zones urbaines	Etats-Unis – quelques zones métropolitaines choisies sur la Côte Est	Etats-Unis – En Californie et dans la région de Seattle (autres villes annoncées sur la Côte Est) Allemagne – implantation annoncée	Chine – plusieurs régions
Livraison	Gratuite avec l’abonnement Ocado SmartPass (70+ £ par an) ou à payer individuellement pour chaque livraison (le prix est fonction de la demande et la valeur de la commande)	A payer individuellement pour chaque livraison (le prix dépend de l’adresse de livraison)	Gratuite sur la plupart des marchés avec l’abonnement annuel Prime Fresh (99 \$ par an)	A payer individuellement pour chaque livraison (le prix dépend de l’adresse de livraison et du poids de la commande)
A savoir	Fournit aussi la technologie nécessaire pour les offres en ligne de Morrisons’ (le quatrième distributeur alimentaire du Royaume-Uni)	Les produits frais représentent une part du panier beaucoup plus importante que celle des distributeurs traditionnels	Innovent en permanence pour obtenir une part du portefeuille des ménages plus importante (ex. Dash)	Walmart est actuellement l’actionnaire majoritaire 1000 magasins virtuels

Le commerce alimentaire « tout en ligne » repose sur des équations de coût complexes, qui ne cessent d’évoluer. Les coûts de distribution sont bien entendu une composante clé de ces coûts et sont fortement impactés par le volume d’activité. Les coûts de préparation des commandes sont également importants : ils dépendent de la technologie de préparation des commandes et des processus utilisés ainsi que de la taille des paniers et du mix produit. De plus, ces coûts augmentent par palier lorsque l’ouverture de nouveaux centres de distribution est requise. Ce que les consommateurs sont prêts à payer pour une livraison, et l’étendue plus ou moins importante des créneaux de livraison et la fiabilité attendue affectent également la façon dont le système est conçu et ses coûts. Et ceci alors que les attitudes des consommateurs vis-à-vis des canaux de distribution nouveaux et établis et de leurs combinaisons continuent à évoluer. En particulier, nos travaux ont montré des écarts entre différents marchés quant à la propension des clients à être prêts à payer ou non des frais de livraison ou un abonnement, et à quel niveau. Ils ont montrés également l’impact des délais de livraison.

Les aspects économiques de la distribution alimentaire en ligne sont donc complexes et en évolution constante. Ils varient aussi d’un distributeur à un autre. Ils ont pourtant tous un point commun : l’importance du volume. Pour être viable, un distributeur en ligne doit trouver du volume. Cela signifie que la zone couverte par ce dernier dépendra obligatoirement de certains principes économiques fondamentaux. Au niveau le plus élémentaire, il existe trois déterminants principaux de viabilité d’un distributeur alimentaire en ligne sur un marché donné.

- La densité de population : c'est un facteur clé pour réduire le coût de livraison « du dernier kilomètre »
- La population totale et le niveau des dépenses alimentaires – elles permettent de maximiser l'absorption des coûts fixes de préparation de la commande et de livraison et l'amortissement des actifs
- Les niveaux de prix du marché : ils fixent les niveaux de marge brute atteignables pour un distributeur en ligne

Pour mieux connaître les zones géographiques où les cybermarchés « tout en ligne » alimentaires pourraient être rentables, nous avons développé un modèle de rentabilité basé sur les données financières de distributeurs alimentaires en ligne et sur notre expérience. Il suffit ensuite d'alimenter le modèle avec les données pertinentes pour un pays ou une région et un distributeur. La suite de cet article présente nos observations et nos conclusions pour les Etats-Unis.

QUELLES ZONES PEUVENT-ELLES ÊTRE RENTABLES AUX ETATS-UNIS ?

En examinant la manière dont la densité démographique, la population totale, les dépenses alimentaires et les niveaux de prix du marché influencent la rentabilité des différentes zones de chalandise aux Etats-Unis, nous pouvons prévoir les niveaux de part de marché nécessaires pour qu'un distributeur alimentaire offrant la livraison à domicile puisse être rentable, en faisant l'hypothèse que la performance opérationnelle se maintienne au niveau actuel. Nos résultats suggèrent qu'il existe 40 zones, qui couvrent 50% de la population américaine, sur lesquelles un distributeur alimentaire en ligne pourrait être rentable avec moins de 5% de part de marché. Ces zones sont identifiées en vert (comme Seattle) et en jaune (comme Dallas) dans l'illustration 2 ci-dessus. A titre de comparaison, sur des marchés où les distributeurs alimentaires en ligne sont plus développés comme le Royaume-Uni, ces derniers ont déjà 5% du marché et continuent à progresser.

Il existe 26 zones supplémentaires (identifiées en rouge ci-dessus, comme St Louis) qui ne représenteraient qu'une légère difficulté supplémentaire pour un distributeur alimentaire en ligne et sur lesquelles une part de marché de 7% suffirait pour être rentable.

L'illustration 3 montre trois exemples de régions métropolitaines qui illustrent l'impact des différents facteurs. Tampa et St Louis ont toutes deux une population importante et des niveaux de prix de marché peu élevés. Cependant, St Louis a une densité démographique beaucoup moins élevée et un léger désavantage au niveau du prix de marché. Ainsi, bien que les deux villes semblent avoir des points communs à première vue, la part de marché nécessaire pour être rentable dans l'une ou l'autre de ces villes sera très différente. Las Vegas a une population inférieure à celle de St Louis et sa densité est aussi légèrement inférieure, mais un niveau de prix de marché élevé implique qu'une part de marché plus faible permet d'être rentable.

Illustration 2 : Part de marché nécessaire pour qu'un distributeur alimentaire en ligne atteigne le point de rentabilité sur le marché nord-américain

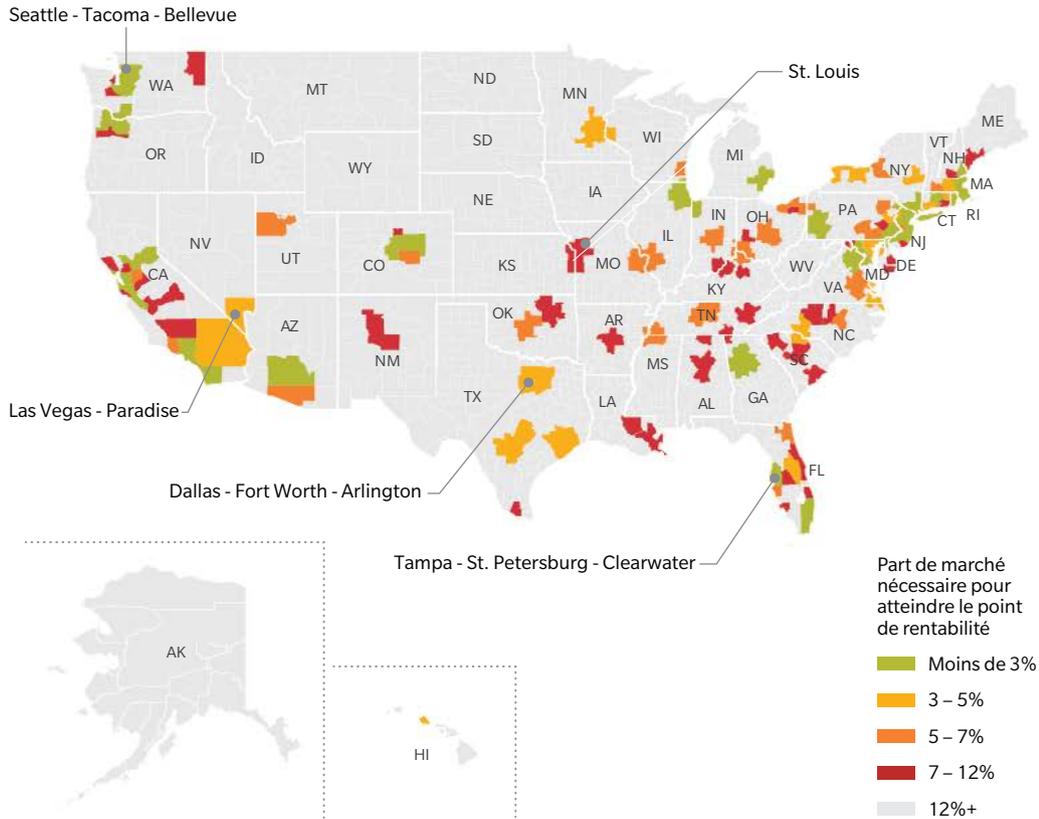
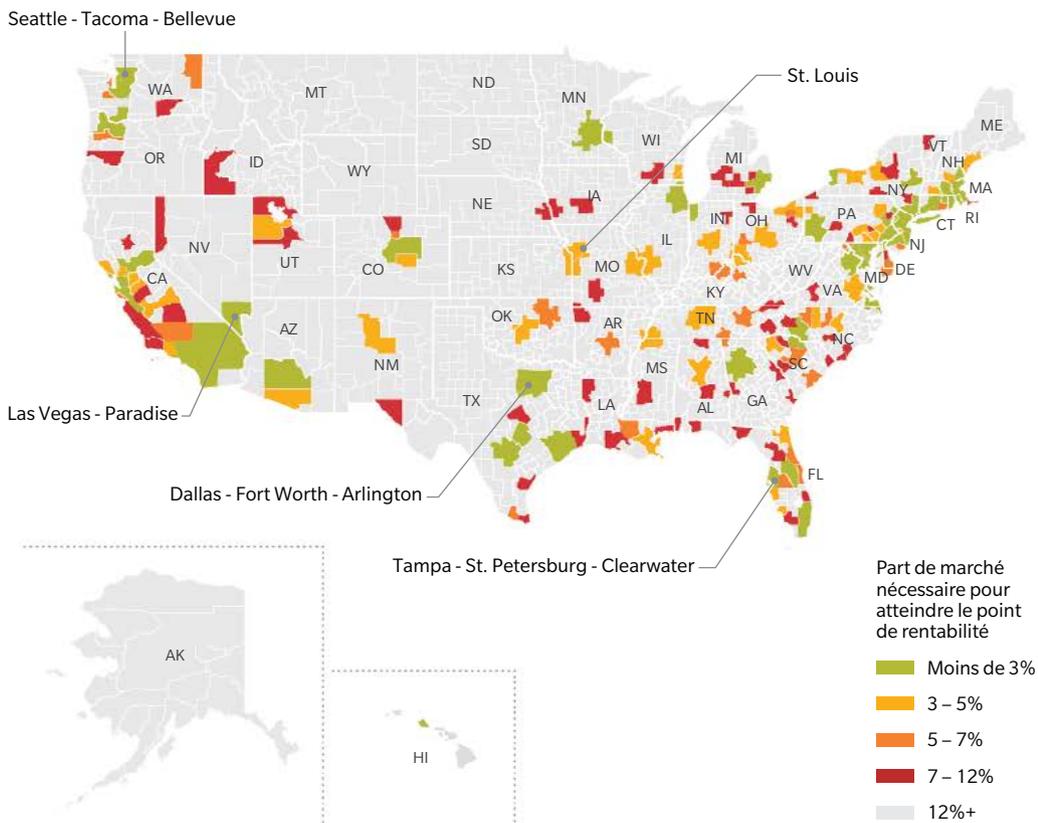


Illustration 3 : Comparaison de trois marchés ayant des caractéristiques distinctes

MARCHÉ	POPULATION	DENSITÉ DE LA POPULATION	NIVEAU DU PRIX DE MARCHÉ	PART DE MARCHÉ NÉCESSAIRE POUR ÊTRE RENTABLE
Tampa, St. Petersburg, Clearwater	2,7 Millions	Elevée	Bas	Moins de 3%
Las Vegas, Paradise	1,9 Millions	Moyenne	Elevé	3-5%
St. Louis	2,7 Millions	Moyenne	Très bas	5-7%

Dans les prochaines années, les coûts opérationnels des cybermarchés alimentaires baisseront grâce à l'expérience accumulée et la mise en place de nouvelles solutions techniques et manières de travail. De plus, en élargissant leur activité à davantage de zones de chalandise, les cybermarchés pourront tirer profit de leur marque et de l'amortissement de leurs coûts fixes. Cela ouvrira les portes à de nouvelles zones mais pourra aussi permettre à plus d'un distributeur en ligne de rentabiliser son activité sur ces zones. Par exemple, si les distributeurs en ligne augmentent leur efficacité de 10%, le nombre de zones, pour lesquelles la part de marché pour être rentable est de 5% ou moins, double. Le nombre total de marchés sur lesquels une part de marché de 7% sera suffisante pour pouvoir être rentable doublera également, ce qui couvrirait 70% de la population américaine. Les cybermarchés alimentaires représenteraient alors une réelle menace pour les distributeurs alimentaires traditionnels. L'illustration 4 montre la répartition des parts de marché pour le pays entier si l'efficacité des distributeurs en ligne s'améliorait de 10%. Ceci sans même tenir compte des « Drive ».

Illustration 4 : Part de marché nécessaire pour être rentable après une amélioration de l'efficacité de 10%



CONCLUSION

Il est indéniable que, dans certains marchés, les distributeurs alimentaires ou généralistes en ligne représentent un danger réel pour les distributeurs alimentaires traditionnels comme nous l'avons montré ici pour les cybermarchés alimentaires aux Etats-Unis. Ceci est encore plus vrai dans d'autres pays développés où la densité de population est plus élevée. Bien que les parts de marchés perdues par les distributeurs traditionnels au profit des distributeurs en ligne puissent sembler faibles, une légère baisse du volume des ventes peut entraîner une chute importante des marges bénéficiaires. En supposant que les distributeurs traditionnels ont un résultat opérationnel (EBIT) moyen de 2% et une marge sur coûts variables de 20%, les profits de la totalité des distributeurs traditionnels seraient réduits à zéro dans le scénario d'une prise de 10% du marché par les distributeurs en ligne. Même dans un scénario où les distributeurs en ligne ne s'empareraient que de 5% du marché, les changements seraient probablement importants.

Comme le montre le succès des « Drive » en France, qui ont très largement dépassé les cybermarchés alors qu'ils se sont développés plus tardivement, le futur est largement ouvert aux « hybridations ». Egalement, les scénarios ci-dessus montrent l'importance du potentiel pouvant s'ouvrir aux distributeurs qui réussiront à s'attaquer au marché « tout en ligne ». Dans un environnement où le « Drive » est déjà développé, l'extension à partir d'une base d'activité « non alimentaire » est un levier fort et différenciant. Seuls quelques distributeurs pourront atteindre la taille critique nécessaire pour être rentable dans certaines zones. Le premier distributeur réussissant sur le marché changera fondamentalement l'équation économique de ceux qui chercheront à le suivre, y compris Amazon. Et cela en tenant compte également d'acteurs provenant de l'« extérieur » de la distribution, tels Google, des spécialistes du dernier kilomètre, des services publics et des start up, qui se développent eux aussi dans ces activités et menacent, pour certains, de capter la relation avec le consommateur.

Les distributeurs établis ne sont pas démunis. En plus de leurs « Drive » et activités de vente en ligne, ils possèdent des actifs importants et différenciants : leurs magasins, leurs entrepôts, leurs camions de livraison, leurs données clients, leur marque. Ces actifs représentent un atout dans la distribution en ligne et permettent de partir avec une longueur d'avance sur ce marché.

« Aujourd'hui,
**50% de la population
américaine** se situe
dans des zones où
**5% de part de marché
suffit à un distributeur
alimentaire en ligne
pour être rentable** »



STRATÉGIES DE SURVIE

Conserver ses clients et en gagner, maintenir sa croissance et ses résultats face aux bouleversements dans la distribution

Pendant de nombreuses années, les grands distributeurs ont bénéficié d'une place privilégiée au sein de la chaîne de valeur. Leur accès direct aux consommateurs et leur connaissance précise des choix de ceux-ci leur donnaient, dans les faits, le monopole de la relation client, tout simplement parce qu'ils détenaient les emplacements physiques visités par ces mêmes clients. Cette situation les plaçait en position de force vis-à-vis de leurs fournisseurs, et permettait aux enseignes les plus puissantes d'élargir le spectre de leurs activités en satisfaisant une proportion sans cesse accrue des besoins de leur clientèle.

Mais cette époque est en train de se terminer. La technologie commence à réduire le rôle des emplacements physiques en rendant possible une relation réciproque forte et riche en information qui peut passer soit par des magasins physiques, soit par des canaux virtuels, soit par des combinaisons omnicanal. Un monde où la relation client était le domaine exclusif des distributeurs est en passe de disparaître. Dans ce monde redevenu plus multipolaire, une nouvelle lutte pour le consommateur a commencé. Dans cette perspective, le présent document décrit en quoi les changements en cours mettent au défi les enseignes établies, et ce qu'elles doivent entreprendre pour être toujours profitables dans dix ans.

UNE NOUVELLE LUTTE POUR LE CONSOMMATEUR

Les consommateurs ont aujourd'hui davantage le choix du lieu, de la manière et de l'entreprise auprès de laquelle ils effectuent leurs achats. Ils décident également comment le produit parviendra jusqu'à chez eux et avec qui ils partageront l'information sur leurs comportements d'achat. Il s'agit là d'un changement radical qui, même si ses effets commencent seulement à se faire ressentir sur certains marchés, affectera à terme les commerçants dans tous les secteurs. Le commerce en ligne permet aux clients de rechercher facilement un produit auprès de toutes les sources possibles, ouvrant un accès au marché à tout fabricant ou distributeur quelle que soit son implantation géographique. C'est ce qui a rendu possible l'émergence de distributeurs ayant – à l'image d'Amazon – un nombre sans précédent de pays et de catégories

à leur portée, et dont l'échelle leur permet de proposer un immense catalogue de produits. C'est également ce qui a permis à de minuscules enseignes d'accéder au marché global, souvent via des intermédiaires ou des places de marché.

Simultanément à ce renforcement de la concurrence, la nature des relations avec les clients évolue. Le commerce électronique est parfois décrit comme davantage axé sur la transaction que le commerce classique mais ce n'est pas toujours le cas et certains géants, Amazon compris, vont nettement plus loin dans leur relation avec le client que leurs concurrents établis, précisément parce qu'ils ne peuvent pas s'appuyer sur des magasins pour faire venir le consommateur.

De tels changements bouleversent en profondeur la chaîne de valeur : les fabricants s'adressent directement aux consommateurs, les modèles d'activité peu capitalistiques deviennent plus fréquents en distribution et la concurrence s'intensifie sur le dernier kilomètre.

Les fabricants s'adressent directement aux consommateurs

Il y a quelques années, la plupart des fabricants s'interrogeaient encore sur la vente directe aux consommateurs : beaucoup étaient soucieux de ne pas court-circuiter leurs partenaires distributeurs. Mais il n'y a plus guère de débat désormais sur la pertinence de cette stratégie et de nombreux industriels mettent en place avec succès un canal direct avec leurs consommateurs.

A titre d'exemple, la marque de sport Nike développe depuis plusieurs années la vente directe, qui représente aujourd'hui environ 20% de ses ventes. Danone expérimente différentes formules de e-commerce et livraison à domicile. Dans certains pays, le magasin en ligne de Procter & Gamble vend des articles volumineux comme la lessive ou les produits nettoyants, mais aussi des produits de plus petite taille comme les lames de rasoir. Le fait que leurs frais de livraison soient souvent inférieurs aux marges des distributeurs donne aux fabricants un intérêt financier réel pour établir une relation directe avec leurs consommateurs. Les grands distributeurs ont bien compris l'ampleur de la menace.

Des modèles d'activité peu capitalistiques

Une tendance importante de ces dernières années a été l'émergence de modèles d'activité peu capitalistiques, qui suppriment les intermédiaires entre fournisseurs de services traditionnels et clients via une meilleure utilisation de l'information, de meilleures interfaces utilisateurs et une expérience client améliorée. Ce phénomène a déjà causé des bouleversements majeurs dans des secteurs comme le voyage, où des entreprises comme TripAdvisor et Priceline ont eu un impact décisif. Même s'il n'existe aucun modèle abouti de ce type dans la distribution à ce jour, il suffit d'un peu d'imagination pour comprendre que les choses pourraient rapidement évoluer.

- **Des portefeuilles électroniques** ont été lancés par certains opérateurs de paiement, qui visent également la maîtrise de la clientèle via une meilleure connaissance de l'ensemble de ses habitudes d'achat. Combien de temps faudra-t-il pour que des entreprises comme PayPal ou Google Wallet fassent des recommandations aux consommateurs, fournissent des comparaisons de prix, et permettent de tout acheter à partir de leurs propres applications ?
- **Les sites de comparaison de prix** existent déjà sur la plupart des marchés de détail, qu'ils émanent de géants comme Google Shopping ou se contentent d'être des solutions spécifiques comme mySupermarket. Aujourd'hui, la plupart d'entre eux renvoient les clients vers le distributeur pour effectuer la transaction mais combien de temps faudra-t-il pour que cela change ?
- **Des outils de découverte visuelle** tels Pinterest permettent aux utilisateurs de constituer des planches photos de produits selon un thème donné et de les partager avec les autres utilisateurs. De tels outils renvoient eux aussi leurs adeptes vers les enseignes pour effectuer l'achat mais, une fois encore, il est possible que les choses évoluent dans un avenir proche.
- **Des applications** aident déjà les consommateurs à planifier leurs repas en fonction de leur budget, à organiser un régime pour perdre du poids ou simplement à gagner du temps. Elles génèrent le plus souvent des listes de courses ou se connectent à des supermarchés en ligne, mais les entreprises qui les ont créées ne songeront-elles pas bientôt à court-circuiter les distributeurs ?

Une concurrence accrue sur le dernier kilomètre

La logistique du dernier kilomètre pose problème – un problème que les distributeurs classiques ont résolu pour les fabricants en construisant des magasins et consolidant la demande dans ces magasins. Il y a peu encore, la seule possibilité pour les commerçants en ligne était de s'appuyer sur des réseaux de distribution existants, en envoyant les produits par les services postaux ou via des entreprises comme UPS ou DHL. Beaucoup fonctionnent encore selon ce modèle. Mais sur certains produits ou marchés, cela n'est ou n'était pas possible : le maintien des températures, par exemple, est essentiel sur les produits frais.

Certains commerçants en ligne ont donc construit leur propre réseau de distribution qui, parallèlement à leur expertise et à leur technologie, deviennent en eux-mêmes de véritables actifs de l'entreprise. Au Royaume-Uni, l'épicier en ligne Ocado vient d'accorder une licence à Morrisons, l'une des premières chaînes de supermarchés classiques du pays, pour utiliser sa plateforme.

Les entreprises comprennent également que maîtriser le dernier kilomètre et assurer une livraison rapide et fiable est une excellente façon de construire des relations étroites avec leurs clients. Par exemple, un aspect de la logique qui sous-tend AmazonFresh est que la livraison incite les acheteurs à ajouter à leur panier des articles non alimentaires issus de la gamme Amazon. Dans le même temps, le changement d'échelle qui en découle rapproche Amazon du stade où il sera capable de livrer le même jour que la commande.

Google Shopping est sans doute plus intéressant encore puisqu'il s'agit d'une proposition indépendante de tout dogme sur la distribution, qui pourrait tout à fait se mettre à livrer des produits directement depuis leur lieu de fabrication. L'illustration 1 donne quelques exemples de la manière dont les expériences d'achat à venir pourraient totalement court-circuiter les enseignes classiques.

Le « Drive » a été une façon d'exploiter avec force les atouts des magasins existants face à la montée de ces nouveaux canaux et dans le cadre du développement de l'omnicanal.

LES ATOUTS TRADITIONNELS DU DISTRIBUTEUR S'ÉMOUSSENT

Beaucoup d'enseignes ne s'inquiètent que modérément de ces tendances émergentes. Après tout, elles sont habituées à voir le consommateur changer de comportement et leurs formats et modèles de distribution évoluer. Et de réels atouts sous-tendent le modèle d'entreprise des distributeurs classiques.

Le problème, dans le cas présent, est que non seulement ces tendances émergentes rendent la compétition pour les clients plus intense, mais que le nouvel environnement concurrentiel qui prend forme émoisse de nombreux atouts traditionnels de la distribution.

Illustration 1 : Comment le trajet futur des consommateurs pourrait éliminer le distributeur de la chaîne de valeur

PRODUITS DE GRANDES MARQUES



- Commande passée directement au fabricant
- Commande livrée par le fabricant ou une société spécialisée dans l'exécution
- Pas d'interaction avec un distributeur

PRODUITS À MARQUE D'ENSEIGNE



- Commande passée à un agrégateur en ligne
- Commande livrée par l'agrégateur en ligne ou une société spécialisée dans l'exécution
- Pas d'interaction avec le distributeur, ou celui-ci peut préparer la commande dans un de ses magasins ou entrepôts

L'atout des magasins physiques ne suffit plus

La force principale de nombreux distributeurs était d'associer choix et praticité : le choix grâce au regroupement efficace sous un même toit de produits issus de multiples fournisseurs et fabricants, la praticité grâce à des emplacements faciles d'accès pour les clients. Mais tout ceci ne suffit plus : si les clients peuvent obtenir les mêmes produits via un autre canal plus pratique ou moins cher, pourquoi hésiter !

Bien sûr, les grandes enseignes de distribution ne disparaîtront pas du jour au lendemain. A court terme, l'effet se limitera probablement à un renforcement du phénomène de morcellement du panier – qui consiste pour les consommateurs à utiliser un canal alternatif pour obtenir certains de leurs produits –, par exemple via la livraison directe par les fabricants ou via des commerçants en ligne ultra-spécialisés. Mais ce seul phénomène est déjà inquiétant car les résultats économiques de la plupart des distributeurs sont très sensibles aux faibles pertes de volumes du fait des coûts fixes liés aux magasins et à la chaîne d'approvisionnement. En outre, comme souvent, il est probable que les produits à marge élevée soient les premiers à disparaître.

Offrir les prix les plus bas devient plus difficile

Les enseignes connues pour leurs prix bas ont réussi en se positionnant comme leaders locaux en prix, grâce à une chaîne d'approvisionnement à bas coûts et des coûts écrasés en magasin. Mais dans la plupart des secteurs, cette équation devient de plus en plus difficile à mettre en place. Alors que les clients peuvent désormais faire leurs courses n'importe où, il est devenu nettement plus difficile d'être le leader « local » des prix et de nouveaux concurrents peuvent construire des modèles opérationnels à coûts inférieurs. Les acteurs présents exclusivement en ligne ont ainsi pu proposer des prix inférieurs aux distributeurs en place dans de nombreux secteurs grâce à leurs coûts plus faibles et à leurs besoins inférieurs en termes de résultat – au moins pour le moment.

Etre leader des prix a toujours impliqué de le rester, avec constance : si les clients vous choisissent uniquement pour cette raison, les relations s'interrompent rapidement lorsqu'une alternative à prix plus bas apparaîtra. A l'avenir, les distributeurs classiques auront plus de mal à conquérir et conserver leurs clients de cette façon.

La technologie modifie les notions de service et de conseil

Certaines enseignes se sont construites autour du service et du conseil. Sur certains marchés, ces modèles peuvent résister dans leur forme actuelle, en particulier lorsque le contact en face-à-face demeure une composante importante de l'expérience client. Mais l'information aujourd'hui accessible en ligne peut remplacer ou améliorer le service et le conseil dans de nombreuses formes de commerce en face-à-face. Un exemple évident est celui des livres, où le conseil et le service en magasin a été presque totalement remplacé par les critiques publiées sur Internet et autre moteurs de recommandation.

Parce que la technologie peut avoir d'autres avantages que la réduction des coûts, cette tendance pourrait fort bien se propager largement. Au-delà de leur valeur ajoutée notamment en termes d'horaires, le succès des bornes d'enregistrement en libre-service et des applis dans le secteur aérien, comme précédemment celui des automates et services en ligne bancaires, indique que certains clients préfèrent sans doute éviter volontairement le contact humain dans certaines situations. Globalement, les distributeurs doivent veiller à l'existence possible de méthodes plus efficaces ou moins coûteuses pour fournir le conseil ou le service qui leur apportera des clients, et ces méthodes ont de grandes chances d'intégrer des technologies nouvelles.

COMMENT LES DISTRIBUTEURS PEUVENT-ILS CONTRE-ATTAQUER ?

A quoi ressemblera le monde de la distribution dans dix ans ? Parmi les grandes enseignes d'aujourd'hui, combien figureront encore parmi les acteurs clés de leurs marchés ? Sans être alarmiste, on peut penser que le contexte tel qu'il vient d'être décrit suggère, à plus ou moins brève échéance, des changements profonds dans le secteur de la distribution. Certaines enseignes sont mieux placées que d'autres pour faire face à ces changements, mais toutes affronteront à coup sûr des défis majeurs pendant la prochaine décennie.

Pour conserver les relations clients qui sont les leurs aujourd'hui, de nombreux distributeurs devront se réinventer en s'interrogeant sur les raisons qui leur attachent leurs clients, et sur les changements à apporter à leur modèle d'entreprise pour qu'il demeure viable.

La dure réalité est que la ligne de démarcation entre industriels et distributeurs, mais également entre distributeurs et acteurs logistiques, devient chaque jour un peu plus floue. Dans ce contexte, le rôle du distributeur lui-même peut être, dans certains cas, remis en question : si les consommateurs peuvent obtenir les mêmes produits par un canal plus pratique ou moins coûteux, certains d'entre eux finiront par saisir l'occasion. Certaines enseignes risquent alors de se transformer en « chaînes d'approvisionnement passives » faisant office d'exécutants pour d'autres acteurs peu capitalistiques, dont les forces sont leur capacité à acquérir et traiter l'information, leur très forte proximité, leur accès et leur connaissance des consommateurs.

Confrontés à des tendances à long terme ou à des menaces de cet ordre qui peuvent sembler diffuses, certains ont tendance à les juger trop incertaines ou lointaines pour être prises au sérieux. Même si cela est compréhensible, il s'agit là d'une erreur : un distributeur doit agir avant de commencer à perdre des clients en grande quantité, car sa position stratégique deviendra alors nettement plus inconfortable.

Trois tâches doivent être selon nous accomplies par les enseignes pour relever ces nouveaux défis :

1		Se projeter sans hésiter dans l'avenir de son secteur
2		Identifier de nouveaux moyens de conquérir des clients et de maîtriser la relation client
3		Raisonner davantage avec l'agilité d'une start-up et entamer immédiatement innovation et expérimentation

1. Se projeter dans l'avenir

La première étape est l'évaluation réaliste des forces et faiblesses de l'enseigne. Elle passe par des questions fondamentales – et dérangementes – sur les clients et l'entreprise.

Questions fondamentales

- Comment les clients voient-ils l'enseigne, par rapport à ses concurrents (établis ou nouveaux) ?
- Quel est l'élément central proposé par l'enseigne que les consommateurs ne trouvent pas ailleurs ? Sera-t-il toujours unique dans 10 ans ?
- Quelles autres entreprises sont (ou pourraient être) plus proches de ses clients que ne l'est l'enseigne ?
- Avec quelle facilité (ou difficulté) est-il possible de livrer les produits à domicile ? Dans des points de retrait ?

Exemples de questions détaillées

- Quel rôle jouent l'information et le conseil dans le secteur d'activité de l'enseigne et comment les clients y accèdent-ils le mieux ?
- Quelles sont les incursions possibles dans la chaîne de valeur, par exemple d'opérateurs de paiement via les portefeuilles électroniques ?
- Quels aspects de l'entreprise – magasins, catégories de produits, implantation géographique – seront rentables dans cinq ans ?

Il s'agit là de questions difficiles, mais il est crucial d'être réaliste, et non trop optimiste, sur l'avenir de l'entreprise. Trop souvent, les vœux pieux font que les équipes dirigeantes ne comprennent l'impact réel de la menace que lorsqu'il est trop tard.

2. Identifier de nouveaux moyens de conquérir des clients

Pour s'en sortir, les distributeurs établis doivent profiter pleinement des nouvelles possibilités stratégiques offertes par la technologie.

Les services à valeur ajoutée en sont un exemple. Ils existent depuis longtemps mais sont généralement limités en nombre : installation des produits à domicile, cartes de crédit et accompagnement personnalisé à l'achat le plus souvent. Mais la technologie a révolutionné l'offre potentielle. Les enseignes peuvent désormais rester en lien avec leurs clients tout au long de leur parcours et commencer à construire la relation bien avant que la décision d'achat soit prise, sans même parler de visite en magasin. En outre, elles peuvent plus facilement prolonger cette relation longtemps après l'achat.

La technologie en ligne et mobile fournit en permanence au distributeur de nouvelles manières de répondre aux envies et besoins de ses clients et de créer de la valeur pour eux. Les cartes de crédit sont remplacées par des portefeuilles mobiles et l'achat physique est facilité par les applications de scanning. Dans le même temps, l'accompagnement personnalisé se démocratise grâce aux moteurs de recommandations, et des applis de gestion quotidienne sont créées pour aider le consommateur à gérer sa dépense

Illustration 2 : Exemple de stratégies de survie pour une grande enseigne alimentaire

L'objectif global est de conserver les clients et de continuer à capter une part élevée de leurs dépenses en satisfaisant tous leurs besoins liés à l'alimentation et la nutrition, de manière différenciée et très pratique. Parallèlement, une activité indépendante est développée en tant que fabricant de produits à marque.



Services numériques : Offre aux clients d'une large gamme de services apportant de l'information, comme la gestion des régimes et de la nutrition, des menus et suggestions, des applis de self-scanning et de localisation des produits en magasins. Le but est de retenir le client dans l'écosystème existant.



Dernier kilomètre : Investissement dans un réseau de livraison à domicile et un service de retrait des marchandises en magasin (« Drive »).



Abonnement : Offre d'abonnement, avec des réductions de prix en échange d'une cotisation mensuelle.



Différenciation produit : Différenciation des produits à travers la marque propre et vente de ces produits dans des circuits différents, y compris appartenant à des tiers.

Note Ces axes d'action sont non exhaustifs

alimentaire, son budget et ses objectifs de santé. Pris isolément, chacun de ces dispositifs a un impact limité mais, ensemble, ils finissent par produire des changements significatifs. Et de nouvelles applications sont inventées chaque jour.

Maîtriser le dernier kilomètre crée également de nouvelles opportunités. Historiquement, les distributeurs rencontraient le succès en construisant un réseau de magasins accessibles. Mais l'accessibilité et la proximité ont un sens différent aujourd'hui, à l'heure où la livraison à domicile et les points de collecte locaux, liés ou non aux magasins, deviennent les clés de la différenciation. Avec l'intensification de la concurrence sur le dernier kilomètre, Amazon et Google ont commencé à mettre en place leurs propres services maison. Certains distributeurs sont eux-mêmes bien placés pour investir ce marché – en particulier ceux bénéficiant d'une fréquence d'achat et d'un panier élevés, comme c'est le cas des enseignes alimentaires.

La combinaison de stratégies la plus propice dépend à l'évidence des caractéristiques de chaque marché, de chaque entreprise et de chaque proposition client. Elle diffère d'un distributeur à l'autre, comme le montrent les Illustrations 2 et 3.

3. Raisonner avec l'agilité d'une start-up

Bien des tâches que les distributeurs en place vont devoir accomplir sont très éloignées de leurs procédures opérationnelles habituelles et de leurs compétences actuelles. Tout nouveau modèle d'activité vit donc sous la menace d'être broyé par l'organisation existante avant d'avoir eu le temps de se développer. Pour affronter la concurrence de start-ups plus dynamiques qu'elles, les enseignes en place doivent penser comme elles.

Illustration 3 : Exemples de stratégies de survie pour une enseigne de mobilier design

L'objectif global est de se focaliser sur la conception et la fabrication.



Canaux tiers : Changement de stratégie, vente des produits également via Internet et grandes enseignes.



En ligne : Développement d'un canal Internet direct.



Magasins : Réduction drastique de la taille du réseau de magasins, focalisation sur des magasins amiraux et des showrooms.

Les attitudes défensives de l'entreprise, l'utilisation de mauvais indicateurs et de mauvais critères de réussite, la difficulté à recruter et à conserver les bonnes personnes sont des obstacles à dépasser.

Une façon de parvenir à ce résultat est de créer une nouvelle entité qui n'est soumise ni aux règles, ni à la culture de l'entreprise, où le succès sera évalué sur une base différente :

Exemple 1

S'il est important de développer des applications et services numériques et de favoriser leur adoption, il peut être préférable de créer une entité séparée qui fonctionne de manière indépendante de la maison-mère. Cela lui permettra d'embaucher les personnes détenant les bonnes compétences, de les rémunérer sur une base différente et d'adopter des pratiques spécifiques : par exemple, une approche rapide et agile du développement informatique. Son succès s'appréciera également par des indicateurs différents, la nouvelle activité étant valorisée comme le serait une start-up, c'est-à-dire sur la base de l'acquisition et de la rétention de clientèle plutôt que sur les performances financières à court terme.

Exemple 2

Quand la stratégie consiste à introduire les produits à marque propre dans de nouveaux circuits tiers, la création d'une entité séparée contribuera à protéger la nouvelle activité. Certaines personnes de la maison-mère peuvent en effet s'inquiéter, de façon compréhensible, de la cannibalisation des ventes de « leurs » circuits ou magasins, et saper ce que la nouvelle stratégie tente d'accomplir en réalité.

Développer de nouveaux talents et savoir-faire prend du temps, et il est indispensable de commencer à imaginer dès que possible la manière de transformer l'entreprise. Essais et erreurs sont des passages obligés lorsque l'on entreprend de développer, tester et parfaire de nouveaux modèles d'activité. Si vendre via des circuits tiers est une partie de la réponse, mieux vaut commencer à tester cette option dès aujourd'hui, même si la demande est faible au départ. Si les applis numériques sophistiquées sont appelées à prendre de l'importance, mieux vaut lancer des versions bêta dès que possible, même si peu de clients les utilisent au départ. Rien ne remplacera jamais l'expérience accumulée.

CONCLUSION

La chaîne de valeur a profondément évolué dans la grande distribution pendant la décennie écoulée et les années qui viennent apporteront de plus grands bouleversements encore. Devant désormais partager l'accès privilégié aux consommateurs qui les caractérisait jusqu'à présent, les grands distributeurs affrontent des concurrents nettement plus nombreux et diversifiés : cela va des fabricants aux établissements de paiement en passant par les spécialistes de la logistique et autres moteurs de recherche Internet. Les grands distributeurs risquent, dans certaines situations, de devenir peu ou prou les exécutants d'autres intervenants, voire d'être purement et simplement éjectés du marché.

Pour faire face à cette menace existentielle, les grands distributeurs doivent se doter de capacités qui vont au-delà de leurs domaines de compétence traditionnels, et être aussi agressifs que leurs nouveaux concurrents pour saisir les opportunités qu'offre la technologie. Evaluer avec réalisme les perspectives qui s'offrent à l'entreprise est la première étape. Elle est vitale. Les enseignes doivent ensuite trouver le moyen d'innover aussi vite que le font leurs concurrents – ce qui peut nécessiter des changements significatifs dans leur organisation –, et favoriser une culture entrepreneuriale au sein des grandes organisations qu'elles sont devenues. Elles doivent s'y atteler immédiatement, agir vite et de manière résolue.

De tels changements ne peuvent s'effectuer entièrement en douceur et de manière indolore. Et parce qu'il s'agit là d'un territoire nouveau, il est inévitable d'y progresser par une succession d'essais et d'erreurs. Mais la réalité est que le temps ne joue pas en faveur des grands distributeurs. Et si prendre rapidement des décisions comporte des risques, ne pas les prendre peut mener au désastre.



LIPPINCOTT

INNOVER DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT

Pour se différencier et croître

Depuis des décennies, les efforts d'innovation se sont concentrés sur les produits. L'assiduité avec laquelle de nouvelles fonctions ont été ajoutées, l'intégration de technologies nouvelles ou la création de niches ont rendu possible de véritables innovations en rupture. Les grands innovateurs en logiciel, en électronique grand public, en biens de consommation et automobile ont créé des milliards de dollars de valeur. Cette forme d'innovation a réussi également dans le domaine des services : un système de fidélisation pour les porteurs de cartes de crédit parfaitement conçu ; le plus simple des contrats de téléphonie mobile ; un menu de restauration rapide sain et dans l'air du temps.

De plus en plus, les entreprises jugent pourtant que les retours liés à ces efforts sur les produits sont devenus hypothétiques. Aujourd'hui, les innovations focalisées sur le produit et la croissance qu'elles génèrent peuvent se révéler marginales, limitées et fugaces. La concurrence globale et la diffusion rapide des technologies font que la majeure partie des progrès réalisés sont rapidement égalés par les concurrents. De plus, la transparence des réseaux sociaux et médias en ligne incite les consommateurs à ajuster rapidement leurs préférences à chaque apparition d'une offre nouvelle et séduisante. Pour beaucoup des marques les plus innovantes et les plus prometteuses d'aujourd'hui, le produit n'est plus la star. Ce document, écrit par notre société-sœur Lippincott, examine comment l'expérience client est source de différenciation et de croissance.

UNE NOUVELLE FORME D'INNOVATION

Certaines entreprises créent de la valeur et suscitent la fidélité à leurs marques non pas en se concentrant sur des fonctions produit ou un design spécifiques, mais en réinventant l'expérience – au sens large – vécue par leurs clients lorsqu'ils utilisent leurs produits. Le service de véhicules Uber, né à San Francisco, n'a pas modifié les véhicules ou transformé leurs conducteurs ; mais il a totalement changé la manière de commander, commencer le trajet et payer un véhicule de tourisme ou en auto-partage. Airbnb n'a pas réinventé le concept du site de voyage sur le web ni même l'hôtel ; il a repensé pour ses clients la

manière de trouver la chambre dont ils ont besoin. Et alors que Gillette examine la possibilité d'ajouter une lame à ses rasoirs, l'innovant Dollar Shave Club arrive sur le marché avec un modèle d'abonnement simple et à bas coût, dopé par la frénésie des réseaux sociaux.

Même les leaders légendaires de l'innovation produit réalisent qu'ils peuvent accroître leurs ventes en améliorant l'expérience client. Nike Plus innove sur l'expérience de remise en forme et sur la communauté, et non sur la chaussure. La voiture électrique Tesla est réellement différente de toutes les autres, mais Tesla vous permet également de l'acheter avec une simple signature digitale eDocs, de demander sa livraison à domicile, et de la faire réparer via des techniciens itinérants capables de diagnostiquer les problèmes à distance, et de se déplacer chez vous.

Le site américain Warby Parker a compris qu'acheter de nouvelles lunettes était laborieux et que le canal spécialisé des opticiens renchérisait l'opération. Il a donc revu le processus d'achat de bout en bout pour le faire passer sur le web. Warby Parker incarne à lui seul le potentiel créatif d'une innovation d'expérience réussie, depuis son prix unique de 95 \$ jusqu'au don de lunettes à des personnes démunies pour chaque monture achetée en passant par ses magasins phares élégants, ses packagings originaux jusqu'au fait de vendre des monocles. Même les acteurs dits traditionnels comprennent qu'il y a beaucoup à gagner à faire progresser l'expérience client : la compagnie d'assurance auto américaine Progressive a compris que l'assurance était synonyme de relation distante et ennuyeuse avec le client, jusqu'au jour où un accident survient ; dans ce cas, son assistance immédiate sur site fournit un énorme soulagement dans une situation inconnue et naturellement stressante.

Ces entreprises ont réinventé l'expérience client – et pas seulement les caractéristiques de leurs produits – pour répondre à des besoins clients non satisfaits, renforcer le dialogue avec le client, et ainsi créer de la différenciation et de la croissance.

En élargissant leur angle de vue, ces entreprises ont découvert des éléments connexes qui s'associent à leurs produits ou services, ce qui leur permet de plonger le client dans un monde nouveau. Ce faisant, elles ont pratiqué avec succès une nouvelle discipline que l'on peut appeler « l'innovation d'expérience », créant de nouvelles façons d'enchanter les consommateurs en prenant une perspective plus large sur leurs modes de vie et leurs interactions avec le produit, et créant des instants inattendus et exclusifs. Ces innovateurs de l'expérience ont résolu les problèmes de leurs clients d'une manière unique, spécifique à leur marque, avec une large gamme d'expériences élaborées qui viennent enrichir et renforcer leur offre de base, et toujours en interaction avec elle. De plus en plus, l'innovation sur l'expérience client l'emporte sur l'innovation produit.

L'EXPÉRIENCE EST LA MARQUE

L'innovation d'expérience, il est vrai, n'est pas nouvelle. Les cafés Starbucks, les parcs Disney, les clubs Virgin en aéroport, les magasins références de Nike ont établi un standard il y a bien longtemps. Ces pionniers nous montrent que l'expérience client ne se résume pas aux avions, aux chaussures, au café ou même aux tours de manège : il s'agit ici de ce que l'on ressent et éprouve en utilisant le produit ou le service.

Toutefois, même si de nombreuses entreprises partagent ce constat, très peu abordent le problème et le traitent de manière adéquate. Une enquête récente de l'Institut Forrester montre que plus de 80% des hauts dirigeants affirment que leur entreprise est déterminée à améliorer l'expérience client. Et pourtant, 85% de ces mêmes entreprises n'ont aucune approche systématique les aidant à déterminer à quoi doit ressembler une expérience client différenciée, sans même parler d'en créer une de toutes pièces.

La réalité est qu'innover sur l'expérience devient de plus en plus une nécessité concurrentielle. Dans le monde numérique et omnicanal d'aujourd'hui, où les marques et les points de contact sont plus nombreux qu'ils ne l'ont jamais été, les consommateurs peuvent rapidement perdre attention et affection. Les technologies mobiles et les réseaux sociaux permettent à une marque d'accompagner ses clients en tout lieu et en tout temps, ouvrant de vastes horizons de création de valeur. Innover sur l'expérience permet d'alimenter des échanges (comme le distributeur discount américain Target et son magasin éphémère conçu avec la maison de mode italienne Missoni), de se différencier de manière inattendue (comme lorsque Tesla vous propose de venir chez vous réviser votre voiture plutôt que de vous faire venir chez un concessionnaire) et d'accroître la fidélité (comme l'abonnement Amazon Prime et ses frais de livraison gratuits, son prêt de livres et sa diffusion numérique illimitée). Innover sur l'expérience crée généralement davantage d'opportunités qu'une énième sophistication du produit. Mais c'est aussi nettement plus difficile.



UN ÉTAT D'ESPRIT DIFFÉRENT

Réussir à innover dans l'expérience client est un défi à bien des égards. Au sein de l'entreprise d'abord, où les produits sont généralement gérés par un responsable unique, alors que l'expérience client peut impliquer une dizaine de responsables, chacun avec des objectifs et des indicateurs distincts. Une fois la stratégie définie, modifier l'expérience client peut nécessiter de mobiliser et motiver des milliers d'employés, une tâche d'organisation autrement plus complexe que d'aligner les quelques dizaines de personnes assurant la conception d'un produit. De plus, innover dans l'expérience client exige de maîtriser des compétences qui font défaut dans bien des entreprises.

Améliorer l'expérience client est généralement vu comme un énième processus opérationnel, et non comme un projet, s'appuyant sur des analyses ethnographiques, prêt à repartir d'une feuille blanche, et se dégageant de tout a priori. L'innovation produit, à l'inverse, est généralement un exercice ciblé : comment faire mieux ce que nous faisons déjà ? Enfin, l'innovation de l'expérience client suppose de penser différemment l'entreprise, de réinventer des choses qui sont souvent considérées comme acquises. Elle nécessite un nouvel état d'esprit et de nouveaux processus, avec quatre principes directeurs :

1. Il s'agit de créer de l'enchantement, pas seulement de meilleurs produits

Lorsque les entreprises s'efforcent d'emporter la palme de l'expérience client, elles tombent souvent dans un ou deux pièges récurrents : cibler des points de contact spécifiques (comme les centres d'appel client) au lieu de s'attaquer à l'expérience client dans son intégralité ; raisonner en termes d'efficacité des opérations et des processus plutôt qu'en termes d'engagement de la marque, d'enchantement du client et de croissance. Les efforts peuvent alors rapidement se réduire à un exercice mécanique d'optimisation des points de contact : choisir les points les plus importants, comparer les initiatives de la concurrence, choisir les indicateurs clés de performance, exécuter et mesurer le progrès sur le terrain.

L'innovation d'expérience tient autant à la capacité d'enchanter que d'identifier et fournir les facteurs d'attachement et de fidélité. Vous vous souvenez de vos premiers pas dans un Apple Store ou un Nike Store, de la première fois où vous avez embarqué sur Virgin Airlines, de la première voiture louée juste une heure chez Zipcar pour faire vos courses, de votre premier grand café latte commandé chez Starbucks. Vous vous en souvenez parce que l'expérience était totalement nouvelle, différente et amusante, rendant ainsi le produit ou le service plus attractif que ceux de la concurrence. De telles expériences constituent des marqueurs émotionnels qui deviennent propres à ces marques.

2. Il s'agit d'observer tout « l'écosystème » du client, pas seulement les domaines où l'on intervient déjà

Trouver des opportunités d'innovation suppose souvent d'aller au-delà de sa catégorie de produit stricto sensu. Prenons le cas d'Apple, maître de l'innovation produit. Son innovation ne se situe pas tant dans le produit lui-même que dans son obsession à construire une panoplie lucrative de services autour de ses produits. C'est là que réside depuis longtemps le principal moteur de son succès et de sa croissance. L'écosystème iTunes a imaginé une expérience musicale nouvelle et totale : il a réinventé la façon d'acheter, d'organiser et de gérer les contenus musicaux. Emmener une entreprise de produits dans la distribution permet aux clients de s'impliquer avec le produit et avec ses ambassadeurs – de toucher du doigt l'énergie de la marque – en même temps qu'Apple s'approprie la marge des distributeurs. Réfléchir à un écosystème plus large – les opportunités de satisfaire les besoins des consommateurs dans l'univers entourant le produit ou l'offre de services – permet d'élargir sa base et ses opportunités de croissance.

Nike et Starbucks voient également les choses de cette manière. Nike associe à ses produits des clubs de remise en forme, des applis de suivi et de mesure, des réseaux sociaux ou des actions sociétales. Starbucks développe aujourd'hui un écosystème élargi qui dépasse le simple café du matin et s'oriente vers des « moments de lien » via une multitude de boissons et catégories alimentaires. Parmi ses nouveaux formats, on trouve un concept de bar à vin avec paiement mobile et applis récompensant la fidélité des clients.

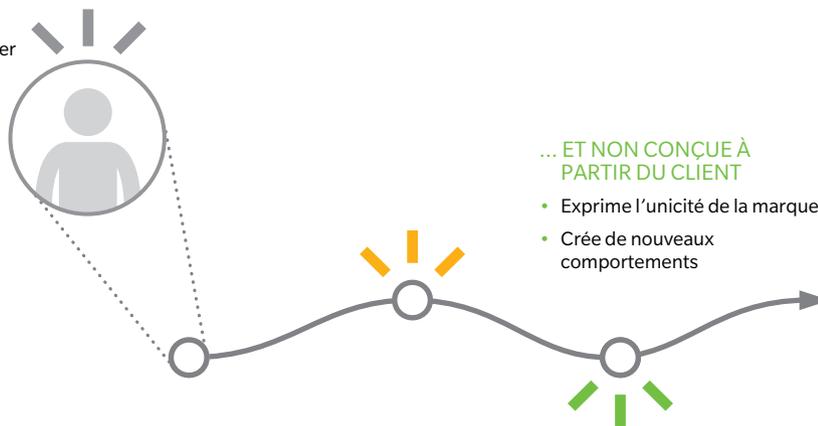
3. Il s'agit d'être centré sur le client, pas seulement de réaliser ce qu'il a exprimé

Les innovateurs d'expérience admettent que le consommateur ne peut pas formuler ce dont il a réellement envie sans en avoir encore conscience (Illustration 1). Les consommateurs ne peuvent pas non plus exprimer les nouvelles manières de faire qui seront les leurs à l'avenir. Quand la compagnie Delta a déplacé ses salons directement à côté des portes d'embarquement, elle a créé une expérience nouvelle pour ses voyageurs fréquents qui n'avaient jamais envisagé ce lieu comme pouvant être un endroit convivial, où l'on peut prendre un café. Un tel espace est la manifestation de la promesse de Delta qui est d'incarner « l'élégance du 21ème siècle », et d'une manière que les consommateurs n'auraient peut-être jamais exprimée lors d'un groupe de discussion, tout en créant une source de revenus additionnelle.

Illustration 1 : La différence entre une innovation d'expérience client centrée sur le client vs. conçue à partir de lui

CENTRÉE SUR LE CLIENT...

- Identifie les besoins insatisfaits, tant en termes de fonction que d'émotion
- Crée de nouvelles manières d'enchanter



4. Il s'agit de relier les différents aspects de l'expérience via la marque, et pas juste de trouver une « idée révolutionnaire »

Pour finir, les meilleures innovations d'expérience ne naissent pas d'une idée unique mais proposent un voyage connecté lié à une marque. L'iTunes store, le Genius Bar et les cours en magasin s'associent pour créer une expérience Apple unique. Disney produit de la magie avec des bracelets optimisant le temps d'attente dans ses parcs, une expérience de croisière réinventée, des packs de vacances dans les villes européennes avec la touche Disney et des applis soigneusement organisées qui font vivre l'expérience aux enfants. Une idée claire, même géniale, est généralement insuffisante. L'innovation produit peut se limiter à une amélioration unique, l'innovation d'expérience relie entre eux des moments et des expériences multiples.

L'INNOVATION D'EXPÉRIENCE EST PAYANTE

L'innovation d'expérience est peut-être plus complexe que l'innovation produit, mais la récompense peut être nettement supérieure. Se focaliser sur l'expérience peut générer des bénéfices et des gains quel que soit le niveau d'ambition initiale.

Au niveau le plus simple, il est possible de créer une série de moments uniques créant du lien, comme le rituel des baristas, les applis mobiles personnalisées, ou un environnement original chez Starbucks. Ensuite, l'opportunité consiste à faire naître une préférence réelle via une expérience différenciante, associée à une grande signature. C'est le cas pour ce service original de livraison de véhicules ou cette école de conduite exclusive BMW. Enfin, plus impactant encore, une vision plus large du consommateur peut ouvrir de nouveaux espaces de croissance et donner naissance à de nouveaux modèles d'activité. Le groupe Hyatt s'emploie à créer une nouvelle source de revenus en innovant dans la catégorie des complexes hôteliers « tous services inclus » via les marques Hyatt Zilara et Hyatt Ziva. Le site web permet de planifier son séjour différemment, un bracelet muni d'une puce sert de clé pour accéder à la chambre et l'on peut commander un verre ou un déjeuner près de la piscine via son smartphone ou sa tablette.

Innover dans l'expérience client révèle des sources de différenciation inexploitées permettant d'accroître la fidélité, la préférence et la marge. Les recherches en sciences comportementales montrent qu'acheter une expérience est plus satisfaisant qu'acheter un produit seul. Plus cette expérience est source de plaisir, plus le prix que l'on est prêt à payer est important. Les grandes innovations d'expérience créent ainsi des barrières concurrentielles fortes, comme en témoigne le modèle d'abonnement des capsules Nespresso ou le système de paiement automatique Uber.

Il est souvent bien plus facile de se différencier pour accroître la fidélité par l'expérience client que par le produit

Avec l'un de nos clients récents du secteur technologique, nous avons découvert que 50% du renouvellement de clientèle provenait de la qualité, de la facilité d'utilisation et des fonctionnalités du logiciel vendu. Mais les 50% restants provenaient du processus de vente et d'identification des besoins, du contrat, du programme de formation et de du service. Ces composantes de l'expérience client ont pu être améliorées et leur impact presque doublé grâce à une recherche créative et un travail assidu. L'amélioration du produit, quant à elle, a son potentiel qui plafonne à +10 ou +20%.

Les modèles d'activité sont plus efficaces. Investir dans l'innovation d'expérience ne signifie pas augmenter les coûts. Dans ce domaine, de nombreux innovateurs servent leurs clients à moindre coût en créant une expérience de meilleure qualité et plus attachante. Simplifier le processus d'achat des lunettes réduit les coûts de commercialisation de Warby Parker, permettant à l'entreprise d'offrir davantage à ses clients pour moins. Les innovateurs dans le secteur de la santé comme les sociétés américaines CareMore et Iora Health augmentent au départ leurs coûts en embauchant des « coachs bien-être » qui encouragent activement les patients à éviter les problèmes de santé. Mais cette innovation dans l'expérience client permet des économies bien supérieures aux coûts en réduisant les dépenses liées aux soins intensifs ultérieurs.

Les opportunités de croissance sont plus nombreuses. Réfléchir à l'écosystème client de bout en bout élargit le terrain de jeu de l'entreprise et crée des opportunités de croissance connexes. Les activités et services associés à l'utilisation du produit ont souvent 10 fois la taille du marché du produit lui-même. Dans l'exemple d'Apple, iTunes draine des millions de téléchargements quotidiens, iCloud et Applecare offrent la tranquillité d'esprit à leurs clients. Ces services auxiliaires renforcent la relation d'Apple avec ses clients et représentent 12 milliards de dollars de revenus supplémentaires par an. Le lancement par Nike de Nike Plus a inauguré une activité totalement nouvelle au-delà des chaussures et vêtements. Penser en termes d'expérience peut donc radicalement élargir le marché exploitable.

Compte tenu de tels gains, la valeur créée par les innovations dans l'expérience client peut être très élevée.

UNE FEUILLE DE ROUTE POUR L'INNOVATION DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT

Le processus de conception d'une expérience client réellement innovante est complexe. Il ne peut s'appuyer ni sur « l'excellence » d'une démarche classique d'amélioration de l'expérience client, ni sur « l'intelligence créatrice » des équipes marketing. Travail acharné, collaboration, outils et processus nouveaux sont indispensables. Notre expérience est qu'une innovation d'expérience client réussie repose sur les éléments clés suivants :

1. Visualisez largement l'univers de vos consommateurs

Commencez par une exploration exhaustive et détaillée du parcours de vos clients, et en quoi il pourrait être différent. Ne leur demandez pas ce dont ils ont besoin, observez plutôt comment ils se comportent et ce qui les rend joyeux ou tristes. Bâissez une base de données reposant sur des faits, observez les comportements et réactions des consommateurs à chaque étape de l'expérience produit pour imaginer de nouvelles opportunités. Challengez-vous pour imaginer de nouveaux espaces où votre entreprise pourrait intervenir.

2. Trouvez des étapes du parcours où vous pouvez changer la donne et créer un lien émotionnel

En observant dans le détail les activités des consommateurs (leurs points de contact les plus fréquents), évaluez leurs actions nouvelles possibles. Imaginez ce qu'ils remarqueront et ce dont ils se souviendront. A ce stade, visez des changements radicaux : retirer des étapes entières du parcours, changer la séquence, ajouter de la valeur à des endroits inattendus, etc. Mais pensez aussi à des changements plus limités, qui peuvent être des moteurs émotionnels étonnamment puissants. (Disney ouvre, de manière inattendue, les portes de ses parcs avec cinq minutes d'avance, alimentant ainsi le frisson du « je suis sur le point d'entrer dans le monde de Disney »). Focalisez-vous sur la création d'expériences exclusives qui produisent non seulement des améliorations fonctionnelles mais aussi un lien émotionnel.

3. Reliez les expériences entre elles et à la marque

Créez une vision intégrée pour la future expérience de marque qui soit à la fois audacieuse et tournée vers l'avenir, afin d'inspirer les équipes internes et définir l'orientation générale de l'innovation. Utilisez pour cela une série de principes directeurs simples : ils permettront de s'assurer que chaque moment raconte l'histoire de la marque et est lié à elle d'une manière originale. Pensez l'exécution en termes de « portefeuille », en équilibrant les changements simples qui créent une dynamique et les investissements à plus long terme qui nécessitent des changements plus radicaux et le recours à des ressources nouvelles.

4. Impliquez toute l'équipe

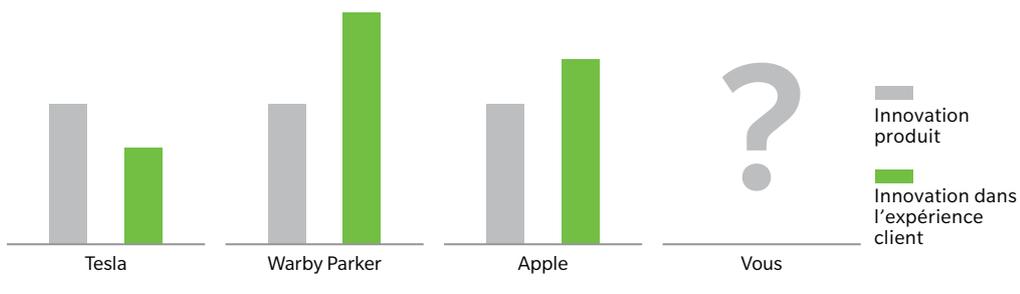
Lorsque des équipes élargies et interdisciplinaires travaillent ensemble sur l'expérience client, des résultats étonnamment performants peuvent émerger. Tirer parti de l'expertise des différents services est essentiel pour faire avancer la réflexion sur ce qu'il est possible de faire et forger des liens entre fonctions opérationnelles cloisonnées. Le succès des initiatives concrètes en dépend. Toutefois, au-delà de la définition de la bonne stratégie, un engagement de toute l'organisation est essentiel en phase d'exécution. Une innovation d'expérience client réussie passe par la motivation et la formation de milliers d'employés. L'implication des dirigeants et de champions sur le terrain initie un processus qui doit se démultiplier pour inspirer et transformer l'entreprise.

L'INNOVATION DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT EST SOURCE DE DIFFÉRENCIATION

L'innovation dans l'expérience client ne doit pas être considérée comme un exercice créatif ou un artifice marketing de plus. C'est une nouvelle approche des affaires dont le but est de trouver de nouvelles sources de différenciation et de croissance. L'innovation dans l'expérience client nous donne l'occasion de (re)partir d'un spectre large d'opportunités – de l'évolution à la rupture – pour maintenir vitalité et différenciation, en redéfinissant son écosystème et remettant la marque en scène pour produire de la croissance additionnelle.

Demandez-vous combien de temps et d'argent votre entreprise consacre à s'interroger sur sa manière de faire évoluer et renouveler l'expérience de ses clients. Si vous êtes comme la plupart des entreprises, l'énorme majorité, ou même la quasi-totalité des efforts et des ressources dédiés à l'innovation vont à l'innovation produit traditionnelle. Déplacer ne serait-ce qu'une fraction de ces efforts et ressources vers l'innovation dans l'expérience client peut produire d'énormes résultats (Illustration 2).

Illustration 2 : Innovation produit et innovation d'expérience chez des entreprises qui ont gagné les faveurs des consommateurs



Votre marque est la somme de milliers d'impacts et d'expériences qui créent un lien avec le consommateur ou passent à côté de ce lien. En quoi l'accent est-il mis sur l'innovation dans l'expérience client dans votre entreprise ? Posez-vous les questions suivantes :

- Quelle est l'expérience entourant votre offre de base ?
- Comment définir votre marque pour rester indispensable et pertinent pour vos clients ?
- Quelles opportunités créera une croissance issue de l'innovation dans l'expérience client ? Quelle est la taille de votre écosystème potentiel ?
- Quels sont les moments exclusifs et passionnants que vous pouvez créer via l'expérience client ? Innovez-vous sur des points de contact-clés pour impliquer et enchainer vos clients ?
- Vous réunissez-vous entre représentants des différents services, de manière décloisonnée, pour parler de l'expérience client et de la manière de l'enrichir ?
- Votre panoplie complète d'expériences est-elle interconnectée et reliée à votre marque ?
- Quelle est votre vision de l'avenir ?

Pour en savoir plus sur la façon dont Lippincott associe réflexion stratégique et excellence créative pour transformer les possibilités d'une marque en résultats financiers, visitez lippincott.com.

Contact : Randall Stone, Experience Innovation Practice Leader randall.stone@lippincott.com.

1,99 A
0,59 A
1,50 A

8,20 B

0,35 B

28

=====

20,08
-3,80



BAISSER LES PRIX

Un rêve impossible ?

Beaucoup d'enseignes ont mené des campagnes de baisses de prix avec l'objectif d'améliorer leur position sur le marché. Souvent, elles ont détérioré leur rentabilité sans vraiment faire revenir les clients. Parfois, elles n'ont réussi qu'à déclencher une guerre des prix. C'est un challenge de la distribution : baisser les prix est une stratégie gagnante mais difficile à rentabiliser. Pourtant, rentabiliser une baisse des prix est possible. Une grande enseigne, après plusieurs années de baisse de trafic et de stagnation de son chiffre d'affaires, a mené avec succès un tel repositionnement. En baissant ses prix de fond de rayon de près de 10%, elle a recréé un cycle de croissance vertueux. Quels éléments ont permis le succès de ce programme ?

FINANCER LES BAISSSES DE PRIX

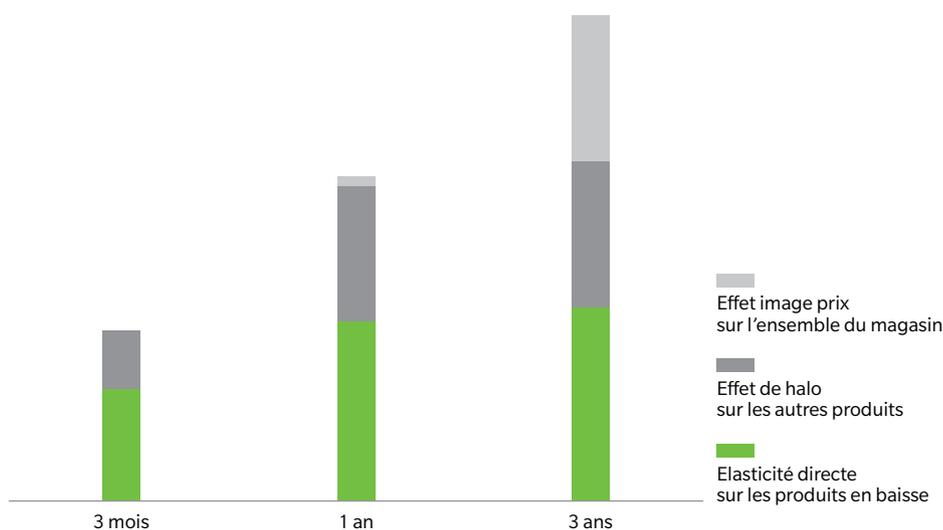
L'enseigne souhaitait réduire ses prix afin de les rapprocher de ceux de son plus grand concurrent, ce qui représentait un investissement de un à deux milliards, soit plus que son résultat d'exploitation. Il était bien évidemment impossible d'investir une telle somme du jour au lendemain. Aussi l'enseigne a mis en œuvre un programme de baisses par vagues, chaque nouvelle vague de baisse des prix étant en partie financée par les résultats de la précédente. Mais l'effet volume généré par une baisse de prix n'est jamais suffisant pour couvrir la totalité de son coût (voir Illustration 1).

L'enseigne a donc mis en place différentes initiatives afin de compléter le plan de financement. L'assortiment a été revu. L'allocation des surfaces en magasin a été optimisée. Le programme promotionnel, très élevé à l'origine, a été réduit de moitié, et la majeure partie du financement promotionnel a été réaffectée aux baisses de prix. Des gains supplémentaires ont été générés dans le cadre des négociations avec les fournisseurs.

Un plan d'amélioration opérationnelle en magasin a également été mis en place. La combinaison de l'ensemble de ces initiatives a permis de réunir le financement nécessaire au projet.

Illustration 1 : Elasticité de court terme et de long terme

EXEMPLE RÉEL



MINIMISER LA RÉACTION DES CONCURRENTS

Le défi consistait à créer un écart de prix suffisant avec les autres concurrents pour améliorer significativement l'image prix, en évitant que la baisse des prix ne puisse être copiée trop rapidement. Une action du type « prix cassés sur les 1000 produits phares » était à exclure car trop facilement imitable. L'approche a été de procéder allée par allée, en repositionnant tout un secteur du magasin du jour au lendemain, et surtout de combiner la baisse de prix avec les améliorations sur l'assortiment, l'espace et le plan promotionnel.

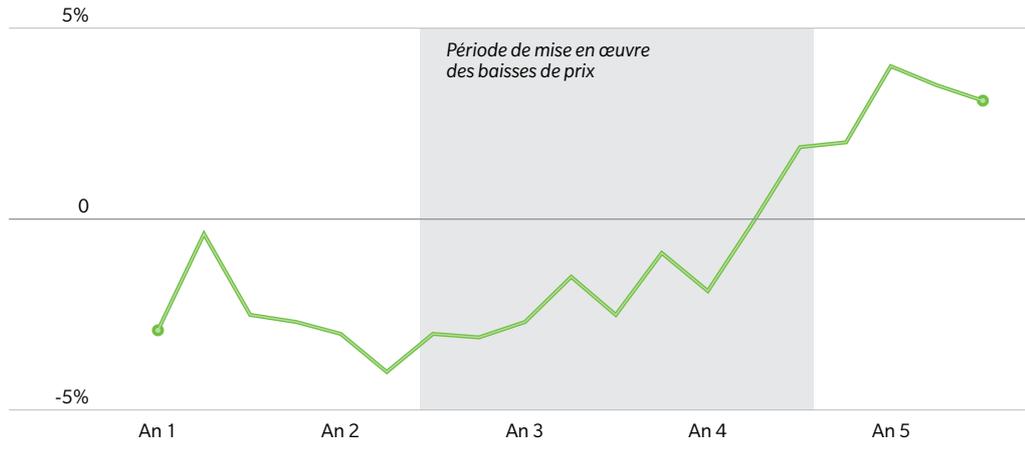
Ne pouvant suivre un tel chamboulement et encore moins définir une stratégie de réponse rapidement, les concurrents ont fait preuve d'un relatif immobilisme, générant ainsi un écart de prix significatif.

En termes de résultats, l'audace a payé. Les clients ont remarqué et réagi aux baisses de prix successives. L'image prix de l'enseigne s'est améliorée, et les volumes de ventes et le chiffre d'affaires sont repartis à la hausse, sans détériorer le résultat. Cette dynamique a eu un impact sur les clients, et a permis de remobiliser les équipes de l'enseigne.

Illustration 2 : Croissance des ventes de l'enseigne à périmètre comparable

A l'issue du repositionnement prix, la croissance des ventes à périmètre comparable a commencé à être supérieure à celle de la concurrence

ECART VS. MOYENNE DES PRINCIPAUX CONCURRENTS
EXEMPLE RÉEL





1st

EAST WIND

COMMENT VAINCRE LA CONCURRENCE À PRIX BAS

Depuis une décennie, les distributeurs à prix bas ont crû en importance dans tous les pays. Les hard-discounters dans nombre de pays européens, des enseignes à gamme large et prix bas, Walmart, les clubs entrepôts et les « dollar stores » aux Etats-Unis, ont crû plus rapidement que leurs concurrents. La croissance des e-commerçants agressifs en prix a été encore plus spectaculaire.

Ces enseignes à prix bas sont capables de réussir avec des marges plus réduites que celles des enseignes traditionnelles. Dans la plupart des cas, elles ont un modèle opérationnel simple avec des frais généraux limités au maximum, un CA au mètre carré élevé, des rotations des ventes élevées et un fonds de roulement négatif. Certaines enseignes à prix bas ont en outre les caractéristiques suivantes :

- Une gamme restreinte de produits pour réduire les coûts d’approvisionnement et d’exploitation de magasins
- Dans le cas des enseignes de type « club », une formule d’abonnement qui absorbe nombre de coûts
- Dans le cas des e-commerçants, des centres de préparation de commandes aux coûts moins élevés que ceux des magasins

L’ensemble de ces différences aboutit à un écart de coût significatif. Si les coûts d’exploitation d’une enseigne traditionnelle représentent entre 15 et 25% de son chiffre d’affaires, ils ne représentent qu’entre 10 et 15% de celles d’un acteur à prix bas (voir Illustration 1).

Illustration 1 : L’avantage coût des enseignes à prix bas

	SUPERMARCHÉ À GAMME LARGE	HYPERMARCHÉ À GAMME LARGE	HYPERMARCHÉ À PRIX BAS	HARD-DISCONTER
Ventes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Coût des produits vendus et de la démarque	-69,0%	-73,5%	-76,0%	-81,0%
Marge brute	31,0%	26,5%	24,0%	19,0%
Coût du personnel	-13,5%	-12,5%	-8,0%	-4,0%
Frais généraux	-14,0%	-12,5%	-10,0%	-8,0%
Bénéfice opérationnel*	3,5%	1,5%	6,0%	7,0%

* Avant impôts, taxes et amortissements

Les modèles économiques des enseignes discount sont différents de ceux des enseignes traditionnelles. Cependant, du point de vue des clients, ces enseignes offrent une proposition de valeur très attractive. Les enseignes généralistes sont challengées : toute perte minime de volume amoindrit fortement l'efficacité de leur modèle économique.

RIPOSTER

Face à ce challenge, nombre d'enseignes ont remplacé leur positionnement discount. Certaines progressent en particulier face aux « hard-discounters » : en France, les enseignes des groupes Leclerc, Intermarché, Auchan, Carrefour et Casino font reculer les hard-discounters. Il en est de même en Amérique du Nord pour Kroger, Whole Foods et Nordstrom, en Allemagne pour Rewe et Edeka. C'est également vrai d'un certain nombre d'enseignes de bricolage dans le monde. Ces enseignes ont eu recours à différents leviers, mais leurs stratégies ont plusieurs points communs fondamentaux.

De façon résumée, les enseignes se concentrent essentiellement sur quatre leviers pour lutter contre la concurrence à prix bas :

1. **Réduire l'écart de prix** : les enseignes doivent éviter de donner aux consommateurs, et en particulier à leurs clients, des raisons de faire leurs courses ailleurs. Quand elles ne peuvent pas éliminer l'écart de prix, en raison de la différence de structure de coût, elles doivent le réduire à un minimum. C'est vital.
2. **Jouer sur ses atouts** : il faut non seulement donner le moins de raisons possibles aux clients de se rendre chez les concurrents, mais surtout les convaincre de préférer vos magasins. Il faut montrer aux clients les avantages que vous leur offrez. Pour cela, il est nécessaire d'innover sans cesse dans les domaines valorisés par la clientèle.
3. **Gagner en efficacité** : il est nécessaire de gagner en efficacité pour rester compétitif. Les coûts d'exploitation doivent être examinés de près et il faut notamment s'assurer que chaque activité réalisée est valorisée par le client au-delà de son coût.
4. **Prendre une perspective de long terme** : gagner face à la concurrence à prix bas peut prendre du temps. Il s'agit d'un défi considérable pour une grande enseigne qui a le plus souvent des objectifs de résultats – parfois trimestriels – stricts. Mais il est essentiel d'investir sur le long terme en donnant priorité à la satisfaction des clients et au futur plutôt qu'aux résultats financiers immédiats.

Ces leviers peuvent nécessiter des changements majeurs dans la culture et l'état d'esprit d'une enseigne. Mais ils représentent bien plus qu'une stratégie défensive par rapport à de nouveaux concurrents à prix bas – il s'agit aussi d'une posture d'action et de prise de part de marché, non seulement vis-à-vis des discounters mais également vis-à-vis des autres distributeurs.

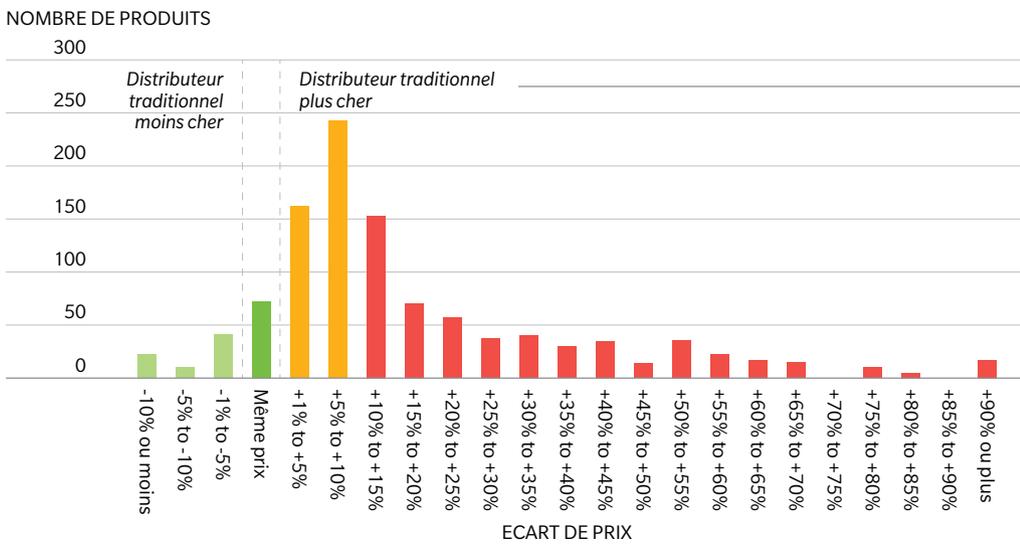
La suite de cet article détaille ces différents leviers.

RÉDUIRE L'ÉCART PRIX

L'attrait principal des enseignes à prix bas est évidemment le niveau de prix qu'elles pratiquent. Pour éviter de donner aux consommateurs des raisons d'aller dans ces magasins, la première priorité est de réduire l'écart prix. Bien entendu, ce n'est pas aisé. Proposer des prix similaires à ceux de telles enseignes n'est pas facile compte tenu des différences de coût entre les modèles opérationnels. De plus, les enseignes à prix bas pourraient contre-attaquer en réduisant davantage leurs prix.

En fait, une grande partie de la clientèle est prête à payer un peu plus pour un produit clairement supérieur. Le problème est qu'aujourd'hui certaines enseignes proposent des produits significativement plus chers pour une qualité à peine supérieure. Pour pouvoir être à nouveau concurrentiel, il est nécessaire de réduire l'écart de prix à un niveau que les clients pourront accepter, en mettant l'accent sur les gammes cœur. Comment y parvenir ? La différence de prix jugée « acceptable » varie selon les clients, la catégorie de produits qu'ils achètent et la manière dont ils consomment. Elle dépend aussi de la manière dont vous vous distinguez de la concurrence sur les autres aspects de votre offre et vos services. Aujourd'hui, dans nombre de situations, l'écart de prix entre enseignes est souvent de 10%, parfois même de 20% ou plus (voir Illustration 3). Cette différence est trop élevée pour la majorité des clients. Pour leur sembler intéressante, cette différence doit être réduite à quelques pourcents et doit devenir quasi-inexistante pour les produits directement comparables et les produits les plus emblématiques, en songeant peut-être aussi à inclure une garantie de prix. C'est ce qu'ont déjà fait et que font déjà un certain nombre d'enseignes. Cela implique donc de donner priorité à l'investissement en prix de manière rigoureuse et soutenue.

Illustration 2 : Exemple d'écarts de prix produits entre deux distributeurs, l'un traditionnel et l'autre à prix bas



UNE ENSEIGNE NON ALIMENTAIRE UTILISE LA CONCURRENCE À PRIX BAS COMME MOTEUR DE CROISSANCE

Le contexte

Une enseigne non alimentaire spécialisée en équipement de la maison, produits techniques et habillement était menacée par le développement de la concurrence en ligne et physique. Ces concurrents incluent Amazon et Ikea, avec des modèles opérationnels à coûts plus bas. La récession qui a suivi la crise économique a joué en faveur des enseignes à prix bas. C'est pourquoi l'enseigne devait agir pour conserver et développer sa position sur le marché.

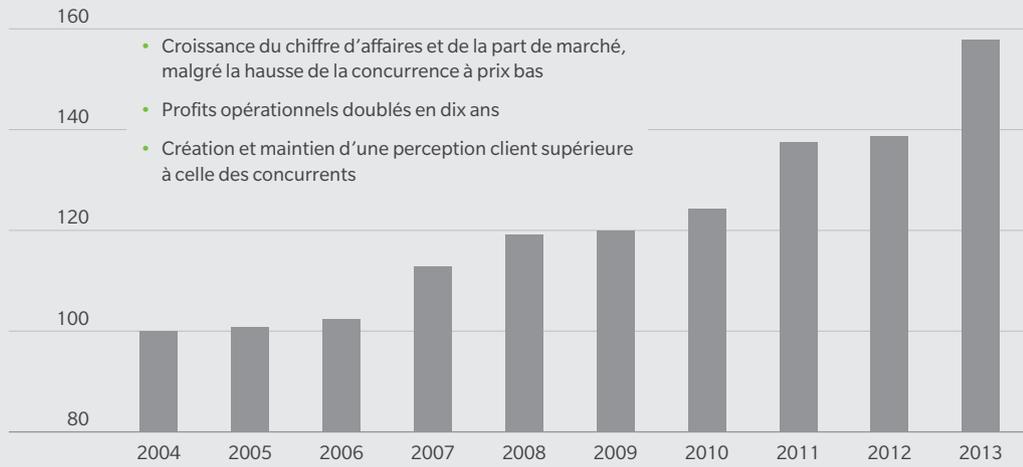
Ce qu'a fait l'enseigne

- L'enseigne a agi sur la valeur offerte aux clients et sur son image-prix
 - Elle a baissé ses prix, de manière ciblée et particulièrement sur les produits à élasticité prix plus élevée tels que l'électro-ménager (qui bénéficie d'une transparence de prix élevée en ligne)
 - Elle a maximisé l'utilisation et la communication de sa garantie de prix (qui existait)
- L'enseigne a retravaillé ses gammes de produits pour s'assurer qu'elles satisfassent les différents besoins des consommateurs
 - Elle a créé des gammes de produits discount offrant des prix comparables à ceux des enseignes à prix bas
 - Elle a amélioré ses cœurs de gammes pour conserver un avantage et une différenciation vis-à-vis de ses concurrents et des clients
- L'enseigne a optimisé son modèle opérationnel pour offrir un meilleur service clientèle
 - Elle s'est assuré que ses coûts de main d'œuvre plus élevés se traduisent en une expérience client supérieure, valorisée par ceux-ci
- L'enseigne a accéléré sa stratégie multicanal
 - Elle avait été parmi les premières enseignes à développer une stratégie multicanal, elle a continué à investir pour conserver une longueur d'avance par rapport à la concurrence
 - Ayant pris une longueur d'avance, elle a été moins impactée par le développement de la concurrence en ligne

Les résultats

Illustration 3

CHIFFRE D'AFFAIRES (INDICE À 2004 = 100)



Pour cela, il faut introduire une marque « premier prix » d'entrée de gamme, si vous n'en avez pas déjà une. Il est nécessaire d'identifier avec soin la stratégie par catégorie pour cette marque, puisque qu'elle induira un certain coût, en particulier dans les premiers temps lorsqu'il pourra être difficile de s'approvisionner en produits de qualité adéquate. Il faut en outre que les nouvelles gammes soient comparables en termes de qualité à celles que proposent les concurrents : proposer des produits de qualité inférieure à des prix identiques n'aboutira pas au résultat escompté, au contraire, cela s'avérera nuisible à la marque. Etant donné que la concurrence à prix bas possède des compétences d'approvisionnement organisées dans le but d'identifier les produits offrant le meilleur rapport qualité-prix, elle détient souvent un avantage certain au niveau du coût de fabrication, au moins dans un premier temps.

La gestion de l'impact financier lié à la création ou au développement d'une marque d'entrée de gamme est donc essentielle. Elle requiert une bonne compréhension des déplacements de volume qui ont lieu au sein de certaines catégories de produits et du volume de produits qui se retrouvera vendu en entrée de gamme, ou en gamme cœur dans le cas où les prix de certains produits ont été fortement réduits.

Il est aussi important de prendre en considération l'effet que cela aura sur les perceptions clients : si vous ne proposez qu'un nombre restreint de produits à prix bas dans un océan de produits à prix plus élevés, les clients n'y verront pas un bon rapport qualité-prix. La solution est de s'assurer que la structure de gamme et l'architecture des prix soient cohérentes de l'entrée de gamme jusqu'au haut de gamme en proposant du choix entre les deux, notamment en entrée et milieu de gamme.

Des considérations stratégiques sont importantes également. Si votre investissement provoque une guerre des prix avec vos concurrents sur tous les marchés, il ne sera alors ni rentable ni soutenable. Il est donc indispensable de s'assurer que vos concurrents ne seront pas en position de réagir à votre offensive ou seulement en partie. Pour y parvenir, il vous faut sélectionner avec soin les produits à mettre en avant, estimer de manière fiable l'impact financier et planifier méticuleusement les changements de prix.

Enfin, et surtout, l'investissement sur les prix n'est certainement pas un investissement ponctuel. Pour que cet investissement soit efficace, il est indispensable de maintenir des prix bas sur tous les produits et pas seulement sur les produits vendus par les concurrents, bien que ces derniers représentent probablement une priorité.

JOUER DE VOS FORCES

La réduction de l'écart prix est une démarche défensive. Il est difficile pour une enseigne à offre large de proposer des prix plus intéressants que les enseignes les plus « discount » ou certains concurrents en ligne. L'enseigne à offre large doit faire en sorte que ses prix ne jouent pas en sa défaveur. Pour convaincre la clientèle d'acheter chez elle, une enseigne doit miser sur les domaines dans lesquels elle a un avantage par rapport à la concurrence. En d'autres termes : les coûts de votre enseigne sont plus élevés, il est primordial d'en tirer parti.

Ce qui fait une différenciation réussie varie d'un secteur à l'autre. En non alimentaire, cette différenciation est le produit d'un meilleur niveau de service, d'une compétence supérieure des équipes, d'une gamme étendue et pertinente de produits, ainsi que d'une expérience client agréable que ne peuvent pas égaler les enseignes en ligne ou à prix bas. Une enseigne à offre large a plusieurs avantages : elle est plus à même de générer des achats d'impulsion et des paniers importants (voir Illustration 4). Voir et toucher le produit représente une valeur tangible pour les clients. Dans un certain nombre de catégories, le service après-vente reste important.

Puisque les clients ont déjà une raison de se rendre dans le magasin, une enseigne peut maintenir sa compétitivité si elle parvient à limiter le « showrooming ». Bien entendu, cela nécessite un écart de prix réduit, éventuellement accompagné d'une garantie de prix.

Dans la grande distribution alimentaire, le facteur de différenciation le plus important consiste à proposer une offre de produits frais de qualité. C'est dans ce domaine que se sont distingués les supermarchés et hypermarchés qui sont restés compétitifs face à la concurrence des enseignes à prix bas et des « dollar stores ». En proposant une meilleure qualité, du choix, des services et une expérience client plus agréable, ces enseignes sont parvenues à augmenter la fréquentation de leurs magasins.

Illustration 4 : Le magasin représente un environnement propice pour générer des paniers importants

	PANIER TYPE EN MAGASIN CONTENANT UNE TÉLÉVISION	PANIER TYPE EN LIGNE CONTENANT LA MÊME TÉLÉVISION
Nombre d'articles dans le reste du panier	4,8	1,3
Chiffre d'affaires du reste du panier	103 €	45 €
Marge sur le reste du panier	39 €	17 €

Il est crucial de maintenir les coûts à leur minimum en même temps que l'on renforce sa proposition de valeur client. Pour générer davantage de visites en magasin, il faut aussi comprendre à quels éléments les clients prêtent de l'importance et à quel degré. En d'autres termes, vous devez savoir comment ils valorisent la présence d'employés à qui demander conseil, une attente en caisse courte, ou la possibilité de pouvoir choisir parmi un large éventail de produits.

Armé de ces connaissances au sujet de votre clientèle, il vous faudra alors identifier les façons les plus rentables de vous différencier de la concurrence dans les domaines que les clients valorisent. Il faut rester réaliste : est-ce que les clients vont mettre sur ces services une valeur plus élevée que leur coût ? Si la réponse est non – ou si l'on ignore la réponse – il faudra trouver d'autres manières de se différencier de la concurrence. Développer ceci est un travail difficile qui combine une compréhension approfondie de la clientèle et des analyses des résultats de chaque magasin.

DEVENIR BEAUCOUP PLUS EFFICACE

Toutes les stratégies décrites jusqu'ici ont un coût. Les baisses de prix ne paient jamais réellement pour elles-mêmes ; elles doivent être une composante d'une stratégie de long terme qui propose aux clients un très bon rapport qualité-prix. De plus, investir dans de meilleurs services, une qualité de produits supérieure et de nouveaux formats est également coûteux. Le défi de financer de tels investissements peut sembler insurmontable pour les enseignes dont les coûts salariaux augmentent constamment et plus rapidement que les prix.

Dans un tel contexte, la seule solution est d'élaborer un modèle opérationnel moins coûteux. Il ne s'agit pas nécessairement de réduire les coûts au niveau de ceux des concurrents aux prix les plus bas mais de réduire l'écart qui existe, comme pour les prix. Les enseignes à prix bas éliminent sans remords les frais des activités qui ne sont pas valorisées par les clients. Pour pouvoir les concurrencer, les grandes enseignes doivent faire de même.

La création d'un modèle opérationnel à faible coût et la construction d'une offre commerciale qui se distingue de celle de la concurrence sont étroitement liées : dans les deux cas, il faut comprendre ce qui est valorisé par les clients et ce qui ne l'est pas. Une enseigne qui propose, par exemple, des produits de qualité supérieure et qui place davantage d'employés à disposition des clients en rayon fait ce choix dans le but de satisfaire sa clientèle, mais il faut que ceci soit vérifié, preuves à l'appui. Des études et mesures quantitatives et qualitatives doivent être effectuées pour affiner et faire évoluer la proposition faite aux clients. L'objectif est d'optimiser les frais d'exploitation de manière à ce que la valeur créée pour la clientèle soit toujours supérieure au prix que cela coûte de la réaliser.

Dans quels domaines les enseignes établies ont-elles tendance à trop dépenser par rapport à ce qui est important aux yeux de la clientèle ? Cela varie, mais dans notre expérience, les domaines sont le personnel en magasin qui n'est pas en contact direct avec les clients (voir Illustration 5), les achats de produits et de prestations non destinés à la revente, et une construction des assortiments de produits qui pèse inutilement sur la rentabilité.

Par exemple, une pratique répandue dans la grande distribution alimentaire est de proposer un trop grand nombre de références parmi les produits frais périssables. En cherchant à proposer « plus de choix », ces enseignes réduisent la rotation de leurs produits, ce qui réduit leur qualité et leur fraîcheur, et a au final un impact négatif sur l'expérience client et sur les ventes.

L'activité promotionnelle est un domaine qui offre également des opportunités d'optimisation, étant donné qu'elle donne souvent l'impression d'être plus rentable pour l'enseigne qu'elle ne l'est réellement. Les promotions cannibalisent davantage de volume de produits de la même catégorie qu'on ne le reconnaît habituellement, en particulier si on prend en compte les achats futurs qui sont anticipés (l'effet de stockage). La complexité du processus promotionnel entraîne aussi des coûts dissimulés dans toutes les activités de l'entreprise ; la plupart du temps ces coûts ne sont pas pris en compte. Le temps utilisé pour prévoir et mettre en place les promotions représente une lourde charge pour les acheteurs, les fluctuations de volumes importantes causées par les promotions engendrent davantage de travail de la part de la chaîne d'approvisionnement et des magasins. Réduire sélectivement les promotions peut améliorer l'activité et les résultats.

Illustration 5 : Différence entre le coût du personnel en magasin d'une enseigne à gamme large et de celui d'un concurrent à prix bas

	ENSEIGNE À GAMME LARGE	CONCURRENT À PRIX BAS		FACTEUR CLÉ DE COÛT	ENSEIGNE À GAMME LARGE	CONCURRENT À PRIX BAS
Passage en caisse	-2,5%	-1,5%	+1,0%	<ul style="list-style-type: none"> Temps d'attente à la caisse Taux d'occupation caissier 	8 sec 85%	4 sec 90%
Réapprovisionnement des rayons	-4,5%	-3,5%	+1,0%	<ul style="list-style-type: none"> Volume entreposé manuellement Volume sur des palettes 	50% 5%	25% 30%
Service	-3,5%	-1,5%	+2,0%	ETP/10 millions de ventes	4,6	2,4
Gestion	-3,0%	-1,5%	+1,5%	ETP des managers/ 10 millions de ventes	4,5	1,7
Total	-13,5%	-8,0%	+5,5%			

JOUER POUR LE LONG TERME

Les stratégies décrites supposent des investissements et des changements d'organisation significatifs. Il est préférable d'actionner ces stratégies de façon volontariste plutôt que d'être contraint de le faire plus tard. Ceci requiert de prendre une perspective de long terme, ce qui peut être difficile à réconcilier avec les pressions quotidiennes auxquelles doit faire face une enseigne établie. Quand cela devient difficile, le risque est de sacrifier le long terme en augmentant les prix et en diminuant les promotions pour atteindre les objectifs de court terme. Par ailleurs, investir dans la protection de sa part de marché requiert de reconnaître que sa position future est déjà sérieusement challengée – ce qui n'est jamais une perspective facile à accepter. Néanmoins, prendre une perspective de long terme est essentiel pour trois raisons.

Premièrement, nombre de nouveaux concurrents ont des moyens modestes dans les premiers temps (voir les Illustrations 6 et 7). Tous ne disposent pas immédiatement du capital et de l'infrastructure logistique nécessaires pour ouvrir plusieurs magasins à la fois. En général, il faut tout d'abord que ces nouvelles entreprises connaissent un certain succès avant de pouvoir se développer davantage. C'est pourquoi lorsqu'un concurrent à prix bas entre sur le marché, les enseignes préexistantes peuvent saisir cette opportunité pour l'empêcher de s'y établir.

L'une des façons d'y parvenir est de focaliser sur quelques magasins les premières améliorations : établir des priorités en ce qui concerne la rénovation des magasins, améliorer le niveau de service, mettre en place des programmes de fidélisation ou des activités promotionnelles localisés. Bien entendu, pour cela il faut admettre que le nouveau venu sur le marché est un danger, au lieu de l'ignorer en raison de sa petite taille, et il faut être prêt à investir immédiatement pour éviter une menace beaucoup plus importante dans le futur.

Illustration 6 : En Allemagne, les enseignes à prix bas ont démarré modestement pour occuper aujourd'hui 40% du marché

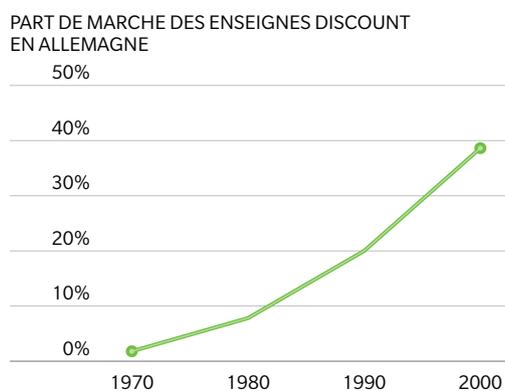
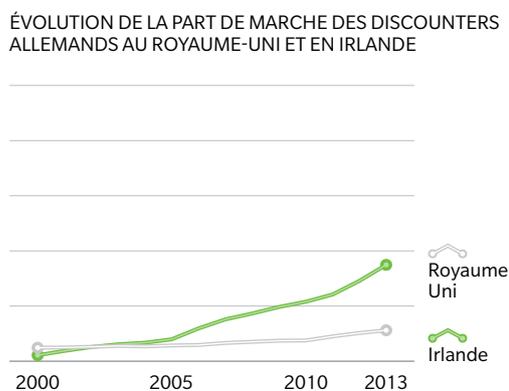


Illustration 7 : Actuellement, d'autres marchés sont aussi témoins du développement des discounters d'origine allemande, par exemple le Royaume-Uni et l'Irlande



Deuxièmement, les habitudes de l'ensemble des clients évoluent lentement : bien qu'une partie des clients réponde rapidement aux changements, ce n'est pas le cas de la plupart d'entre eux. C'est pourquoi cela peut prendre de deux à trois ans. Ces effets peuvent être encore plus lents si la nouvelle concurrence à prix bas démarre avec un désavantage, par exemple la stigmatisation sociale associée aux enseignes à prix bas pendant plusieurs années au Royaume-Uni, ou le manque de confiance envers les achats en ligne au lancement d'Amazon.

Du point de vue d'une enseigne traditionnelle, ce phénomène est à la fois positif et négatif. D'un côté, cela signifie qu'un manque de compétitivité au niveau des prix n'est pas synonyme d'une diminution immédiate de la clientèle. D'un autre, il est plus difficile d'identifier tôt les points faibles de sa stratégie, puisque l'effet de ceux-ci ne se manifestera que plus tard. Cela signifie aussi que lorsque vous renforcez la proposition client, il vous faudra patienter pour en constater les résultats. C'est pourquoi patience et efforts prolongés sont essentiels.

Troisièmement, vous pouvez apprendre beaucoup de choses de vos concurrents à prix plus bas. Certaines innovations peuvent avoir plus de valeur pour vous que pour les nouveaux venus sur le marché car vous possédez déjà des centaines de magasins dans lesquels vous pouvez les introduire. De plus, si leur nouveau concept permet d'acquérir de la clientèle, vous serez en mesure de développer le vôtre en vous inspirant de leurs meilleurs atouts. Les concepts qu'un nouveau concurrent à prix bas utilise contre vous peuvent devenir vos armes contre vos autres rivaux – moyennant le temps et l'investissement que cela nécessite.

Au final, la riposte aux concurrents hard-discount a requis et requiert un engagement résolu sur le long terme : un investissement dans la compétitivité en prix, des produits et services améliorés et redéfinis, une amélioration de l'efficacité de fonctionnement. L'étude de cas n°2 donne un exemple concret de cette stratégie.

CONCLUSION

Pour nous, les stratégies décrites dans ce document représentent la meilleure manière de vaincre les concurrents hard-discount pour les enseignes à offre large. La réduction de l'écart de prix, le renforcement de l'offre et la diminution constante des coûts opérationnels font la différence, permettent d'échapper à un déclin lent mais inévitable et sont le fondement d'un retour à une croissance rentable. Ce n'est pas une tâche aisée puisque ces changements imposent de considérables contraintes financières, culturelles et d'organisation. Mais plusieurs enseignes y sont parvenues et gagnent vis-à-vis des enseignes hard-discount, des concurrents en ligne ainsi que des autres distributeurs traditionnels.

UNE ENSEIGNE DE GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE FAIT FACE AVEC SUCCÈS À L'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ D'UNE ENSEIGNE HARD-DISCOUNT

Le contexte

Une enseigne de grande distribution comptant plus de 800 magasins était le numéro deux dans un marché concentré. L'enseigne, qui souffrait d'une baisse de ses ventes totales à périmètre constant, était aussi menacée par l'entrée sur le marché de hard-discounters. L'enseigne était reconnue pour la qualité de ses marques et pour le choix qu'elle offrait, ceci à des prix supérieurs de 5% à ceux du numéro un du marché. L'écart de prix avec les enseignes à prix bas était encore plus important. Cette enseigne a donc reconnu qu'elle devait devenir plus compétitive pour pouvoir redresser ses ventes.

Qu'a fait cette enseigne ?

- Elle a agi rapidement, avant que les enseignes à prix bas n'aient pu faire une percée importante dans le marché
 - L'enseigne a mis en place un cycle vertueux de croissance et de financement de celle-ci sur plusieurs années
- Elle a ramené à zéro l'écart de prix
 - Elle a investi plus de 10% de ses ventes dans les prix sur cinq ans
 - Elle a développé sa marque propre d'entrée de gamme pour mieux concurrencer les enseignes à prix bas
- Elle a augmenté sa différenciation par son offre
 - L'enseigne s'est redéfinie comme étant « au service de ses clients »
 - Elle a retravaillé ses gammes de produits et a lancé plus de 20 nouvelles gammes de marques propres pour satisfaire les besoins de sa clientèle
 - Elle a adapté l'offre et l'allocation de l'espace dans chacun de ses magasins pour « coller » au mieux aux besoins et désirs locaux
- L'enseigne a dégagé les ressources nécessaires à l'investissement dans la croissance
 - Elle a développé plusieurs initiatives de financement et une amélioration des compétences
 - Les leviers d'amélioration et de financement ont inclus : l'optimisation des promotions, la refonte des gammes, l'amélioration des conditions d'achats et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement

Les résultats

Illustration 8

CHIFFRE D'AFFAIRES (INDICE À 2004 = 100)





LA MENACE DES DISCOUNTERS

Entretien sur la stratégie de terrain

Les hard discounters et commerçants en ligne s'établissent dans de nombreux marchés à travers le monde. Grâce à un modèle d'activité radicalement différent des distributeurs traditionnels, ils sont capables d'allier une politique de prix bas avec une bonne performance économique.

Cette menace et la manière dont les enseignes peuvent y répondre sont détaillées dans l'article d'Oliver Wyman intitulé « Comment vaincre la concurrence à prix bas », récemment publié (disponible sur oliverwyman.com). Sur le même sujet, nous présentons ici un point de vue. Nous avons interviewé Roland Berner, anciennement Vice-président en charge de la Stratégie chez REWE, groupe de distribution et de tourisme basé en Allemagne, réalisant plus de 50 milliards d'euros de CA et actif dans 15 pays. Sa perspective comporte, de manière compréhensible, des différences par rapport à celles d'un distributeur par exemple basé en France.

Etes-vous surpris de la vitesse à laquelle les discounters se développent à l'international ?

ROLAND BERNER Non – certains facteurs externes et les forces internes propres au modèle des discounters font que je ne suis pas surpris des taux de croissance que nous observons au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et dans de nombreux pays d'Europe de l'Est. Au Royaume-Uni par exemple, la récession a aidé les discounters à décoller, mais Aldi et Lidl ont en réalité semé les graines de leur croissance il y a de nombreuses années : ils étaient parfaitement préparés pour tirer profit du ralentissement économique. Parce qu'ils ne subissent pas la pression constante de leurs actionnaires, ils peuvent se permettre de suivre une stratégie de long terme : ils ne sont pas contraints d'être profitables ou de croître rapidement sur chacun des marchés qu'ils abordent.

Pourquoi les formats discount sont-ils apparemment plus faciles à exporter que les autres ?

Les discounters bénéficient d'une combinaison gagnante : une proposition client facile à transposer et un modèle opérationnel facile à mettre en œuvre.



Roland Berner

Après avoir obtenu un Master d'économie à l'Université de Zurich, Roland Berner travaille pendant sept ans chez Accenture, où il accompagne les clients des secteurs de la distribution et des biens de consommation. En 2003, il rejoint le groupe suisse Bon Appétit, d'abord comme Directeur Marketing de l'une des activités de distribution, ensuite comme Responsable de la Stratégie. De 2008 à 2013, il est Vice-Président en charge de la Stratégie au sein du Groupe REWE. Il est aujourd'hui conseil stratégique indépendant.

Leur proposition client et la promesse de leur marque sont claires et cohérentes. Ils apportent une offre différente et nouvelle dans la plupart des pays qu'ils abordent, et ne se contentent pas d'être simplement « un distributeur de plus ». C'est un phénomène que de nombreuses grandes enseignes ayant connu le succès dans leur pays sous-estiment gravement. Et les discounters, Aldi le premier, savent également s'adapter aux marchés locaux. En Suisse par exemple, l'accent est fortement mis sur la provenance locale des fruits et légumes, alors qu'aux Etats-Unis les magasins sont légèrement plus grands et proposent davantage de références, de produits, sans pour autant déroger aux principes du modèle de l'enseigne.

Le modèle opérationnel des discounters est volontairement simple et a été éprouvé sur de nombreux marchés. Son déploiement est soutenu par la volonté des discounters d'attirer les meilleurs talents. Dans la majorité des pays, qu'il s'agisse du personnel en magasin ou de l'encadrement, les salaires se situent au-dessus de la moyenne du secteur et les enseignes font preuve de créativité dans leurs incitations : en Allemagne par exemple, Lidl offre une Audi A4 à chacun de ses 3 200 responsables de magasins atteignant ses objectifs, ce qui représente potentiellement 100 millions d'euros investis dans la satisfaction et la fidélisation du personnel. Les discounters profitent également de leur attractivité auprès des fournisseurs locaux. Même s'ils sont à l'évidence de rudes négociateurs, ils ont une réputation d'impartialité et apportent des volumes importants et réguliers, sans la complexité des distributeurs traditionnels ayant massivement recours aux promotions.

D'après votre expérience de l'évolution des discounters en Allemagne, que va donner leur implantation sur d'autres marchés ?

Pour avoir observé Aldi et Lidl dans une multitude de pays, je pense qu'il n'y a pas de scénario standard. Sur certains marchés, ils font preuve d'audace et agissent rapidement alors que sur d'autres, ils préfèrent attendre leur heure. Ce dont on peut être certain, en revanche, c'est de leur niveau de préparation, de leur persévérance et de leur rapidité à apprendre. C'est un grand risque pour tout acteur établi de faire l'hypothèse que les discounters présents sur son marché ne vont pas se développer. En fait, ils pourront utiliser leur faible taille comme un avantage : une guerre des prix leur coûtera nettement moins qu'à une enseigne établie. Ensuite, lorsqu'ils sont « acceptés » – c'est-à-dire quand faire ses courses chez un discounter ne sera plus perçu comme l'apanage des consommateurs à faibles revenus mais également des « clients malins » –, la croissance des discounters devient difficile à stopper avant qu'ils n'atteignent un certain niveau. Je verrais bien, par exemple, leur part de marché monter à 15-20% au Royaume-Uni sur le long terme.

Naturellement, la situation est différente sur chaque marché. En France, la part de marché des discounters est en forte baisse après avoir atteint un niveau maximal de 16% en 2009. Les acteurs locaux sont puissants et ont réussi leur riposte aux discounters. Leclerc et d'autres bénéficient d'une excellente image prix, et n'hésitent pas à comparer leurs prix. En Allemagne, ils ont désormais une part de marché de plus de 40%. Je ne crois pas que ce niveau sera atteint dans d'autres pays.

Ce que l'on pourrait appeler le « client discount » existe-t-il ?

Oui et non. Oui, dans le sens où il existe des populations qui ne peuvent se permettre de faire leurs courses ailleurs, et ce groupe voit sa taille augmenter dans de nombreux pays. En Allemagne, environ la moitié des foyers achète plus des deux tiers de leurs biens de consommation courante chez les discounters¹. Cette proportion n'est pas la même dans tous les pays.

Non, car lorsque les discounters atteignent le « point de basculement » de l'acceptabilité, tout le monde ou presque peut en devenir client pour une partie de ses achats au moins. Les jeunes parents peuvent être attirés par le prix des couches-culottes ou par d'autres articles indispensables à leur bébé ; d'autres clients peuvent se rendre chez les discounters pour leurs achats basiques et utiliser les économies ainsi réalisées pour acheter le reste de leur panier chez des spécialistes d'un niveau de gamme supérieur. En Allemagne, 85% des foyers fréquentent Aldi au moins une fois par an.

Quelles sont les erreurs commises par les distributeurs établis dans leur combat contre les discounters ?

La plus fréquente que j'ai pu constater, dans certains pays, a été de sous-estimer la menace du discount, et de réagir quand il est trop tard. Les distributeurs établis voient souvent ces enseignes comme des concurrents de petite taille, voire de niche. Puis, les discounters deviennent très répandus – et largement acceptés – et il devient très difficile de les empêcher de croître davantage.

Souvent, ils sous-estiment également la performance des discounters sur les produits frais. On interprète à tort une gamme limitée dans ces rayons comme une offre peu attractive. Pourtant, cette gamme limitée entraîne des rotations très élevées garantant d'une excellente qualité. Ces références phares influent beaucoup sur la perception globale.

Enfin, je vois souvent des enseignes qui tentent de s'aligner sur les prix des discounters via leur marque premier prix, mais qui échouent à proposer le même niveau de qualité. De nos jours, les consommateurs s'informent facilement de ces choses via les réseaux sociaux, les forums, la presse, la télévision et les associations de défense des consommateurs. Mais la riposte est possible, même face à des discounters établis. Ce qui s'est passé en France en est un bon exemple.

Quelle est, selon vous, la meilleure façon pour les distributeurs établis de combattre la menace des discounters ?

La réalité est que lorsque les discounters atteignent le point de basculement en termes d'acceptabilité, les distributeurs établis perdent nécessairement des parts de marché. Toutefois, ces pertes peuvent être endiguées ou même inversées et ne seront pas les mêmes d'une enseigne à l'autre. Il est important pour les distributeurs de reconnaître les points forts des discounters et empêcher qu'ils prennent trop d'avance sur ces aspects ; mais les distributeurs doivent aussi développer ou renforcer de vrais points de différenciation appréciés des consommateurs. De manière générale, je recommanderais aux distributeurs de riposter sur deux plans : renforcer la proposition client et améliorer les processus internes.

¹ GfK, Pouvoir d'achat en Europe 2013/2014, disponible sur www.gfk.com.

Développer une proposition client plus compétitive passe habituellement par plusieurs tactiques différentes qui, associées les unes aux autres, font la différence. Côté prix, le plus important est d'égaliser les discounters sur l'entrée de gamme mais aussi sur la qualité, sur l'épicerie et sur les fruits et légumes. Les enseignes doivent également proposer un excellent rapport qualité-prix sur leurs marques propres, ne pas se contenter de copier les gammes des discounters mais développer des gammes uniques, abordables et de haute qualité. De façon plus générale, les distributeurs doivent trouver d'autres points de différenciation. Cela peut passer par des services spécifiques ou des gammes spécialisées appréciées des clients, que les discounters pourront difficilement proposer, ou encore un programme de fidélisation à réelle valeur ajoutée. Les enseignes doivent également chercher à rendre les courses moins pénibles ou difficiles. Les discounters l'ont compris et offrent une expérience d'achat facile. Les distributeurs établis doivent rendre leurs magasins plus faciles à parcourir, leurs produits et offre plus lisibles, leurs caisses et rayons à service plus efficaces. Enfin, ils doivent exploiter le facteur humain, dans le but d'apporter non seulement de l'efficacité, mais aussi un meilleur service au client sur l'ensemble du parcours de celui-ci.

En interne, les enseignes traditionnelles doivent veiller à réduire la complexité. Il s'agit là d'une menace majeure qui ralentit la prise de décision et limite la réactivité tout en gonflant les coûts. Nombre de distributeurs établis ont aujourd'hui des niveaux de coûts plus élevés qu'il y a quelques années. Dans certains cas, leurs coûts à l'époque étaient même comparables aux coûts des hard discounters aujourd'hui ! Les distributeurs doivent notamment observer de près les processus impliquant plusieurs départements (par exemple, les activités liées aux marques propres, qui impliquent souvent les managers de catégorie, les acheteurs et les responsables de marque) car il existe très souvent des désalignements aux différentes étapes. Les processus doivent être rationalisés, les responsabilités, mesures de performance et les parts variables de rémunération clarifiées, pour tous les acteurs impliqués.

Les enseignes doivent également laisser ou redonner une partie du pouvoir de décision au terrain, qui entretient un contact direct avec la clientèle. Ceci fait partie des avantages compétitifs des grandes coopératives rassemblant des distributeurs indépendants, tels le groupe REWE et Edeka en Allemagne, ou Leclerc, Système U et Intermarché en France. Enfin, je pense que de nombreuses enseignes doivent également mettre à niveau leurs compétences-clés, en particulier le category management, la fixation des prix et la gestion de leur chaîne d'approvisionnement, où des outils intelligents peuvent réellement accroître la vitesse et la qualité de la prise de décision.

Il est naturel pour un distributeur de se pencher aussi sur ses coûts, mais faire un pas décisif dans ce domaine est difficile. Les deux premiers postes de dépenses sont le personnel et les loyers. Il serait très risqué de procéder à des changements radicaux dans ces secteurs sur un court laps de temps : en procédant de la sorte, le risque est grand pour l'enseigne de détruire ses points forts et ses éléments de différenciation. Certaines méthodes évoquées plus haut, telle la réduction de la complexité en interne ou la recherche d'une meilleure efficacité des opérations en magasin, sont de bons exemples de ce que l'on peut faire pour réduire les coûts à moindre risque.

Nombre de ces conseils peuvent sembler évidents. Toutefois, mon expérience du marché allemand est qu'ils ne servent pas uniquement à riposter aux discounters, mais également à affronter les autres distributeurs établis.

Existe-t-il des failles dans la cuirasse des discounters ?

Tout comme les enseignes établies rencontrent des difficultés lorsqu'elles tentent d'imiter les discounters, ces derniers affrontent de véritables défis lorsqu'ils tentent d'appliquer certaines recettes des enseignes établies pour capter une clientèle plus large. Les quelques exemples qui viennent à l'esprit sont la largeur de gamme, l'implantation en centre ville ou les horaires d'ouverture.

Dans un pays comme l'Allemagne, si un discounter tente d'élargir sa gamme ou d'ouvrir des points de vente de plus petite taille en centre ville, il dévie de la formule testée et éprouvée et il en résulte pour lui une complexité accrue.

Etendre les horaires d'ouverture des magasins déroge au concept de manière un peu moins évidente. Dans le modèle discount, tous les fruits et légumes sont idéalement vendus avant la fermeture du magasin, et réassortis dans la nuit. Etendre les heures d'ouverture rend donc la compétition avec les supermarchés sur les produits frais plus difficile en fin de journée.

Les distributeurs traditionnels doivent-ils envisager de lancer leur propre chaîne discount, a fortiori si Aldi et Lidl ne sont pas encore des acteurs majeurs sur leur marché ?

Je crois qu'il est risqué pour un distributeur de lancer sa propre chaîne discount, surtout s'il prévoit de l'exploiter comme la division d'un grand groupe. Les enseignes établies ont un modèle complexe, caractérisé par une proposition client à facettes multiples, alors que les discounters sont spécialisés. Une bonne analogie consiste à comparer un athlète de décathlon avec un spécialiste du sprint : le premier est peut-être un athlète complet mais lors d'un 100 mètres en confrontation directe, le spécialiste l'emporte systématiquement.

Dans un grand groupe de distribution, il y a généralement une multitude de processus internes qui n'existent pas chez les discounters, ajoutant de la complexité à ce qui doit être un modèle rationalisé au maximum. Les différences culturelles entre une enseigne discount efficace et un grand groupe de distribution seront également une difficulté à surmonter. Si un distributeur traditionnel devait lancer sa propre enseigne discount, je lui recommanderais donc fortement de l'exploiter de façon aussi indépendante que possible.

Même le groupe Schwarz, qui exploite Lidl dans la catégorie hard discount et Kaufland dans un format plus grand (même s'il y applique avec succès certains principes du discount), gère les deux enseignes comme des sociétés totalement indépendantes. Même si le groupe n'hésite pas à appliquer certains principes du hard discount au modèle opérationnel de Kaufland, ce dernier modèle n'est pas sans rencontrer des difficultés.

La France offre des exemples intéressants. Le premier est la scission de Carrefour et de son enseigne discount Dia en 2011. Depuis son introduction en bourse, la valeur d'entreprise de Dia a plus que doublé et l'enseigne se porte très bien sur tous ses marchés, sauf en France, où Carrefour l'a récemment rachetée. Le deuxième est Leader Price au sein du groupe Casino. Leader Price est un des fers de lance du groupe en France, avec une formule de « soft discount », et une combinaison de spécificités et d'activités en commun avec les autres enseignes du groupe. Il est intéressant de voir que, face à l'offensive des enseignes établies, dont son enseigne sœur Géant Casino, Leader Price a dû baisser ses prix récemment.

Tout comme les discounters, les distributeurs établis affrontent une concurrence de plus en plus forte des commerçants en ligne et des magasins de proximité. Ces menaces sont-elles semblables à la menace du discount ?

D'une certaine manière, elles le sont : pour les distributeurs traditionnels, essayer de faire mieux sans changer la formule actuelle ne fonctionnera pas. Le commerce électronique et les magasins de proximité ont tous deux des formules différentes qui doivent être reconnues.

Toutefois, la grande différence à mon sens entre la menace discount et celles des magasins de proximité ou de l'e-commerce est que ces dernières offrent d'importantes opportunités aux enseignes traditionnelles. Le commerce électronique peut très bien convenir à un distributeur traditionnel et sur des marchés comme la France ou le Royaume-Uni, les résultats sont probants. Deux modèles principaux coexistent dans le e-commerce alimentaire : la livraison à domicile et le « click and collect » – ou « drive ». Pour le premier, une marque reconnue et une connaissance approfondie de sa clientèle sont des atouts (exemple : Tesco) ; pour le second, le réseau physique de magasins est un atout, comme le montrent les hypermarchés français et la croissance qu'ils ont obtenue via cette approche, Leclerc et Auchan étant Leaders.

Les magasins de proximité ont des compétences et une promesse de marque similaires à celles des distributeurs traditionnels même s'ils affrontent, naturellement, des défis spécifiques en termes de gamme et de logistique. Un certain nombre de groupes sont déjà fortement présents dans la proximité. C'est par exemple le cas de Casino et de Carrefour en France. Pour les autres j'estime que la proximité n'est pas nécessairement un domaine où elles peuvent s'aventurer très facilement mais que, dans de nombreux cas, l'aventure mérite d'être tentée.

Il existe un autre point commun : tout comme les distributeurs classiques doivent veiller à ne pas sous-estimer les discounters, ils doivent également veiller à ne pas sous-estimer la menace des géants du e-commerce comme Amazon, des spécialistes du dernier kilomètre et des casiers de livraison, et celle des acteurs des produits de grande consommation. Sur des articles encombrants comme le papier toilette ou les couches-culottes, on voit bien comment ces acteurs pourraient court-circuiter les distributeurs traditionnels et commencent même à le faire.

Pour conclure, que signifient ces changements pour les distributeurs établis ?

En considérant les différentes directions dans lesquelles évolue le marché, on observe que la définition claire et immuable d'un format disparaît. Cela peut être difficile à vivre pour des distributeurs dont la formule à succès existe depuis des années et a subi relativement peu de changements. C'est probablement plus aisé pour les distributeurs qui sont déjà multiformat, s'ils le sont réellement, c'est-à-dire sans un format dominant. Quasiment tous les distributeurs doivent réexaminer leur modèle d'entreprise et trouver le juste équilibre entre proposition attractive, compétences-clés et résultats économiques.

« Les discounters
bénéficient d'une
combinaison gagnante :
une **proposition client
facile à transposer**
et un **modèle
opérationnel facile à
mettre en œuvre** »



RÉDUIRE SES COÛTS D'ACHAT

Aller au-delà des négociations avec les fournisseurs

Aujourd'hui comme hier, acheter aux meilleures conditions les marchandises à vendre est extrêmement important pour les distributeurs. Mieux acheter est un levier clé de performance dans des marchés sans croissance. Et cela ne requiert pas d'investir. Les moyens ainsi dégagés peuvent alors être investis dans des actions par exemple d'investissement ou de baisse de prix.

Toutes les enseignes s'emploient depuis toujours à acheter leurs marchandises au prix le plus bas possible. La plupart ont redoublé d'efforts en la matière ces dernières années. Les industriels ont pu offrir de meilleures conditions pour maintenir leurs volumes mais, nonobstant leurs gains d'efficacité, ne peuvent échapper éternellement aux hausses des coûts : tôt ou tard, ils doivent en répercuter au moins une partie auprès des distributeurs. Or, dans un marché atone, ces derniers ont le plus grand mal à promettre à leurs fournisseurs une croissance future des volumes en contrepartie de baisses de coût immédiates.

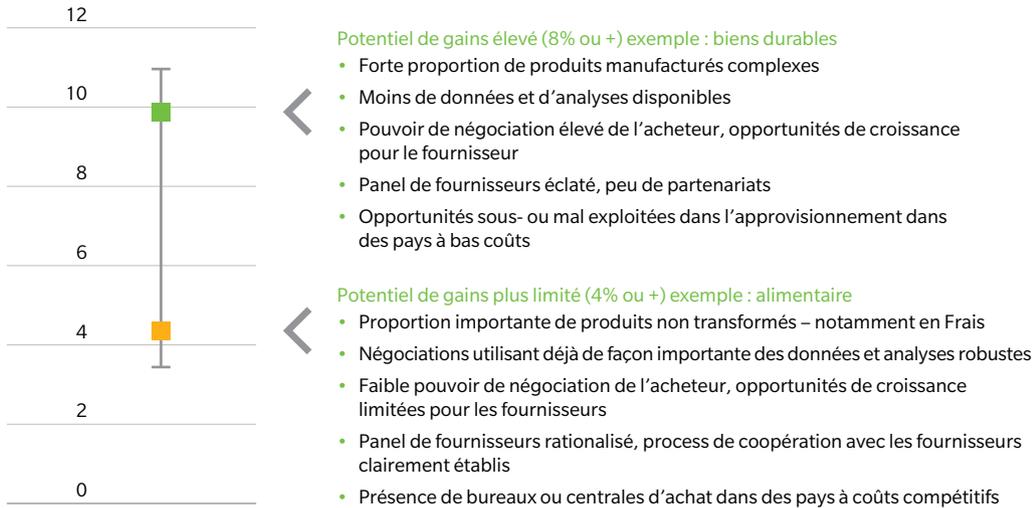
Pourtant, il reste de réels leviers pour réduire ses coûts d'achat, dans des proportions pouvant aller jusqu'à 10% (voir Illustration 1). Pour ce faire, des efforts sur une période de trois à cinq ans sont nécessaires, mais la performance et le succès de l'entreprise en seront améliorés significativement.

La clé pour réduire durablement ses coûts d'achat est de reconnaître qu'exceller dans les négociations avec les fournisseurs est une condition nécessaire mais pas suffisante. Aller au-delà des négociations et comprendre la structure de coûts sous-jacente des fournisseurs génère de nombreuses opportunités d'économies additionnelles. Cependant, pour capturer ces gains, il est indispensable de transformer les relations entre l'enseigne et ses fournisseurs.

Ce document aborde d'abord, brièvement, la démarche à adopter pour parvenir à l'excellence dans ses négociations fournisseurs. Il se concentre ensuite sur une deuxième étape : réduire les coûts en partenariat avec certains fournisseurs.

Illustration 1 : Les opportunités

POURCENTAGE DE GAINS POTENTIELS



PARVENIR À L'EXCELLENCE DANS LES NÉGOCIATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

Ces dernières années ont vu de nombreux distributeurs améliorer fortement leur savoir-faire en négociation. L'avantage n'est désormais plus systématiquement aux fournisseurs. Certes, les équipes commerciales des fournisseurs n'ont la charge que d'un nombre limité de gammes de produits, tandis que les acheteurs de la grande distribution ont à gérer des centaines de références, très différentes les unes des autres. Mais les distributeurs ont accès à une quantité de données plus grande, grâce à laquelle ils peuvent rééquilibrer le processus de négociation en leur faveur – à la condition d'être capables de les analyser et de les utiliser efficacement.

Or, chez de nombreux distributeurs, l'architecture informatique est telle qu'il existe plusieurs systèmes distincts et incompatibles entre eux. Ceci complique grandement la tâche des acheteurs. Ces derniers ne peuvent, hélas, se permettre de consacrer du temps à la recherche de données éparpillées, lors de la préparation de leurs négociations avec de multiples fournisseurs. C'est par une compréhension fine des besoins de leurs acheteurs en matière d'information et de données que les distributeurs peuvent s'assurer que leurs équipes achats utilisent les meilleurs arguments et tirent les meilleurs résultats en négociation.

Des notes de notre cabinet, intitulées « Cinq questions : vos acheteurs et category managers ont-ils les réponses pour vous faire gagner ? », et « Des arguments plus pertinents pour des bénéfices accrus », traitent dans le détail des approches pour faire monter les équipes achats en compétence. Elles sont disponibles sur demande.

1 PARVENIR À L'EXCELLENCE DANS SES NÉGOCIATIONS FOURNISSEURS

Mettre en place une approche structurée et systématique pour maximiser le résultat de chaque négociation



2 RÉDUIRE SES COÛTS GRÂCE AUX PARTENARIATS FOURNISSEURS

Créer des relations privilégiées avec un nombre limité de fournisseurs, afin de générer des économies qui bénéficieront aux deux parties



RÉDUIRE LES COÛTS EN PARTENARIAT AVEC DES FOURNISSEURS

Il existe, pour les distributeurs dont l'ambition est de réduire davantage leurs coûts, plusieurs pistes aujourd'hui encore sous-exploitées ; elles peuvent générer des gains substantiels. Toutefois, le changement d'approche et d'état d'esprit que ces opportunités requièrent est grand, ce qui fait que nombre de distributeurs ne s'y aventurent pas. Le recours à la confrontation comme principale technique de négociation, pour « tirer le maximum » du fournisseur, est une idée solidement ancrée dans la culture de nombre d'acheteurs de la grande distribution. Pourtant, seule une collaboration forte entre le fournisseur et le distributeur permet d'identifier des « gisements de gains » dissimulés tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cette collaboration n'est possible que dans le cadre de partenariats, dans lesquels l'information est partagée de manière transparente, et les gains répartis équitablement.

Des secteurs tels que l'aérospatiale ou l'automobile ont adopté depuis longtemps ce mode de fonctionnement : les relations de long terme entre fournisseurs et clients y constituent la norme, et les acteurs sont conscients de leur interdépendance. Nous avons pu constater, à l'occasion de nos travaux, à quel point l'idée de mettre en place ce type de partenariats avec les fournisseurs mettait nombre de distributeurs mal à l'aise. Ces derniers sont bien souvent réticents à l'idée de s'engager sur le long terme avec leurs fournisseurs, ayant tendance à considérer que la façon dont les marchandises sont fabriquées ne sont pas de leur ressort, voire que cela « ne les regarde pas ».

Par conséquent, les distributeurs ont préféré se tourner vers des techniques de négociation encore plus agressives pour réduire davantage leurs coûts d'achat. Sur le long terme, cette approche échoue à produire les économies supplémentaires escomptées, quand elle ne se révèle pas contre-productive : elle incite les fournisseurs les plus puissants à développer prioritairement leur activité avec des distributeurs concurrents moins agressifs, tandis que les plus faibles, ne pouvant réduire leurs marges davantage, se retrouvent en difficulté financière ou avec le risque de transiger sur la qualité des produits et la sécurité pour répondre aux exigences financières des distributeurs.

Sélectionner ses partenaires

Il est peu réaliste pour un distributeur d'engager ce type de démarche avec l'intégralité de ses fournisseurs, du fait, naturellement, de la complexité des sujets et du temps à investir. Même les plus grands distributeurs n'ont pas les moyens d'établir et d'entretenir des relations de partenariat avec des centaines de fournisseurs différents. Il est plus indiqué de sélectionner un certain nombre de fournisseurs, une cinquantaine au plus, parmi les plus importants. Plusieurs facteurs doivent intervenir dans la sélection des fournisseurs partenaires :

- La conviction de miser sur un partenaire de long terme :
 - Le fournisseur a une offre produit et une proposition commerciale qui généreront à la fois une croissance des ventes et des marges élevées dans la durée
 - Certaines marques sont si puissantes et leurs consommateurs si fidèles qu'il est inconcevable de ne pas travailler avec elles dans la durée. Ces produits constituent souvent « l'ossature » de la gamme, et continueront probablement longtemps à l'être
 - Dans d'autres cas, le fournisseur occupe une position unique grâce, par exemple, à un avantage structurel sur ses concurrents en termes de coûts ou de fraîcheur, ou parce qu'il fournit des produits sans équivalent sur le marché
- La qualité de la relation avec le fournisseur :
 - Une confiance mutuelle et une ouverture au dialogue sont fondamentales. L'établissement d'un partenariat n'est possible qu'entre partenaires manifestant un fort désir de coopération
 - La volonté de travailler en partenariat doit être réciproque. Etablir un partenariat avec un fournisseur très fortement engagé avec une enseigne concurrente peut ne pas être judicieux

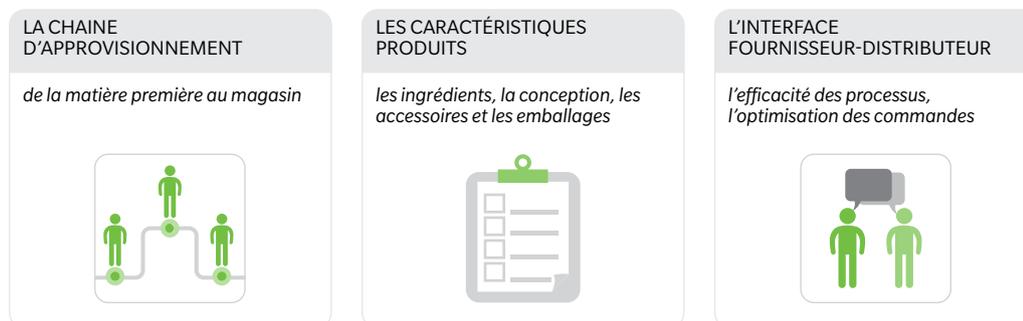
S'engager dans une démarche de partenariat n'implique pas, pour autant, de mettre fin à des négociations fondées sur la confrontation. Combiner les deux postures de manière efficace est l'un des défis auquel doit faire face le distributeur. En pratique, le processus de sélection des partenaires peut lui-même être utilisé comme un levier d'amélioration des résultats des négociations. L'enjeu, en termes de part de marché, que représente l'opportunité de devenir un partenaire, incite les fournisseurs à mettre leur meilleure proposition sur la table.

Le processus de sélection est également l'occasion d'évaluer l'opportunité de travailler avec de nouveaux fournisseurs, ou de nouveaux types de fournisseurs. Par exemple :

- Peut-on traiter en direct avec un fabricant à la place d'un grossiste ?
- Un fournisseur peut-il être remplacé par un autre à coûts plus compétitifs ?
- Existe-t-il des fournisseurs dont la proposition est nettement supérieure, par exemple en termes de qualité, de niveau de service ou de rapidité d'approvisionnement ?
- Existe-t-il des fournisseurs dont les innovations ou produits sont sans équivalent sur le marché et avec lesquels il est possible d'obtenir une exclusivité ?

Réduire ensemble les coûts

Le processus de sélection des partenaires, de mise en place d'accords « gagnant-gagnant », et le développement systématique de l'activité avec ces mêmes partenaires génère des gains significatifs. Toutefois, les opportunités d'économies les plus importantes proviennent souvent d'un travail conjoint systématique sur les coûts. Les potentiels de réductions de coûts les plus importants se trouvent dans les domaines suivants :



La chaîne d'approvisionnement

Distributeurs et fournisseurs ont à leur disposition plusieurs moyens de réduire leurs coûts sur leur chaîne d'approvisionnement. Les distributeurs ont, pour la plupart, une puissance d'achat supérieure à nombre de leurs fournisseurs sur certaines catégories de produits : certaines matières premières, ou des produits tels que le carburant. Un fournisseur peut tirer profit de la puissance d'achat de l'un de ses clients distributeurs pour réduire ses propres coûts, et en profiter avec l'ensemble de ses clients. Le distributeur partenaire est alors fondé à récupérer une part proportionnellement plus importante des économies réalisées.

Autre domaine dans lequel les économies peuvent être substantielles : les coûts logistiques. En optimisant par exemple la gestion des trajets retour ou la « ramasse », en supprimant une étape de stockage, il est possible d'annuler intégralement les frais de livraison d'un fournisseur. Un exemple est l'utilisation des camions à vide du distributeur sur leur chemin retour vers leur plateforme logistique passant à proximité des sites de production du fournisseur.

Les caractéristiques produits

Les grandes enseignes peuvent avoir une compréhension incomplète des répercussions sur les coûts de production de leurs demandes en termes de spécifications produits. Dans bien des cas, les équipes commerciales du fournisseur elles-mêmes n'ont pas une connaissance poussée des véritables coûts liés à la fabrication de leurs produits. Par exemple, un fabricant de joints en silicone distribuant ses produits dans une enseigne de bricolage a réduit légèrement la quantité de produit présente dans chaque tube, afin d'abaisser son prix de vente : le fabricant pensait alors que cette démarche réduirait son prix de revient, mais n'avait pas envisagé que cette décision engendrerait des surcoûts du fait de perturbations dans le processus de fabrication. De même, une enseigne a décidé de réaliser elle-même le cahier des charges détaillé du packaging de l'un de ses produits de marque propre, ignorant que cela obligerait le fabricant à utiliser des procédés d'impression non standards, donc plus chers, tandis qu'une modification mineure, indécélable par le consommateur final, lui aurait permis de conserver un procédé standard moins coûteux.

L'interface fournisseur-distributeur

Le mode de travail entre fournisseur et distributeur peut lui aussi entraîner des surcoûts non négligeables. Des processus clés tels que la prévision de la demande, la prise de commande et le réassort, la réception de marchandises et le paiement recèlent des opportunités multiples d'optimisation et d'éliminations de coûts. Des ajustements d'un côté comme de l'autre, l'amélioration du mode de partage des données par exemple, peuvent entraîner des progrès importants, par la réduction de la charge de travail et une plus grande précision dans l'exécution des tâches. La taille des commandes a également un impact important sur les coûts de production du fournisseur. Dans certains cas, les coûts de production unitaires d'un lot complet sont nettement inférieurs à ceux d'une fraction de ce lot, du fait des frais de mise en route et d'interruption des lignes de fabrication. Atteindre une taille de commande optimale et prendre en compte tous les coûts, en n'omettant ni la production ni le stockage, peuvent se révéler fortement payants dans certaines catégories de produits (voir Etude de cas 1).

Ces efforts, menés conjointement par le fournisseur et le distributeur pour réduire les coûts, peuvent générer des économies significatives pour chacun des deux partenaires. Toutefois, si ce partenariat étroit peut générer d'importantes économies, il se peut que le fournisseur cherche à profiter de la pression concurrentielle réduite induite par la relation particulière qui le lie au distributeur. Le distributeur doit se prémunir contre ce risque, en l'anticipant par certains mécanismes contractuels. Il est par exemple possible d'introduire dans les termes de l'accord une « garantie de meilleur prix », autorisant le distributeur à chercher le prix le plus bas du marché et à demander à son fournisseur de s'aligner en vue de conserver son statut de partenaire. Pour ce faire, le distributeur peut établir un processus de comparaison des prix et de mise en concurrence régulière, voire d'enchères inversées, article par article.

Jusqu'ici dans ce document, l'accent a été mis sur les économies de coûts que peut apporter une relation de partenariat. Mais entretenir des relations étroites avec ses fournisseurs stratégiques présente de nombreux autres avantages. Ainsi, dans certaines catégories sensibles en termes d'approvisionnement, la proximité avec les fournisseurs peut se révéler un avantage concurrentiel majeur en permettant de sécuriser l'accès à la ressource et l'approvisionnement.

ETUDE DE CAS 1

GRAND DISTRIBUTEUR

Un distributeur international et l'un de ses principaux fournisseurs ont travaillé étroitement ensemble pour identifier des opportunités de réduction de coût. Ils ont par exemple identifié une opportunité dans l'optimisation de la quantité par commande. Les produits étant fabriqués par lot à la demande, les petites commandes obligent le fabricant à démarrer une ligne de production pour l'interrompre et la nettoyer quelques heures plus tard. Les coûts de production unitaires baissent à mesure que les quantités commandées augmentent, jusqu'à ce qu'une deuxième ligne de production soit nécessaire, et vienne à nouveau augmenter les coûts unitaires (voir Illustration 2). L'analyse a montré que les commandes n'étaient pas passées de manière à minimiser les coûts de production : seules 7% d'entre elles se situaient dans la zone de coût minimum (voir Illustration 3). Les deux partenaires ont également pris en compte les frais de stockage et de livraison pour minimiser les coûts totaux. Grâce à leur partenariat, le distributeur a pu identifier les niveaux de commandes optimaux pour minimiser les coûts, et ainsi partager les économies réalisées.

Illustration 2 : Coût des différents niveaux de commande

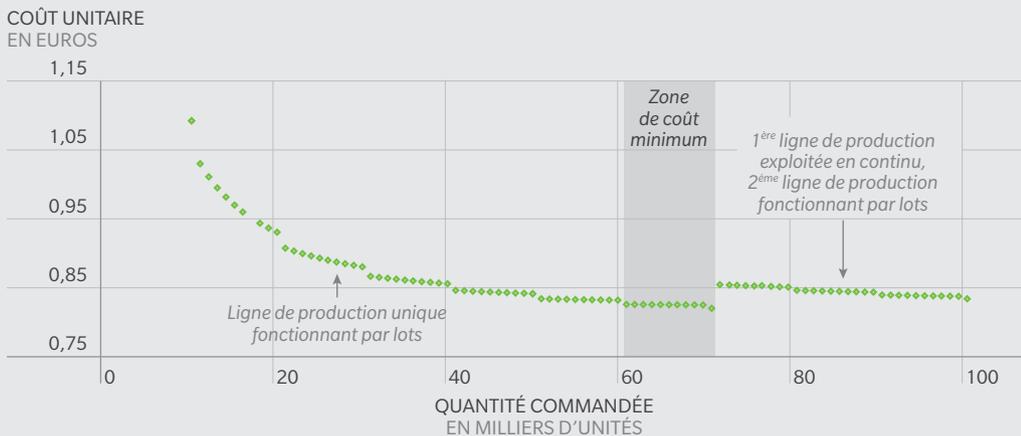
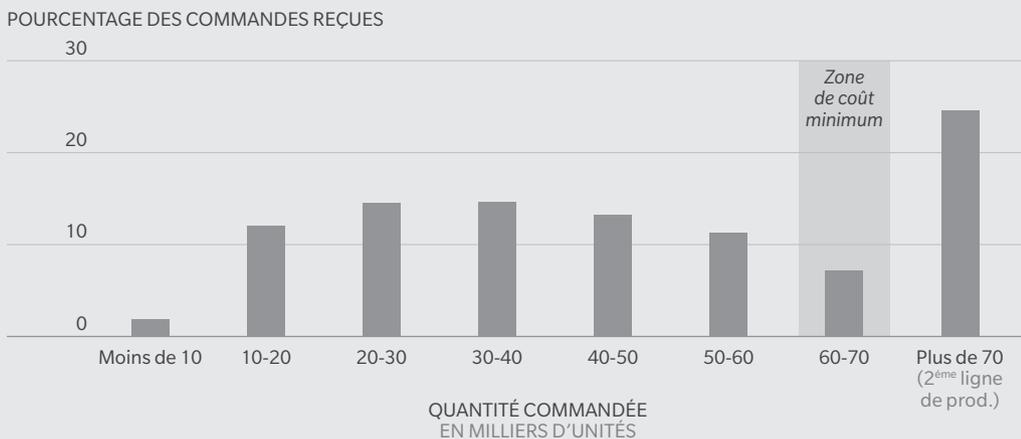


Illustration 3 : Distribution des tailles de commandes



Dans d'autres cas, des projets communs peuvent être menés pour améliorer la performance en termes de développement durable, de niveau de service et de qualité produit pour développer ensemble des produits exclusifs qui donneront un avantage concurrentiel.

Mettre ces principes en pratique

Un programme systématique de réduction des coûts d'achat génère normalement d'importantes économies. Mais il importe de ne pas sous-estimer la quantité de travail qu'il requiert. L'effort demandé aux équipes achat est important, et il vient s'ajouter à leurs tâches quotidiennes : gérer la gamme, organiser les promotions, établir des prix, etc.

Le problème réside rarement dans une méconnaissance ou une incompréhension de la part des acheteurs. La difficulté est plutôt qu'ils manquent de temps et manquent d'analyses et d'outils de support de négociation pour réussir au mieux.

Réussir un projet de réduction des coûts en partenariat avec un fournisseur constitue un défi bien plus grand encore. L'effort à accomplir en matière de gestion du changement peut être considérable, tant pour les équipes du distributeur que pour les équipes du fournisseur. La communication sur le projet doit être claire et cohérente afin que les fournisseurs comprennent l'enjeu, les raisons pour lesquelles il importe d'investir dans le projet commun, et ce que l'on attend d'eux. Les conférences fournisseurs ou une communication de la direction générale du distributeur jouent un rôle important à ce titre. En interne chez le distributeur, l'ensemble des équipes doit être aligné sur le travail à accomplir, le mode de collaboration avec les fournisseurs partenaires, et les attentes de part et d'autre. En outre, un suivi détaillé des activités est nécessaire pour s'assurer que le programme maintient son cap chez tous les fournisseurs partenaires, et pour en mesurer précisément les bénéfices au fur et à mesure de son avancement.

Les distributeurs disposant d'un certain niveau d'intégration verticale et ceux, la plupart, qui ont des bureaux d'achats dans des pays à coûts compétitifs ont déjà, en interne, une expérience de l'amont de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, dans la majorité des cas, les compétences requises pour les partenariats sont différentes de celles que l'on trouve classiquement dans les directions achats des grands distributeurs. Il peut s'avérer nécessaire d'avoir recours à des spécialistes expérimentés en réduction des coûts – souvent issus d'autres secteurs – et de mettre en place un programme de formation et de perfectionnement pour les équipes.

En résumé, aller au-delà des négociations avec les fournisseurs pour s'engager dans une démarche de réduction de coûts en partenariat avec ses fournisseurs ne peut constituer un projet ponctuel, de court terme. On ne peut l'envisager que dans le cadre d'un programme long, de plusieurs années, en veillant à développer ou acquérir les compétences dont l'entreprise a besoin pour s'assurer de la pérennité de la performance de ces actions. Seules les enseignes capables de mettre en place et de réussir de tels programmes peuvent obtenir des réductions de coûts inenvisageables par la seule négociation. L'étude de cas présentée page suivante décrit l'approche retenue par un grand distributeur, et comment il en tire aujourd'hui largement les bénéfices.

ETUDE DE CAS 2

GRANDE ENSEIGNE DE BRICOLAGE

Le contexte

Cette enseigne de bricolage internationale, multi-format, avec des marges historiquement élevées, fait face à un marché de plus en plus difficile et de nouveaux concurrents. Bien que les synergies entre pays soient limitées, ses équipes achat ont travaillé dur pour conclure des accords avec les fournisseurs. Une nouvelle équipe dirigeante prend les rênes de la société, estime qu'une réduction des coûts d'achat directs de 8 à 10% est possible, et décide d'engager un programme sur trois ans.

L'approche suivie

L'équipe dirigeante a commencé par élaborer une stratégie de réduction des coûts d'achat plaçant le partenariat avec les fournisseurs au cœur de sa démarche. L'accent a d'abord été mis sur les cinquante fournisseurs les plus importants. Le lancement du projet s'est fait lors d'une conférence qui a réuni les fournisseurs. Une phase d'analyses détaillées a ensuite permis de formuler des objectifs de négociation adaptés à chaque fournisseur. Un processus systématique de négociation fournisseur par fournisseur s'est alors engagé, avec pour objectif d'obtenir les meilleures offres pour accompagner la croissance de l'enseigne. Cette méthode de renégociation a été étendue, de façon plus rapide, à un certain nombre d'autres fournisseurs.

L'équipe de direction s'est réunie régulièrement afin d'évaluer les offres des fournisseurs et de sélectionner les partenaires. Puis des accords sur trois ans ont été conclus avec tous les partenaires, pour formaliser leurs offres et faciliter leur mise en œuvre. Une fois les partenaires sélectionnés, et ceux-ci représentent la plus grande partie des coûts d'achat de l'enseigne, le programme de réduction des coûts a été lancé pour identifier et concrétiser les gains, en concrétisant les engagements pris lors des négociations.

En parallèle, un important programme d'appels d'offre et de comparaison des coûts de production a été lancé pour améliorer la performance avec les fournisseurs non partenaires, et s'assurer que les partenaires offraient les prix les plus compétitifs possibles. Le programme a été géré de manière rigoureuse au long des trois années, afin de s'assurer que les décisions soient prises et les gains effectivement obtenus. Des spécialistes de l'optimisation des coûts sont intervenus auprès des partenaires pour identifier les économies potentielles et transmettre leurs compétences. Enfin, des outils ont été mis en place pour permettre aux acheteurs de mener efficacement leurs actions et de pérenniser les gains.

Les résultats

Le programme est en bonne voie pour atteindre l'objectif de 8% d'économies sur trois ans, malgré un environnement commercial difficile, qui rend plus difficile la capacité de l'enseigne à « vendre » sa croissance auprès des fournisseurs. Le programme de réduction des coûts d'achat a contribué de manière décisive à la performance de l'entreprise sur la période.



EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE EN MAGASIN ET SATISFACTION CLIENT

Le défi

Confrontés à une augmentation de la masse salariale et des coûts liés plus rapide que l'inflation, les distributeurs doivent continuellement améliorer la productivité des heures travaillées dans les magasins. Dans le passé, certains ont réussi à diminuer leurs coûts de main-d'œuvre par des réductions généralisées ou par des changements plus subtils – en réduisant, par exemple, le temps alloué à certaines tâches. Mais arrive un moment où, à force de réduire les effectifs et de multiplier les responsabilités de chaque employé, l'expérience client en magasin s'en trouve négativement impactée. De nombreux distributeurs ont déjà atteint ou même dépassé ce point. Que faire désormais face à cette pression sur les coûts de main d'œuvre qui ne faiblit pas ? Quels moyens les distributeurs ont désormais pour continuer à réduire leurs coûts de main-d'œuvre en magasin ?

Nous avons vu des dirigeants faire face à ce défi de différentes façons, mais le point commun a toujours été un changement d'état d'esprit, un passage d'une logique de réduction des coûts de main d'œuvre à une logique de réorganisation des opérations. Avec, au cœur des décisions, le client (plutôt que par exemple le magasin ou le budget). Au lieu de se demander « Comment puis-je réduire les coûts de main d'œuvre ? », ils se sont posé la question autrement « Qu'est-ce que mes clients valorisent le plus, et comment le travail de nos collaborateurs peut-il les satisfaire ? ». Dans le même temps, ils sont passés d'une analyse limitée au magasin à une analyse qui prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur – se demandant « quelles décisions prises ailleurs génèrent des coûts additionnels dans mes magasins ? »

En effet, les magasins ne peuvent mener seuls ces évolutions. La réorganisation des opérations en magasin exige une collaboration étroite avec d'autres services tels que l'offre, les achats, la logistique, l'immobilier et dans certains cas les fournisseurs. Elle requiert des approches pertinentes, factuelles et quantifiées, visant à apporter une aide à la décision en magasin. En revanche, elle n'est pas forcément synonyme de programmes pluriannuels compliqués, et des plans relativement simples ont permis de rapidement dégager des gains importants en contrepartie d'efforts modestes.

Ce court article présente une série d'études de cas illustrant plusieurs façons pour les distributeurs de réorganiser leurs opérations en magasin. Il illustre trois approches, avec un niveau différent d'engagement en temps et en ressources :

- Le développement d'une compréhension fine de ce qui se passe réellement en magasin, en exploitant des données et des connaissances
- La mise en perspective des coûts d'un bout à l'autre pour prendre des décisions dans les magasins
- La refonte « à partir de zéro » des opérations en magasin

DÉVELOPPER UNE COMPRÉHENSION FINE DE CE QUI SE PASSE RÉELLEMENT EN MAGASIN

Pour planifier et gérer le personnel de façon efficace, les gestionnaires de magasins ont besoin d'être aidés pour prendre les décisions par une information pertinente et basée sur des analyses robustes. Cette aide permet de prendre en magasin des actions précises pour gérer de façon adaptée le coût de la main d'œuvre tout en protégeant ou améliorant l'expérience client. Les analyses n'ont pas besoin d'être compliquées. Les responsables de magasin effectueraient eux-mêmes ces analyses s'ils en avaient le temps. La clé de cette approche réside dans la capacité à garder les analyses simples, de les partager pour le bénéfice de tous les magasins, et les fournir dans un format aisément utilisable.

Etude de cas : une allocation efficace du personnel aux caisses

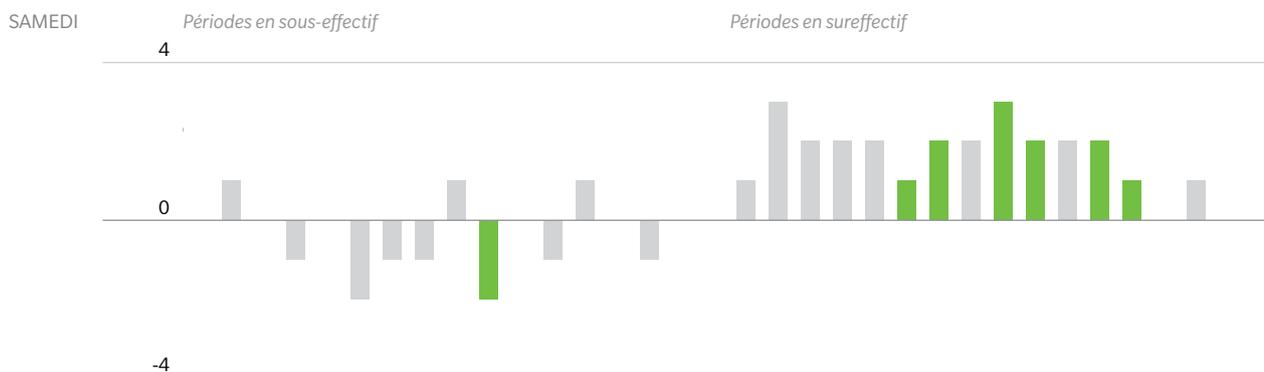
En comparant les horaires des caissiers avec les heures de passage des clients, un grand distributeur alimentaire fut étonné de constater que, bien qu'il existait quelques périodes où le personnel aux caisses était en sous-effectif, les caisses étaient la plupart du temps en situation de sureffectif. L'opportunité d'optimiser semblait réelle, mais ce distributeur avait besoin de davantage d'informations avant d'engager des actions. Le distributeur ne voulait en aucun cas dégrader la satisfaction des clients.

Dans le passé, l'outil de planification des horaires était alimenté par les informations sur la disponibilité des personnes, les semaines antérieures comparables etc., fournies par différents responsables au sein du magasin. Ensuite, le directeur du magasin et son équipe proche effectuaient des ajustements pour rester dans les limites de leur budget. A l'arrivée, l'emploi du temps final ressemblait peu aux recommandations initiales de l'outil.

Afin d'aider les responsables de magasin à prendre des décisions plus éclairées sur l'allocation du personnel, le distributeur leur a fourni de nouveaux rapports identifiant clairement toute demi-heure en situation de sous-effectif ou de sureffectif (voir Illustration 1). Ce système permit aux responsables de magasin de réduire le nombre total d'heures travaillées tout en raccourcissant les temps d'attente aux caisses.

Illustration 1 : Planification du personnel aux caisses

ECART PAR RAPPORT AU NOMBRE OPTIMAL DE PERSONNES EN CAISSE



Cependant, pour y parvenir, le distributeur dut surmonter un autre obstacle. Même lorsque les responsables de magasin étaient conscients d’être en sureffectif, ils hésitaient souvent à traiter le problème en raison d’un manque de connaissance de la législation sociale et des accords signés, de la peur de conflits avec le personnel ou d’autres préoccupations liées aux ressources humaines.

Pour remédier à ce problème, ce distributeur offrit aux gérants une formation adaptée. Par exemple, lors de discussions conflictuelles avec le personnel, on leur apprenait à justifier efficacement les raisons expliquant la nécessité de modifier les plannings, en s’appuyant sur les rapports comme source de données objective.

Les résultats ont été impressionnants : le distributeur a réduit ses coûts de main d’œuvre de 10% tout en diminuant également les périodes de sous-effectif de 10%.

Un des facteurs clés dans la réussite de ce programme a été de trouver l’équilibre entre implication du siège et responsabilité en local. Le siège et ses managers auraient pu imposer les plannings. Au contraire, ils se sont limités à de simples recommandations. La décision finale fut maintenue à la discrétion des responsables de magasin, qui possédaient des connaissances spécifiques à leur magasin et ne pouvant pas être traduites dans un outil.

CHECK-LIST

- Recevez-vous de nombreuses réclamations clients au sujet des périodes de pointe en journée ?
- Vos systèmes de planification et de mise en rayon sont-ils sujets à de nombreuses modifications manuelles ?

AVOIR UNE VISION DES COÛTS « D'UN BOUT À L'AUTRE »

Les décisions prises tout au long de la chaîne d'approvisionnement impactent les coûts en magasin – du retrait du produit de la réserve à sa mise en rayon en passant par l'ouverture de son emballage. D'expérience, nous constatons que la collaboration entre les équipes achats et magasins et l'adoption d'une vision globale des coûts permet d'identifier des opportunités significatives de réduction des coûts. Il en va de même des choix effectués pour la logistique.

Etude de cas : une gestion efficace des emballages et des gammes de produits

Pour réduire les inefficacités en matière de produits et d'emballages, un distributeur européen a lancé une initiative d'envergure impliquant ses magasins, ses équipes achats et ses fournisseurs, pour restructurer ses processus sur la base d'une vision globale des coûts.

En premier lieu, le distributeur révisa la taille des emballages utilisés dans la supply-chain. Il vérifia que les surfaces allouées à chaque produit étaient en cohérence avec les rythmes de vente et les tailles d'emballage. Cette analyse montra que, bien que les planogrammes et rythmes de vente étaient généralement bien en phase, la taille des packagings générerait des inefficacités : par exemple, certains planogrammes étaient configurés pour 12 unités de produits alors que ceux-ci étaient livrés par conditionnement de 24, impliquant une perte de temps lors du renvoi de la moitié des unités en stockage. Fortes de cette information, les équipes achats ont collaboré avec les fournisseurs pour concevoir des conditionnements plus appropriés. Dans les cas où les fournisseurs demandaient des prix plus élevés pour le nouveau conditionnement, les équipes achats étaient en possession des données requises pour faire les bons arbitrages.

CHECK-LIST

- Vos acheteurs sont-ils responsables des coûts supplémentaires qu'ils créent dans les magasins ?
- Vos acheteurs tiennent-ils compte de la configuration des palettes ou de la taille des lots et des particularités de conditionnement lors des négociations avec les fournisseurs ?
- Le moment de l'introduction de nouveaux produits est-il déterminé par les fournisseurs ou par les acheteurs ?

Deuxièmement, ce distributeur améliora son processus de révision des gammes de produits. Lorsque les équipes achats sont déconnectées des opérations en magasin, elles ne considèrent généralement pas l'impact d'une révision des gammes pour les équipes en magasin.

En réalité, l'introduction de seulement quelques nouveaux produits peut exiger la révision complète d'un rayon dans chacun des magasins, nécessitant de nombreuses heures de main d'œuvre. Chez ce distributeur, les responsables de catégorie ont disposé d'un indicateur de performance pour les « heures de réaménagement en magasin », rendant ainsi transparent l'impact de l'introduction de nouveaux produits, et aidant à garantir que les bénéfices apportés par un nouveau produit soient correctement comparés aux coûts générés. De ce fait, les futures introductions de produits furent retardées jusqu'à la planification d'un réaménagement saisonnier (minimisant ainsi les coûts supplémentaires), hormis les cas de produits phares où les coûts de réaménagement étaient financés par les fournisseurs.

La combinaison de ces changements a fait économiser au détaillant plus de 8% d'heures de réassort et travail dans les rayons.

REFONDRE LES OPÉRATIONS SUR DE NOUVELLES BASES

Certains distributeurs ont déjà dans leurs magasins des données et des analyses riches, et prennent déjà des décisions optimisées avec une vision globale des coûts. L'étape suivante dans la gestion des coûts est encore plus ambitieuse, exigeant de repenser « à partir de zéro » ce que font les magasins, pas à pas. Ceci implique de commencer par l'identification du minimum absolu d'heures requises pour ouvrir un magasin, en y rajoutant ensuite tâche par tâche la main d'œuvre et les heures nécessaires, avec l'apport pour la réflexion des équipes achats, logistiques et immobilier tout au long du processus.

Etude de cas : un prototype pour un magasin « lean »

Pour mettre au point et tester une nouvelle génération de magasins, un distributeur a mis en place une équipe multidisciplinaire incluant des experts de l'immobilier, de l'agencement de magasin, de l'équipement, des achats et des opérations. L'objectif était de concevoir ensemble l'implantation et les processus, afin d'optimiser autant que possible l'efficacité du nouveau magasin sans nuire à la qualité de l'expérience client.

Pour cela, le point de départ fut de déterminer le minimum absolu de main d'œuvre requise pour faire fonctionner un magasin, puis d'ajouter des tâches de façon sélective en se basant sur la valeur que le client leur accorde.

Comme c'est souvent le cas en partant d'une base zéro, l'approche montra qu'un nombre significatif de tâches pouvait être tout simplement éliminé, ou du moins leur fréquence pouvait être réduite. Le changement du type de congélateur, par exemple, rendit le dégivrage inutile. L'arrêt des ventes de cartes cadeaux supprima un long processus en caisse, avec un impact minimum sur les ventes. La réduction du nombre de toilettes réduisit le temps nettoyage requis. Et ainsi de suite.

Mais les plus grandes économies sont venues de modifications de certains processus. Par exemple, le processus de passage en caisse a été entièrement revu (voir Illustration 2). Le distributeur installa un nouvel équipement avec des tapis de caisse plus rapides et une distance plus courte pour la saisie des produits par les caissiers. Une nouvelle technique de lecture optique, plus rapide, fut aussi introduite. Cela ne fut possible que par la collaboration des équipes achats et des fournisseurs pour améliorer la lisibilité des codes-barres sur les produits. Le distributeur introduisit également un meilleur suivi de performance en caisse afin de contrôler de façon fiable l'application des bonnes pratiques.

Le facteur-clé de performance ici a été une collaboration efficace entre les magasins et les différentes fonctions – achats, logistique, opérations et immobilier. Chaque amélioration majeure est venue de l'implication d'au moins deux de ces « silos » : le nouvel emballage doté d'un code barre plus gros ; les emballages plus faciles à mettre en rayon ; les meilleures méthodes de livraison, d'aménagement, d'agencement et de conception des aires de déchargement, ...

Illustration 2 : Améliorer le processus de passage en caisse

 FILES D'ATTENTE DES CLIENTS	Une file d'attente par caisse ou une file unique pour toutes les caisses ?
 LE CLIENT PLACE LE PRODUIT SUR LE TAPIS	Pour combien de clients le tapis est-il prévu ?
 LE TAPIS FAIT AVANCER LES PRODUITS	Le tapis est-il assez rapide ? Ralentit-il le caissier ?
 LE CAISSIER TEND LE BRAS POUR SAISIR LE PRODUIT	Le caissier doit-il beaucoup tendre le bras ?
 LE CAISSIER SCANNE LE PRODUIT	Les produits sont-ils toujours scannés du premier coup ?
 LE CAISSIER PLACE LE PRODUIT AU BOUT DE SA CAISSE	Qui met les produits dans les sacs ?

L'impact de la refonte a été spectaculaire : le fonctionnement du magasin a été optimisé de 30%, tout en améliorant la satisfaction des clients.

De plus, la plupart des améliorations (au-delà de l'implantation et des aménagements) ont pu également être mises en œuvre dans l'ensemble des magasins existants. Les calculs du retour sur investissement pour de tels changements ont révélé des retours positifs après seulement un ou deux ans, avec des magasins plus efficaces d'environ 20%.

CHECK-LIST

- Connaissez-vous la valeur accordée par les clients à chaque tâche effectuée dans vos magasins ?
- À quand remonte la dernière révision des processus du magasin par une équipe véritablement multidisciplinaire, impliquant les opérations, les achats, la logistique, l'aménagement et l'immobilier ?

CONCLUSION

Même si l'efficacité opérationnelle en magasin est une préoccupation quasi-quotidienne, elle n'en devient jamais facile. Une fois les inefficacités les plus évidentes traitées, les distributeurs doivent pouvoir combiner réduction du temps de main d'œuvre et amélioration, ou maintien de la qualité de l'expérience des clients en magasin.

Certains distributeurs adoptent une approche très centralisée, avec un nombre d'heures budgétées à respecter strictement, le plus souvent proportionnel aux ventes, alors que d'autres comptent sur les responsables de magasins pour prendre les bonnes décisions et gérer leur compte de résultat à un niveau local. Quelle que soit la méthode, adopter une approche globale à travers toute la chaîne de valeur permet d'identifier des économies inaccessibles lorsque les magasins raisonnent en silo – en repensant l'organisation des opérations plutôt qu'en se remettant uniquement à des coupes budgétaires.

Il existe différentes façons d'y parvenir : exploiter les données et les analyses pour appréhender de façon fine le fonctionnement des magasins ; avoir une vision globale des coûts afin de garantir que les magasins ne subissent pas de surcoûts dus à des décisions prises ailleurs ; ou refondre complètement le modèle opérationnel du magasin. Comme l'illustrent les études de cas décrites, chacune présente une opportunité de réduire vos coûts et d'améliorer votre performance financière – tout en ayant un impact positif sur la satisfaction de vos clients.



SUBMERGÉS PAR L'INFORMATION ?

Entre vos clients et vous, ne laissez pas les données s'interposer

« La distribution est une somme de détails ». Cela peut sembler un cliché : ceux-ci synthétisent parfois une réalité importante. De fait, c'est la combinaison de produits, magasins et sites internet qui assure le succès d'un distributeur. Toutefois, depuis quelques années, l'adage semble parfois être devenu « la distribution est une somme de données ». La diversité et la quantité d'informations disponibles ont explosé. Les distributeurs ont investi des ressources importantes – en temps et en argent – pour déterminer comment les utiliser au mieux.

A priori, disposer de davantage de données devrait permettre d'améliorer la prise de décision et par conséquent, l'expérience pour le client et sa satisfaction. Dans les faits, il n'est pas évident d'évoluer vers une prise de décision qui s'appuie systématiquement sur des faits étayés par des données. Deux difficultés apparaissent fréquemment :

1. **L'afflux massif de données** : les category managers et les acheteurs sont submergés par le flot d'informations et se révèlent incapables de prendre de bonnes décisions car ils manquent de temps.
2. **L'éloignement croissant entre les opérationnels et l'offre** : les category managers sont de plus en plus rivés à leurs ordinateurs et occupés par des réunions interminables. Ils n'ont dès lors plus le temps de se rendre sur le terrain pour visiter les magasins, échanger avec des consommateurs, ou observer ce que font les concurrents. Ils sont de plus en plus déconnectés de l'offre et de l'expérience qu'en ont les consommateurs.

Cet article propose des pistes pour résoudre ces difficultés afin d'utiliser les données pour renforcer – et non pas affaiblir – le lien avec les clients et le succès de l'enseigne.

GÉRER L'AFFLUX MASSIF DE DONNÉES

Les distributeurs disposent aujourd'hui de beaucoup de données et d'informations. Ils veulent les exploiter mais sont parfois submergés par celles-ci. Ils sont inondés de données souvent brutes, ambiguës ou incomplètes. Au lieu de leur faciliter la tâche, ces données tendent à la leur compliquer et à engendrer de la frustration et une surcharge de travail.

Des analyses et des réunions spécifiques sont créées pour comprendre et exploiter ces informations pour la gestion du business. Ceci accroît la surcharge de travail. Les données peuvent avoir un effet contre-productif : au lieu de permettre des décisions plus rapides et pertinentes, elles ralentissent les processus et détériorent la qualité des décisions.

La majorité des category managers reconnaissent ces problèmes mais sont désarmés quand il s'agit de les résoudre. Le plus souvent, ils choisissent d'ignorer nombre des informations et rapports qu'ils reçoivent ; ce type de réaction explique en partie pourquoi il est si difficile de faire évoluer la manière dont ils prennent leurs décisions. Lorsque d'autres fonctions telles que le marketing, la stratégie ou les études souhaitent analyser les données à leur place, ils n'ont pas la connaissance approfondie des catégories qu'ont les acheteurs et category managers, ne saisissent pas certaines subtilités de pricing ou de sélection de produits et inévitablement, des tensions surgissent lorsqu'ils essaient d'indiquer à un acheteur la marche à suivre. La solution de facilité, parfois utilisée, est de s'appuyer sur les fournisseurs pour obtenir ces informations et analyses. Mais ceux-ci ne constituent pas nécessairement une source impartiale de conseils... Enfin, lorsque les category managers décident d'investir du temps dans l'exploitation des données pour mieux gérer leurs opérations, cela se fait au détriment d'autres tâches.

L'ensemble de ces dysfonctionnements peut directement mener à des problèmes en magasin, en particulier quand les acheteurs, submergés par l'avalanche d'information, ne sont plus à même d'y repérer les tendances et signaux clients clés (voir Illustration 1).

Dès lors, quelles stratégies les distributeurs peuvent-ils adopter pour améliorer la qualité des décisions prises par leurs collaborateurs sans pour autant surcharger ceux-ci ? La clé est de se concentrer sur ce qui est important et non pas sur ce qui est intéressant. Ce qui compte, c'est que chaque décision soit prise de façon simple, rapide et efficace. Quand elles ciblent la décision qui est à prendre, les données et les enseignements qui en ressortent peuvent être présentés de la manière la plus concise et structurée possible. En effet, c'est bien

Illustration 1 : Des signes révélateurs d'un trop plein d'information



Une prolifération de produits en doublons – une telle offre est peu pertinente aux yeux des clients, mais permet souvent d'empiler les financements fournisseurs et donc de tenir les chiffres à court terme.



Une offre de produits d'entrée de gamme trop faible en comparaison avec d'autres formats de distribution – ceci peut résulter de la contrainte de temps pesant sur les category managers, qui les pousse à se focaliser sur leurs concurrents directs et sur les références directement équivalentes, au détriment des autres distributeurs et des produits légèrement différents pour lesquels les comparaisons sont plus difficiles. De tels facteurs peuvent aussi expliquer le manque de compétitivité d'une marque propre.



Des architectures de prix faussées au sein des catégories de produits qui, bien que compétitives en prix sur les références pivots, présentent des écarts de prix importants sur les produits secondaires, le pricing des références pivots ayant tendance à être prioritairement suivi et contrôlé.

l'identification a priori des décisions à prendre qui doit conduire à la collecte des données et à la priorisation des analyses. Trop souvent, c'est l'inverse qui se produit. Les outils d'aide à la décision doivent donc être conçus pour aider effectivement à la prise de décision et non pas simplement fournir aux acheteurs encore plus de données à déchiffrer.

Il peut aussi être nécessaire de modifier certains processus de gestion. Quelles sont les réunions essentielles ? Qui a réellement besoin d'y participer ? Quelles sont les décisions qui doivent y être prises ? Les réunions qui ne font que revoir des données ou évoquer des analyses intéressantes, sans alimenter directement la prise de décisions, doivent être supprimées ou repensées. Il est, à ce titre, souvent très utile pour chaque décision de vérifier d'une part qu'elle est prise par la bonne personne et d'évaluer d'autre part si elle peut être automatisée.

RÉDUIRE LA DISTANCE PAR RAPPORT AU TERRAIN

La deuxième difficulté à surmonter dans un environnement où beaucoup de données sont disponibles est l'éloignement croissant de certaines fonctions par rapport aux magasins et à la réalité de la déclinaison et de la personnalisation de l'offre dans ceux-ci. C'est un phénomène relativement récent. Historiquement, nombre de directeurs commerciaux ou achats d'enseignes étaient connus pour leurs visites inopinées en magasin, ou pour leur propension à jeter un produit sur le bureau d'un acheteur en s'exclamant : « mais que fait ce produit dans nos magasins, ou pourquoi n'y est-il pas ? ». Ce comportement – pas toujours bénéfique pour le moral des équipes – garantissait néanmoins que les category managers restaient bien connectés à la réalité concrète des produits et prix que les clients achetaient (ou non !).

Les category managers et les acheteurs sont aujourd'hui plus loin des magasins. Ceci présente un réel danger : ils peuvent devenir rapidement déconnectés de la réalité des produits, des magasins, des sites internet et des clients.

Il existe différentes façons très concrètes de marier les techniques de la « vieille école » et l'exploitation des données et informations disponibles. Il est par exemple possible de :

- Recréer l'expérience client au siège
- Programmer des temps systématiques hors du bureau chaque semaine
- Faire en sorte que la technologie ne soit pas que l'apanage du siège

Recréer l'expérience client au siège

Un « atelier assortiment » – un concept très simple en soi – est un moyen efficace d'aider les category managers à retisser un lien fort avec leurs catégories de produits. Pour ces ateliers, la

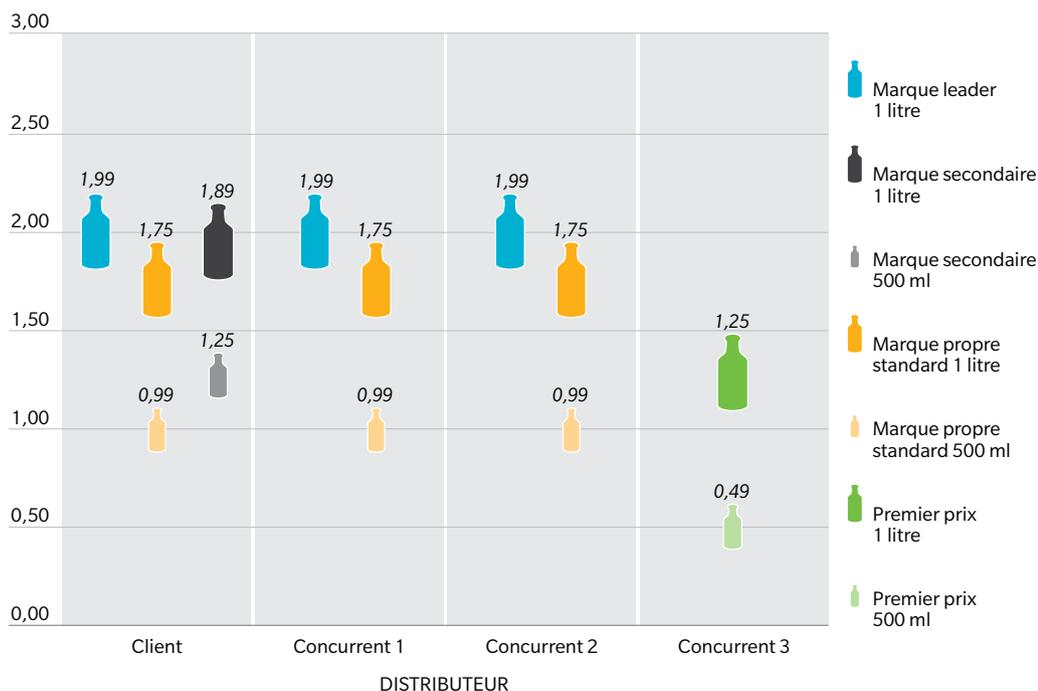
gamme entière des produits d'une catégorie provenant de tous les concurrents est achetée et disposée sur le sol de manière à recréer la façon dont les clients perçoivent et comparent l'offre (l'illustration 2 présente la disposition au sol des produits). Chaque produit porte une étiquette mentionnant des indicateurs commerciaux et économiques : chiffre d'affaires, marge, substituabilité avec d'autres produits, pénétration dans les différents segments clients, ...

Ces ateliers donnent vie à une catégorie de manière visuelle et tangible, attirant ainsi l'attention sur les questions importantes difficiles à repérer dans des feuilles de calcul. La mise sur pied de « magasins laboratoires » constitue une étape supplémentaire vers

Illustration 2 : Organisation d'un atelier assortiment

Exemple simplifié d'enseignements et recommandations types à l'issue d'un atelier assortiment – Jus d'orange en bouteille

PRIX EN RAYON (€)



RÉFÉRENCE	OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS À TESTER/VALIDER
	Forte pression sur les produits majeurs à 1,99 € : potentiel non-réalisé de montée en gamme au-delà de 2,00 €	Développer une nouvelle marque propre premium, avec un prix entre 2,20 et 2,50 €
	Aucun concurrent ne vend la marque secondaire ; forte substituabilité du produit avec la marque propre	Déréférencer les deux formats et ainsi rediriger les volumes vers la marque propre ce qui augmentera sa rentabilité
	La marque premier prix du Concurrent 3 procure le prix/ml le plus bas sur un format 1 litre	Introduire une marque tertiaire/très compétitive sur les prix aux alentours de 1,25 €
	Le prix d'entrée de gamme à 0,49€ du Concurrent 3 génère une forte perception de prix bas : le Client doit mieux se défendre	Introduire une nouvelle référence d'entrée de gamme, avec des spécifications réduites pour atteindre un prix de 0,75 €

un réalisme accru. Ils sont d'autant plus utiles lorsqu'ils sont utilisés en complément d'ateliers assortiments, puisque tout changement qui est proposé dans un atelier peut alors être rapidement prototypé et expérimenté.

Programmer des temps systématiques hors du bureau chaque semaine

Certaines enseignes ont modifié leur fonctionnement pour dégager des créneaux horaires exempts d'activités au siège. Les category managers peuvent ainsi se rendre plus facilement sur le terrain. Pour ce faire, ces enseignes ont d'abord commencé par définir clairement les réunions clés, nécessaires pour gérer l'activité et prendre les décisions les plus importantes. Elles ont ensuite établi un calendrier hebdomadaire libérant d'importantes plages horaires. Cela ne peut fonctionner que si les réunions sont focalisées sur la prise de décisions, que les données qui y sont utilisées sont correctement définies et faciles d'accès, et que les outils d'aide à la décision des acheteurs facilitent et accélèrent la prise de décision. Bannir les réunions un ou deux jours par semaine peut être un bon point de départ.

Faire en sorte que la technologie ne soit pas que l'apanage du siège

Même lorsqu'ils ont le temps d'aller en magasins, les category managers peuvent encore rencontrer des difficultés pour sortir de leurs bureaux en raison de leur dépendance à leurs ordinateurs. Et si l'on imaginait que les outils utilisés par les acheteurs pour gérer leurs activités fonctionnaient sur des tablettes à n'importe quel endroit ? Et si un acheteur était en mesure de revoir son assortiment de produits et ses prix tout en étant dans un magasin ou dans celui d'un concurrent ? Nous avons travaillé sur cette possibilité avec certains de nos clients et pensons que ce sera bientôt la norme.

CONCLUSION

Davantage de données devraient permettre aux distributeurs d'être plus performants. Cela peut avoir l'effet inverse si les acheteurs sont submergés par l'information et deviennent déconnectés de leurs clients.

Pour éviter cet écueil, il convient de se concentrer sur ce qui compte plutôt que d'essayer d'analyser tout ce qui semble intéressant. Cela signifie généralement qu'il faut examiner avec attention la façon dont les idées sont présentées et communiquées. En parallèle, davantage de temps passé dans les magasins et des comparaisons plus nombreuses entre vos produits et ceux de vos concurrents peuvent aider vos category managers et vos acheteurs à travailler plus efficacement votre offre et sa déclinaison et personnalisation en magasins.

En conclusion, exploiter de façon pertinente les données disponibles aujourd'hui en masse dans la distribution est devenu un élément-clé de succès dans celle-ci, mais ceci doit compléter l'approche traditionnelle du retail, fondée sur le bon sens – pas la remplacer.



MAÎTRISER SA MARGE BRUTE

Piloter sa marge brute fait partie des processus de base chez tous les distributeurs et il peut sembler surprenant de vouloir écrire sur le sujet. Toutefois, manquer son objectif de marge brute est un réel problème, et qui génère souvent une recherche frénétique, dans des conditions peu productives, pour en découvrir l'origine. Ce court document indique comment mieux analyser sa performance en matière de marge brute – et limiter le temps consacré au diagnostic pour augmenter celui dédié à la résolution.

Quand la marge brute baisse de manière inattendue, il peut être difficile d'en identifier la cause. Cette ligne du compte de résultat est le produit de nombreux facteurs et ne révèle en elle-même rien des origines du problème : déterminer les causes sous-jacentes prend souvent plusieurs jours, voire davantage. Dans l'intervalle, la seule option des dirigeants est d'actionner les leviers le plus à leur portée : le plus souvent le prix et les promotions. Pourtant, augmenter les prix ou réduire les rabais promotionnels est précisément ce qu'il faut éviter si le problème réside, par exemple, dans une modification du mix de la demande liée à une réduction des dépenses consommateurs en période économique défavorable.

A l'inverse, certains distributeurs sont capables de décomposer la marge brute en ses éléments constitutifs – des indicateurs indépendants alignés avec les leviers opérationnels utilisés pour gérer l'entreprise – et à les incorporer dans les états financiers, les budgets et les objectifs. Le concept est simple, mais il peut radicalement changer la donne.

DÉTERMINER LES BONS INDICATEURS

La première étape consiste à identifier un petit nombre d'indicateurs qui, ensemble, expliquent toute variation significative de la marge brute. Il est essentiel que ces indicateurs soient le plus possible indépendants les uns des autres, faute de quoi il est impossible de mettre en évidence la cause réelle d'une évolution de marge. Les indicateurs en question doivent être exploitables et utilisables par les équipes pour décider des actions correctrices. Quatre variables simples – la marge sur le prix de fond de rayon, les remises promotionnelles, les rabais de soldes ou liquidation et le financement fournisseur – suffisent généralement, et les distributeurs chez qui les rabais sur liquidation ou le financement fournisseur ne font pas varier la marge brute de manière significative peuvent se contenter de trois indicateurs.

Bien que l'importance relative de ces indicateurs varie d'un secteur de la distribution à l'autre, ils fournissent une structure de base pour analyser les variations de marge brute et identifier où creuser davantage. Par exemple, la remise promotionnelle peut être subdivisée en promotions sur catalogue et remises supplémentaires décidées en magasin, et la marge sur le prix de fond de rayon décomposée en variations du prix de fond de rayon, variations de coûts, et effets de mix produit. L'objectif final est de fournir une réponse pertinente, rapide et ciblée : l'étude de cas qui clôt ce document en fournit un exemple en conditions réelles.

INTÉGRER LES NOUVEAUX INDICATEURS AU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'étape suivante vise à intégrer ces nouveaux indicateurs dans les outils de gestion, les tableaux de bord et le processus budgétaire du distributeur. Ceci donne aux équipes de direction et de gestion une visibilité accrue et une meilleure maîtrise des facteurs de performance, tout en apportant deux avancées majeures à leur prise de décision quotidienne.

Premièrement, la confusion et l'agitation nées des conflits liés à la marge brute se dissipent. Lorsque les nouveaux indicateurs apparaissent à côté du chiffre d'affaires, du volume et de la marge dans les rapports hebdomadaires, les équipes marchandises et les contrôleurs de gestion utilisent un langage commun, pertinent vis-à-vis des leviers opérationnels, réduisant ainsi les sources d'incompréhension et évitant des désaccords inutiles sur les facteurs de performance.

Ensuite, de tels indicateurs rendent possible une meilleure qualité de prévision de la performance à venir. Parce qu'ils sont bien plus faciles à prévoir, car reliés avec les décisions prises par l'entreprise, les problèmes peuvent être anticipés suffisamment tôt et évités. Cette capacité à prédire la performance permet également aux équipes marchandises de se libérer du schéma classique de répétition du plan de l'année précédente et autorise davantage de liberté stratégique et d'initiative.

LES RÉSULTATS

Une meilleure analyse et un contrôle plus étroit de la marge brute génèrent de nombreux bénéfices. L'équipe de direction a une vision plus claire et réaliste de la situation, ce qui l'aide à actionner les bons leviers. Aux autres niveaux de l'organisation, les responsabilités deviennent plus évidentes. Les équipes marchandises ou commerciales diagnostiquent plus rapidement les problèmes et sont plus en mesure de se libérer de la tyrannie de la répétition de l'exercice précédent. Ils ont davantage de latitude dans leurs prises de décision quotidiennes. La qualité de la construction budgétaire et des prévisions en cours d'année s'améliorent en parallèle.

En résumé, placer quelques indicateurs simples au cœur de la gouvernance financière et les gérer indépendamment les uns des autres présentent de nombreux avantages. Cela peut sembler simpliste et peu révolutionnaire, mais cela peut changer en profondeur et améliorer significativement le pilotage de l'entreprise.

Glossaire

Marge sur le prix de fond de rayon	La marge réalisée sur la totalité des volumes, valorisée au prix « catalogue », c'est-à-dire avant promotions, et calculée avant tout financement fournisseur
Remise promotionnelle	L'ensemble des rabais offerts aux clients, via les promotions et programmes de fidélité (hors soldes ou liquidation)
Rabais sur soldes ou liquidation	Les rabais consentis pour liquider les stocks en excès ou en fin de vie
Financement fournisseur	Tous les apports financiers issus des fournisseurs (financements promotionnels, remises sur facture, coopération commerciale, ...)

UNE APPLICATION PRATIQUE CHEZ UN GRAND DISTRIBUTEUR GÉNÉRALISTE ALIMENTAIRE

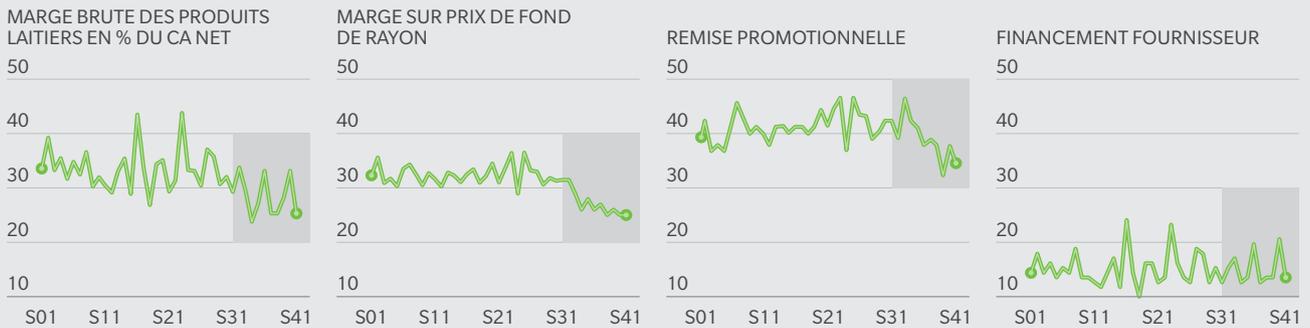
Une enseigne généraliste alimentaire était en train de se transformer : ses marges étaient particulièrement serrées et il était vital pour elle d'identifier et de pouvoir attaquer rapidement tout écart. Avec cette préoccupation en tête, l'enseigne a conçu un nouveau schéma de gestion financière. L'exemple suivant décrit la manière dont ce schéma s'est mis en place en l'illustrant dans la catégorie « produits laitiers ».

La marge brute sur les produits laitiers avait chuté. Les équipes marchandises avaient modifié le planning promotionnel dans l'espoir d'améliorer les marges. Les premiers chiffres leur ont fait craindre de s'être trompés mais elles avaient du mal à en juger réellement, du fait de l'extrême volatilité de la marge brute (voir Illustration 1).

Dans ce cas, la décomposition en ces trois indicateurs a montré que la chute de la marge brute était attribuable à une baisse de la marge sur le prix de fond de rayon, et qu'une fois le « bruit de fond » créé par un financement fournisseur volatile éliminé, la chute est encore plus sévère qu'escompté. Dans le même temps, la baisse de la remise promotionnelle avait caché une partie du déclin véritable de la marge sur prix de fond de rayon.

L'étape suivante a été de comprendre pourquoi la marge sur prix de fond de rayon avait reculé : l'illustration 2 détaille les explications possibles investiguées par l'enseigne. Les équipes marchandises ont rapidement établi que les prix à l'achat avaient augmenté sur de nombreuses références, mais qu'il était impossible d'augmenter les prix de vente ou de réduire plus avant les remises promotionnelles sans perdre en compétitivité. Il fallait donc renégocier avec les fournisseurs. Ce schéma se répétant sur de nombreuses catégories, l'enseigne organisa une vaste conférence avec ses fournisseurs, suivie d'un programme de négociation à grande échelle qui mit fin au déclin des marges.

Illustration 1 : La marge brute en produits laitiers et ses éléments constitutifs



Note Les rabais sur soldes et liquidation n'entraînant pas de variation significative de la marge brute, la marge sur prix catalogue, la remise promotionnelle et le financement fournisseur sont les seuls indicateurs utilisés ici

Illustration 2 : Exemples d'effets observés via les indicateurs

	EXPLICATION	POTENTIELLES ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE (À COURT TERME)
<p>↓</p> <p>Facteur : la marge sur prix de fond de rayon baisse</p> <p><i>sans qu'une réduction des remises clients ou une hausse du financement fournisseur ne compense le phénomène</i></p>	<p>Les coûts à l'achat ont augmenté</p>	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter les prix de vente si le marché le permet, sur des articles non critiques par rapport à la concurrence, et qui n'affecteront pas l'architecture de prix, ou sur des références où la concurrence « suivra », ou sur celles dont les indices prix actuels le permettent Réévaluer le niveau de remises et rabais promotionnels dans le but de compenser la hausse des prix à l'achat Renégocier avec les fournisseurs
	<p>Les prix de fond de rayon ont chuté</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier les indices prix de la concurrence (avant et après promotions) sur les références dont le prix a chuté Si la baisse des prix a pour objectif de rester compétitif sur des références clés, rechercher le soutien des fournisseurs, réduire l'activité promotionnelle ou augmenter les prix sur d'autres articles Dans le cas contraire, corriger les prix, en respectant l'architecture de prix
	<p>Le mix produit a évolué vers des articles à plus faible marge</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier si le positionnement prix sur les produits à marge élevée a évolué, et agir si nécessaire Passer en revue les changements d'assortiment ou d'architecture de prix pour déterminer s'ils ont réduit l'attractivité des produits à marge élevée



RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Que peuvent faire les distributeurs ?

Le développement durable est l'une des priorités des distributeurs. Le problème du gaspillage alimentaire fait souvent la une de l'actualité mais aussi de discours politiques. Nombre de distributeurs ont clairement exprimé leur position et ont mis en place des programmes avec pour objectif de résoudre ce problème. Le secteur a également pris la parole et est passé à l'action au travers d'associations telles que le Retailers Environmental Action Programme (REAP) en Europe et la Food Waste Reduction Alliance aux Etats-Unis.

Au sein de ce débat, la grande distribution est souvent pointée du doigt. Pourtant, cette accusation n'est pas fondée : depuis une vingtaine d'années, les distributeurs ont considérablement amélioré l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement et limitent de plus en plus la proportion de denrées gaspillées. La quantité de produits jetés par les distributeurs est aujourd'hui réduite. La situation peut néanmoins être encore améliorée. Mais le gaspillage par les distributeurs ne représente au final qu'une partie minoritaire du problème – en fait la plus petite.

Les aliments vont « de la fourche à l'assiette » en deux grandes étapes : du fermier au distributeur, puis du distributeur au consommateur. En amont, la surproduction, des difficultés ou des manques dans la gestion de l'équilibre entre l'offre et la demande, ainsi que des chaînes d'approvisionnement pas assez efficaces peuvent contribuer à un gaspillage important. Ces pertes représentent un volume significatif.

Si les pertes en amont ne sont pas négligeables, la plus grande quantité de gaspillage a lieu au niveau de « l'assiette ». Les consommateurs sont responsables de la plus grande partie du gaspillage alimentaire. Les quantités gaspillées dans les foyers n'ont cessé de croître avec l'augmentation des revenus et les changements de mode de vie. De plus, puisque les consommateurs se trouvent à la fin de la chaîne de valeur ajoutée, c'est là que le coût économique est le plus fort.

Les enseignes de grande distribution ne peuvent pas contrôler le comportement des consommateurs – mais elles peuvent aider à limiter le gaspillage. Cet article examine plusieurs leviers que peuvent utiliser les distributeurs pour réduire non seulement le gaspillage qu'ils génèrent, mais aussi aider leurs fournisseurs et leurs clients à faire de même.

LE PROBLÈME DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Le gaspillage alimentaire est un problème majeur. Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), un tiers de la production alimentaire mondiale destinée aux êtres humains est détruite ou gaspillée¹, soit environ 1,3 milliards de tonnes par an. Le gaspillage a lieu à toutes les étapes de la chaîne de valeur, du premier traitement après la récolte jusque chez les consommateurs. L'illustration 1 montre les principales causes de gaspillage à chacune des étapes.

Illustration 1 : Causes courantes du gaspillage alimentaire

IMMÉDIATEMENT APRÈS LA RÉCOLTE	TRAITEMENT, PRODUCTION, DISTRIBUTION	CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU DISTRIBUTEUR	MAGASINS	DOMICILES DES CONSOMMATEURS
<ul style="list-style-type: none"> Entreposage inadapté (température, humidité, parasites) Erreur de manipulation Agréage des produits alimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> Destruction des produits qui ne répondent pas aux normes de qualité ou de présentation Surproduction Défaillances Erreur de manipulation Emballage endommagé ou inapproprié 	<ul style="list-style-type: none"> Prévisions des ventes/de la demande erronées Surstockage de produits frais Entreposage inadapté Mauvaise manipulation (ex : température) 	<ul style="list-style-type: none"> Prévisions des ventes/de la demande erronées Entreposage inadapté Mauvaise manipulation Normes de qualité/esthétiques de produits sans date de péremption Date de péremption proche Critères visuels de mise en rayon (rayons remplis) 	<ul style="list-style-type: none"> Stocks excédentaires Mauvaise organisation de la consommation (s'écartant de : premiers produits achetés, premiers produits consommés) Rangement inadapté Mauvaise interprétation des dates de péremption Critères esthétiques/de qualité plus élevés Mauvaise évaluation des quantités nécessaires à la préparation Erreurs de préparation



1,3 milliards de tonnes de gaspillage alimentaire par an

¹ La perte alimentaire est définie comme étant le total des produits comestibles destinés à l'alimentation humaine qui sont déviés de l'alimentation humaine en amont du distributeur dans la chaîne de valeur alimentaire. Le « gaspillage alimentaire » est défini comme le total des pertes occasionnées au niveau du distributeur et en aval de la chaîne de valeur. Pour simplifier, nous regroupons ici les deux sous le même terme de gaspillage alimentaire.

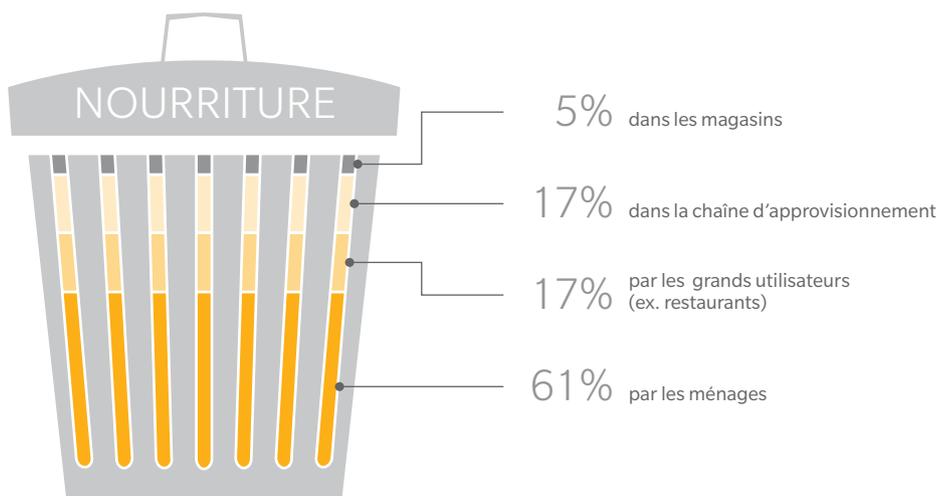
Le gaspillage alimentaire ne représente pas toujours le même coût, puisque une tonne de produits agricoles détruite immédiatement après la récolte a une valeur moindre qu'une tonne de produits agricoles jetée par les consommateurs. D'un point de vue économique et écologique, plus on avance dans la chaîne de valeur, plus le gaspillage devient coûteux. L'impact économique du gaspillage produit par le consommateur est démultiplié par rapport aux pertes occasionnées en amont.

Dans les pays développés, la majorité du gaspillage (en valeur et en quantité) se produit à ce niveau de la chaîne. Par exemple, en 2012, en Allemagne, le gaspillage de denrées alimentaires était évalué à 11 millions de tonnes par an, ce qui équivaut à environ 130kg par habitant. Comme le montre l'illustration 2, 61% de ce gaspillage est le fait des consommateurs, 17% provient de l'amont de la chaîne d'approvisionnement et seulement 5% est directement le fait des distributeurs². Au Royaume-Uni, les consommateurs ont gaspillé 19% de la nourriture et des boissons qu'ils avaient achetés. Il est estimé que 60% de ce gaspillage aurait pu être évité³. En France, le Ministère de l'Ecologie a évalué le gaspillage alimentaire à 7,1 millions de tonnes par an, dont 67% est le fait des consommateurs⁴.

Le gaspillage alimentaire est en grande partie généré par les consommateurs. Bien que les torts des distributeurs soient moindres, ces derniers peuvent sans aucun doute aider leurs consommateurs à moins gaspiller – nous reviendrons sur ce point important.

Illustration 2 : En Allemagne, la majorité du gaspillage alimentaire est le fait des consommateurs

Répartition du gaspillage alimentaire en Allemagne



Source Etude effectuée par l'Université de Stuttgart en 2012, financée par le ministère fédéral allemand de l'Alimentation et de l'Agriculture

2 Rapport Annuel : Le Gaspillage alimentaire et de boissons au Royaume-Uni 2012.

3 Etude effectuée par l'Université de Stuttgart en 2012, financée par le ministère fédéral allemand de l'Alimentation et de l'Agriculture.

4 Source : Ministère de l'écologie, 2010.

DIMINUER LE GASPILLAGE DANS L'ENSEMBLE DU SYSTÈME

Le gaspillage est donc un problème du système. Chaque étape de la chaîne « de la fourche à la fourchette » y joue un rôle, positif ou négatif. Les distributeurs peuvent jouer un rôle de chef de file, d'une part en examinant leurs propres faiblesses, d'autre part en aidant les autres acteurs du système à s'améliorer. Les distributeurs sont dans une position où ils peuvent aider à réduire le gaspillage dans l'ensemble du système.

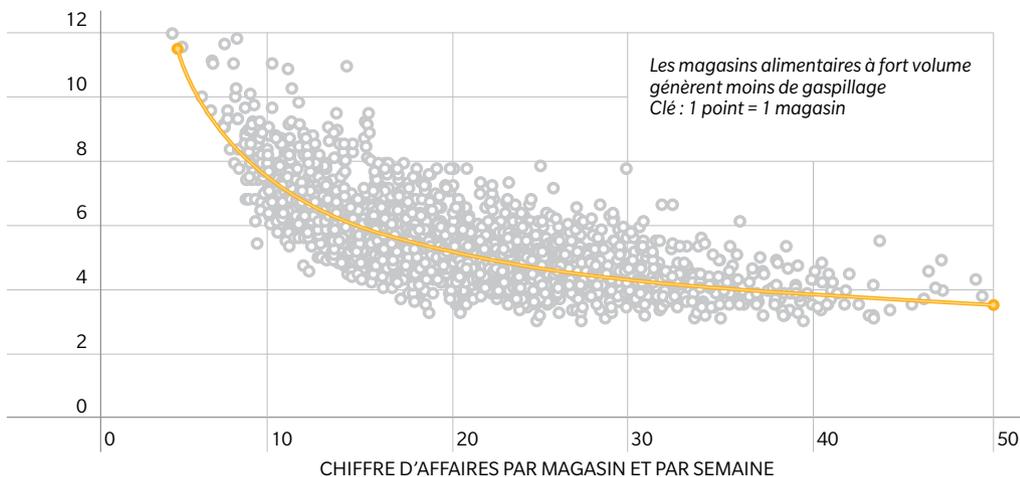
Réduire le gaspillage chez le distributeur

Comme nous l'avons vu, le gaspillage chez le distributeur – que cela soit dans la chaîne d'approvisionnement ou les magasins – ne constitue pas la majorité de la quantité totale de gaspillage alimentaire. Une des raisons en est que les enseignes de distribution alimentaire se sont développées à très grande échelle et que, comme le montre l'illustration 3, le gaspillage de denrées périssables diminue fortement avec le volume des ventes. Notre expérience est que, lorsque les ventes en magasins doublent, la proportion du gaspillage généré diminue de 20 à 40% (à gamme de produits identique). Cela signifie que les points de vente à volume élevé ont une efficacité supérieure ; cela montre également l'importance du volume dans les activités de produits frais.

Illustration 3 : Les enseignes proposant une plus grande quantité de produits gaspillent moins

Exemples de gaspillage « casse » de produits frais dans les magasins d'une enseigne

« CASSE » (DECHETS PRODUITS) EN POURCENTAGE



Bien qu'ils aient atteint un niveau d'efficacité élevé, la plupart des distributeurs génèrent encore un gaspillage non négligeable. Il est difficile d'établir un compte rendu précis de tous les types de gaspillage – à la fois connus et inconnus – produits par le système. De plus, peu de distributeurs font preuve de transparence en ce qui concerne la quantité réelle de pertes. Selon le magasin et la catégorie de produits, la quantité de déchets peut varier de quelques pourcents à près de 20% des ventes. De nombreux distributeurs pourraient augmenter leur chiffre d'affaires et leur rentabilité en réduisant le gaspillage.

Dans notre expérience, voici les actions permettant de réduire le gaspillage et d'augmenter la rentabilité :

1. Approvisionner les magasins de la quantité juste et au bon moment

Plus la demande des clients et la quantité de produits proposée en magasin se correspondent, moindre est le gaspillage. Il est évident que toutes les enseignes de distribution alimentaire prennent au sérieux leurs prévisions et leurs commandes – mais l'impact de l'écart entre une prévision « acceptable » et une prévision très bien faite est beaucoup plus important qu'on ne le pense généralement. Certains distributeurs utilisent encore des méthodes très basiques, par exemple un carnet de commande papier pauvre en informations. Le potentiel d'amélioration est alors très important : dans certains cas, progresser a permis de réduire le gaspillage de 35%, d'améliorer la marge via la réduction de la casse et du nombre de ruptures de stock et de progresser en perception client – avantage plus difficile à quantifier mais bien réel.

Bien entendu, l'amélioration des prévisions et des commandes n'est pas une tâche aisée et peut nécessiter des évolutions informatiques. Cependant, générer des gains sans effectuer de profonds changements ou avant de les réaliser est possible : par exemple, en fournissant aux magasins des prévisions plus justes, de meilleurs conseils et instructions lors des commandes et en améliorant les méthodes de fonctionnement au sein du magasin. Notre point de vue « Réduire la casse et améliorer la fraîcheur, la méthode des pionniers » développe ces points.

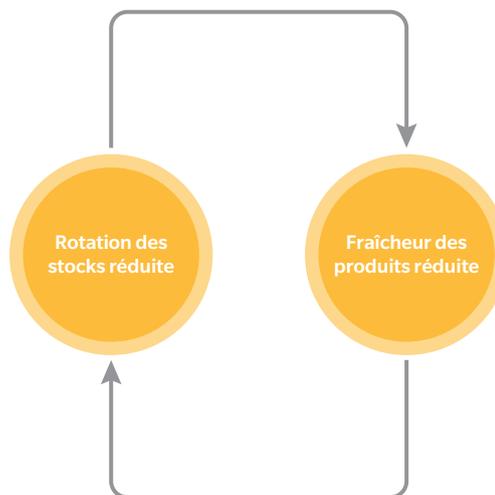
2. Consolider les gammes de produits dont la fraîcheur peut être améliorée et le gaspillage réduit

Les distributeurs ont pour objectif d'offrir à leurs clients le meilleur choix. Mais avant d'ajouter une nouvelle référence produit, il est crucial de prendre en compte les conséquences sur la fraîcheur et la casse pour la gamme entière.

Pour un niveau de trafic client donné, la largeur de la gamme de produits frais qui peut être vendue sans « casse » excessive a une limite. Il vaut mieux éviter de proposer un trop grand nombre de produits qui pourraient faire chuter la rotation des ventes des autres produits en dessous d'un seuil critique. Comme le montre l'illustration 4, une erreur à ce niveau enclenche un cercle vicieux dans lequel une rotation des stocks ralentie amène à présenter des produits moins frais, ceci générant alors une baisse des ventes et de la rotation des stocks, ce qui est désastreux.

En particulier, l'ajout de produits trop similaires à des produits déjà présents en magasin, et que le consommateur considère interchangeables, génère inmanquablement une diminution de la rotation des stocks et l'augmentation du gaspillage. Chez les distributeurs confrontés à un gaspillage important, une réévaluation de la gamme accompagnée de la suppression de certaines « queues de comètes » d'articles à faible rotation peut améliorer la situation. Ceci à condition que les produits retirés soient facilement substituables aux yeux du consommateur. Certains produits « marginaux » peuvent être importants pour des consommateurs à panier élevé et forte valeur.

Illustration 4 : Des taux de ventes de produits frais peu élevés enclenchent un cercle vicieux



Les ventes se consolideront sur les gammes optimisées, ce qui conduira à une rotation en hausse, un gaspillage en baisse et une fraîcheur des produits supérieure.

3. Optimiser la gestion des dates de péremption

Lorsque le distributeur propose aux consommateurs différentes dates de péremption pour un même produit dans ses rayons, les clients se tournent vers les produits dont la durée de conservation est la plus longue – ce qui a pour conséquence de devoir jeter les produits avec une date plus courte. Le distributeur se retrouve devant un dilemme, avec le risque de générer encore plus de gaspillage chez le consommateur.

Améliorer les prévisions et le choix de produits proposés est la première étape pour résoudre le dilemme des dates de péremption. Des prévisions plus justes ainsi qu'un choix adapté de produits permettent de maintenir des niveaux de stocks de sécurité moins élevés, ce qui implique moins de produits et moins de dates à gérer dans les rayons.

Ensuite, la clé est d'améliorer sa discipline de fonctionnement : gérer la rotation des stocks de façon stricte et réapprovisionner en flux tendu, de manière à ce que les produits ne soient transférés de la réserve au rayon que lorsque le stock existant a été en grande partie vendu.

Il est également possible de limiter le gaspillage en ayant recours à la transformation en magasin. Lorsque le modèle de fonctionnement le permet, les produits périssables dont la date de péremption approche peuvent être transformés en produits « prêts à consommer », par exemple, en mettant en place un buffet de crudités, ou en les ajoutant à une gamme produite en magasin. Il est certain que la production en magasin est complexe, requiert de la main d'œuvre et peut aussi générer davantage de gaspillage si elle n'est pas mise en place correctement. Cependant, pour certains magasins, elle présente des avantages non négligeables.

Aider les fournisseurs a moins gaspiller

Les distributeurs n'ont qu'une influence indirecte sur la quantité d'aliments que gaspillent leurs fournisseurs mais ont tout à gagner à les aider à limiter le gaspillage. En effet, les choix des distributeurs jouent un rôle important sur de nombreux facteurs de gaspillage, c'est pourquoi ils peuvent demander un partage des gains associés à une réduction du gaspillage chez leurs fournisseurs. Dans notre expérience, il existe deux manières d'y parvenir, et elles ne nécessitent pas un niveau d'investissement élevé. Il s'agit, d'une part, de mieux collaborer sur les prévisions de demande et, d'autre part, de réévaluer les critères d'agrèage et le contrôle de la qualité.

1. Mieux collaborer sur les prévisions de la demande

En ce qui concerne les prévisions de la demande, les fournisseurs et les distributeurs agissent le plus souvent indépendamment. Bien qu'il soit parfois difficile d'y parvenir, la collaboration entre les deux acteurs peut permettre de réduire le gaspillage en aidant les fournisseurs à faire face à la volatilité et l'imprévisibilité de la demande pour leurs produits.

Les produits alimentaires frais représentent des défis particuliers pour les fournisseurs pour trois raisons principales. Tout d'abord, la demande sous-jacente, et parfois l'offre, peuvent s'avérer extrêmement instables – par exemple, pour les fruits et légumes frais, les changements climatiques affectent à la fois les récoltes (et par conséquent l'offre) et la demande des consommateurs.

Deuxièmement, l'activité promotionnelle génère une augmentation de la demande qui entraîne des répercussions sur toute la chaîne d'approvisionnement : une augmentation des stocks, des excédents et, inévitablement, du gaspillage. Elle affecte non seulement les produits en promotion mais également les produits proches qui sont « cannibalisés », victimes d'une chute de la demande puisque les consommateurs leur préfèrent les produits en promotion.

Troisièmement, les produits frais sont souvent touchés par des changements de gamme ou des changements de distribution des produits dans les différents magasins. Ceux-ci ont alors un impact sur la répartition de la demande sur toute la catégorie de produits.

Les fournisseurs font donc face à une grande incertitude en ce qui concerne les quantités de produits qu'ils doivent livrer. Pour éviter d'être pris au dépourvu par des fluctuations de quantités et pour maintenir une prestation de qualité au distributeur, les producteurs préfèrent souvent disposer de stocks de réserve ou exigent des délais de commandes plus longs. Les deux approches détériorent le niveau de fraîcheur des produits et augmentent le gaspillage.

Réduire l'importance des facteurs d'imprévisibilité présente des avantages aussi bien pour les fournisseurs que pour les distributeurs et les consommateurs. Le fournisseur réduira ses coûts de stocks et pourra mieux planifier ses activités. Le distributeur bénéficiera de produits plus frais, avec moins de gaspillage et une meilleure gestion des stocks, qui entraîne la réalisation de davantage de ventes et d'une marge plus élevée. Pour le consommateur, si le produit est plus frais, il se conserve plus longtemps.

Améliorer la collaboration et le partage des informations est la clé pour atteindre de tels résultats. La plupart des distributeurs se basent sur leurs prévisions pour déterminer leur réapprovisionnement. En partageant ces prévisions en avance avec leurs fournisseurs, les distributeurs permettront à ces derniers de ne pas s'appuyer sur de simples conjectures. De même, mesurer systématiquement la cannibalisation au cours d'activités promotionnelles permettra aux distributeurs et aux fournisseurs de déterminer quels produits sont touchés et de réduire les incertitudes concernant la demande.

2. Réévaluer les critères d'agrément et le contrôle de qualité

Des critères d'agrément stricts contribuent largement au gaspillage dans la chaîne d'approvisionnement, bien qu'ils n'en produisent pourtant pas autant que ce que l'on peut croire. Les producteurs d'aliments industriels utilisent de grandes quantités de produits frais, toute pomme ou pomme de terre rejetée par un supermarché pour un défaut esthétique n'est donc pas détruite. Néanmoins, en assouplissant leurs critères, les distributeurs peuvent aider leurs fournisseurs agricoles à vendre plus de produits, et à ainsi gaspiller moins.

L'idée d'assouplir les critères d'agrément n'est pas nouvelle et soulève des questions en ce qui concerne les véritables différences de qualité entre les produits. Une structure à plusieurs niveaux – entrée de gamme, marque de distributeur, produits à marque et haut de gamme – existe depuis longtemps. Certains distributeurs proposent déjà des produits frais dont le prix varie selon le niveau de qualité, tout en maintenant une marge adéquate pour la catégorie.

Les critères d'agrément rigoureux n'expliquent qu'une partie du rejet des produits par les distributeurs. Les produits sont souvent renvoyés dès réception à cause de défaillances au sein du processus. Les critères ne sont pas toujours clairement définis ou communiqués. Parfois, le fournisseur et l'acheteur s'entendent sur les normes de qualité tout au long de la saison mais sans les partager avec toutes les parties prenantes au sein du distributeur. Dans certains cas, les magasins et les entrepôts utilisent des critères différents pour déterminer l'acceptation ou le rejet d'une livraison.

De meilleures pratiques au sein du processus de contrôle de qualité garantissent qu'un produit ne peut pas être rejeté sans raison, tout en maintenant des normes de qualité et de sécurité alimentaires élevées. Pour cela, les critères d'agrément doivent être transparents et définis au préalable, pour être appliqués de manière homogène tout au long de la chaîne de valeur, du producteur aux magasins et chez les consommateurs.

Aider les consommateurs a moins gaspiller

La réalité est que la plus grande partie du gaspillage alimentaire prend place chez les consommateurs. Il faut reconnaître qu'il s'agit, dans la plupart des cas, de choix délibérés plutôt que de négligence. Il peut s'avérer très difficile, peu pratique et coûteux de réduire ce gaspillage. Par exemple, faire les courses quotidiennement réduirait le gaspillage mais peut aussi être considéré beaucoup moins pratique que d'acheter de la nourriture pour plusieurs jours même si une partie de cette nourriture risque de s'abîmer. C'est pourquoi il faut faire la différence entre le gaspillage « structurel », produit par les consommateurs en raison de leur style de vie et de leur choix, et de ce fait inévitable ou lent à faire évoluer, et le gaspillage « évitable », qui a lieu lorsque des aliments sont jetés parce que le consommateur les a par exemple oubliés dans le réfrigérateur et en a acheté d'autres. Dans l'optique d'aider les consommateurs à réduire leur gaspillage, les distributeurs doivent se concentrer sur le deuxième type de gaspillage tout en admettant que leur influence est limitée puisque la plus grande partie de ce gaspillage a lieu à domicile.

On accuse parfois les enseignes de grande distribution d'inciter les consommateurs à gaspiller. Nous ne sommes pas de cet avis et sommes convaincus que la diminution du gaspillage, par des produits plus frais et proposés en juste quantité, est plus une opportunité qu'une menace pour un distributeur. Le risque de voir baisser ses ventes est réduit, notre expérience est plutôt que celles-ci augmentent. La demande pour des denrées plus fraîches et de qualité supérieure continue d'augmenter et y répondre devient un avantage concurrentiel de plus en plus important. L'illustration 5 montre l'importance qu'attribuent les consommateurs à la qualité des produits frais dans leur choix de magasin.

Illustration 5 : Les enseignes proposant une plus grande quantité de produits gaspillent moins

Proportion des consommateurs qui estiment que des produits frais de qualité sont le facteur le plus important dans leur choix de magasin

PAYS	PROPORTION
Etats-Unis	70%
France	52%
Royaume-Uni	60%
Allemagne	43%

Source Etude « Frais » Oliver Wyman

Bien que les consommateurs trouvent difficile de moins gaspiller, cela ne signifie pas qu'ils ne reconnaissent pas ni n'apprécient les efforts que font les distributeurs dans ce domaine. Aider les consommateurs à gaspiller moins prendra du temps, mais reste un but à atteindre.

Les distributeurs disposent de deux manières d'aider les consommateurs à moins gaspiller :

1. Proposer dans les magasins des produits plus frais dont la durée de conservation est donc plus longue

Si les consommateurs prévoient souvent leurs repas en avance, il peut toujours y avoir des imprévus. C'est pourquoi une grande partie du gaspillage des consommateurs est liée à une fraîcheur de produits insuffisante lors de l'achat qui ne donne pas aux consommateurs assez de temps pour consommer le produit, ce qui rend la planification des repas moins flexible.

Pour améliorer la fraîcheur des produits en rayon, il faut tout d'abord améliorer la vitesse de réapprovisionnement ainsi que la manipulation des produits tout au long de la chaîne de valeur. La mise en place d'une chaîne d'approvisionnement plus rapide et mieux adaptée réduit le gaspillage non seulement au niveau des consommateurs mais aussi au niveau des distributeurs et de leurs fournisseurs. Pourquoi ? Parce qu'il y a deux des facteurs principaux de gaspillage dans la chaîne d'approvisionnement.

Le premier facteur est le temps écoulé entre la production du produit et son acheminement jusqu'au rayon du magasin : chaque instant passé dans la chaîne d'approvisionnement réduit la durée de conservation du produit et accroît la probabilité qu'il soit jeté. Le deuxième facteur est la manière dont le produit est manipulé : les produits frais sont particulièrement sensibles aux mauvaises manipulations subies au cours de la chaîne d'approvisionnement qui peuvent affaiblir leur qualité. Ces deux facteurs déterminent en grande partie la quantité de produits jetés par les consommateurs, les distributeurs et leurs fournisseurs.

Plusieurs raisons expliquent la durée du transport des produits dans la chaîne d'approvisionnement, premier facteur de gaspillage. Si la quantité de stock est trop importante, les produits ne peuvent pas être remplacés assez rapidement. Le nombre d'étapes dans la chaîne d'approvisionnement peut aussi diminuer la vitesse à laquelle le produit est acheminé : le regroupement des plateformes de distribution permet alors de consolider les stocks en un seul endroit et d'en réduire la quantité totale. La réception, la préparation et la livraison à cycles fixes entraînent également une perte de temps correspondant au temps durant lequel les produits sont en attente du prochain cycle.

Une meilleure synchronisation accélère le processus et améliore la fraîcheur des produits : par exemple, en optimisant la fréquence des livraisons aux magasins ou en synchronisant les horaires de réception avec les horaires d'opération des fournisseurs. Dans l'idéal, une fraise peut être cueillie tôt le matin, arriver à l'entrepôt du distributeur à midi, être livrée au magasin dans l'après-midi et être achetée par les consommateurs le soir même.

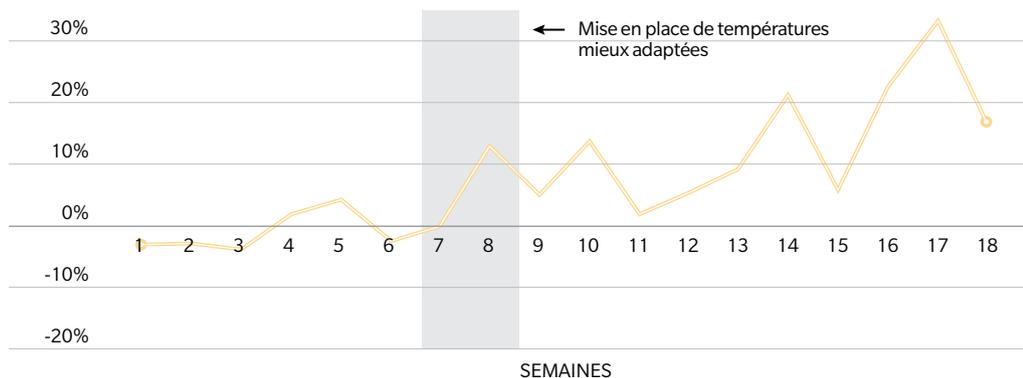
La mauvaise manipulation des produits au fil de la chaîne d’approvisionnement est le deuxième facteur de gaspillage alimentaire. Les produits frais peuvent s’avérer particulièrement délicats et leur qualité peut pâtir de mauvaises manipulations. En conséquence, les produits sont gaspillés, soit directement à cause de mauvaises manipulations qui les ont rendus impropres à la vente, soit indirectement parce que leur durée de conservation a été réduite. Une bonne manipulation commence par un conditionnement adéquat.

De nombreux produits frais requièrent des températures de conservation spécifiques. Pour certains, tels que la viande, il est obligatoire d’un point de vue légal de maintenir la chaîne du froid, et cela est essentiel pour la santé et la sécurité des consommateurs. Aucun distributeur ne doit prendre de risques en ce qui concerne les règles de conservation. Cependant, en ce qui concerne nombre de produits, il n’existe aucune loi dans la plupart des pays, c’est pourquoi les distributeurs recherchent un juste milieu entre la qualité et le coût. Ce compromis affecte surtout la qualité des produits : par exemple, des bananes endommagées au cours de l’acheminement ou d’un entreposage à des températures trop basses, du pain exposé à de l’humidité lorsque les températures varient. Les enseignes de magasins qui ont amélioré la manipulation de leurs produits frais ont accru leurs ventes (voir l’exemple donné par l’Illustration 6) et réduit leur gaspillage, ce qui a compensé les éventuels surcoûts d’approvisionnement tout en leur apportant un avantage concurrentiel considérable. De plus, la probabilité que le consommateur jette ces produits est fortement réduite.

Illustration 6 : Des températures mieux adaptées lors de la manipulation de bananes accroissent les ventes de manière spectaculaire

Evolution annuelle des ventes de bananes d’une enseigne

EVOLUTION ANNUELLE DES VENTES



2. Aider les consommateurs à ne pas acheter plus qu'ils ne consomment

Le gaspillage peut être réduit si les consommateurs se contentent d'acheter les aliments dont ils ont réellement besoin. Si cela semble évident, ça n'est pas toujours le cas. La taille des emballages et les promotions sur les achats multiples de produits périssables incitent les consommateurs à acheter plus que ce dont ils ont besoin, ou à acheter des produits pour faire une affaire plutôt que dans l'intention de les consommer. Afin d'y pallier, les distributeurs peuvent proposer des emballages plus petits et réduire les promotions sur les achats multiples, mais aussi proposer plus de produits prêts à consommer et des produits frais à la pièce, plutôt que pré-emballés.

Une autre approche consiste à créer une gamme de produits qui propose différents niveaux de maturité de manière explicite, par exemple une référence « prêt à la consommation » et une référence « presque mûr ».

Au-delà de ces considérations, les nouvelles technologies, tels les smartphones, peuvent aussi permettre aux consommateurs d'éviter d'acheter plus que ce dont ils ont besoin et donc réduire le gaspillage. Les applications de planification des menus et des courses sont encore aux premiers stades de leur développement, mais elles compteront bientôt davantage d'utilisateurs, en particulier parmi les personnes soucieuses de ne pas gaspiller. De nombreux distributeurs proposent déjà de telles applications mais il reste beaucoup de place pour l'innovation, en y intégrant par exemple des recettes qui permettent d'utiliser les restes de manière flexible. On peut aussi imaginer des applications qui rappellent aux consommateurs les dates de péremption des aliments achetés.

Toutes ces possibilités ne sont pas si distantes si l'on considère le rôle que peuvent jouer et jouent déjà les smartphones pour scanner les codes-barres, payer et faire ses achats en ligne.

CONCLUSION

Si le gaspillage alimentaire est déjà un sujet d'actualité, il va l'être de plus en plus. C'est ce qu'a confirmé Jürg Peritz, ancien membre du comité de direction de Coop en Suisse et apôtre du développement durable dans la grande distribution, dans une interview récente : « Les consommateurs s'intéressent au développement durable aujourd'hui et s'y intéresseront encore plus demain. Cela représente une véritable opportunité pour les distributeurs et leur marque qui cherchent à se différencier de la concurrence. »

Les distributeurs ont fait des progrès incontestables afin de réduire le gaspillage alimentaire généré par leurs magasins et leurs systèmes de distribution. Mais la situation peut encore s'améliorer à l'aide de meilleures prévisions, de meilleures décisions sur les gammes de produits proposées et de davantage de discipline concernant les dates de péremption.

Les distributeurs peuvent aussi aider les fournisseurs à moins gaspiller en collaborant au niveau de la planification de la demande et de la réévaluation de l'agrégation et du contrôle de qualité des produits frais.

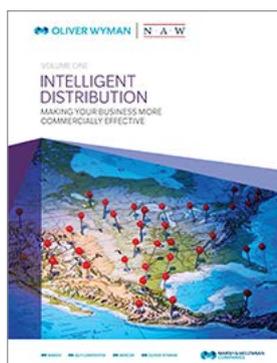
Enfin, ils peuvent agir sur la quantité de nourriture gaspillée à domicile par les consommateurs. Augmenter la vitesse d'acheminement dans la chaîne d'approvisionnement, tout en s'assurant que les aliments y sont manipulés de manière adéquate, permettra d'améliorer la fraîcheur et la qualité des produits. Les distributeurs pourront également aider les consommateurs à ne pas acheter trop de nourriture en proposant des références soigneusement choisies et des emballages de taille réduite et en limitant les promotions multi-achats sur les produits alimentaires périssables. A l'avenir, des applications pour smartphones telles que des applications de planification de menus, d'achat en ligne ou de self-scanning viendront à l'aide des consommateurs soucieux du gaspillage.

La réduction du gaspillage dans les magasins et la chaîne d'approvisionnement est une bonne nouvelle pour les distributeurs car elle entraîne une baisse des coûts et n'exige pas beaucoup d'investissement. Aider les consommateurs à moins gaspiller en améliorant la fraîcheur des produits et leur durée de conservation représente aussi un avantage certain de perception client. Se fixer pour objectif de réduire le gaspillage n'est pas simplement raisonnable sur le plan moral, c'est aussi un gain économique.

Publications récentes

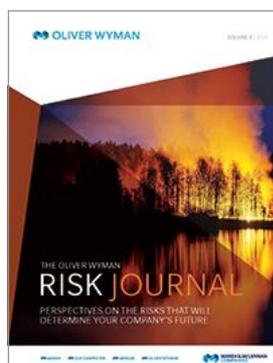
d'Oliver Wyman

www.oliverwyman.com



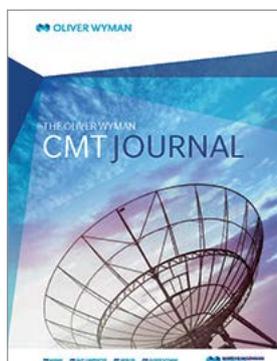
INTELLIGENT DISTRIBUTION VOL 1

Une compilation d'articles qui examinent les façons dont les sociétés de distribution professionnelle et de négoce peuvent être plus efficaces



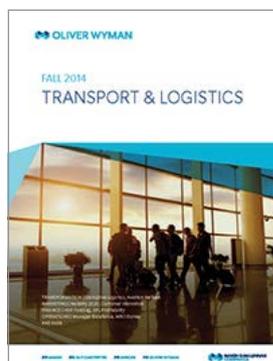
THE OLIVER WYMAN RISK JOURNAL VOL 4

Une perspective sur les risques qui vont déterminer le futur de votre société



THE OLIVER WYMAN CMT JOURNAL

Ce journal propose des solutions innovantes pour faire face aux défis clés dans l'industrie de la communication, des médias et des technologies



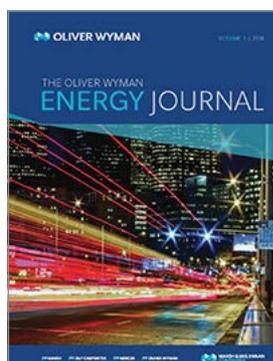
THE OLIVER WYMAN TRANSPORT & LOGISTICS JOURNAL

Cette publication suggère des idées pour faire face aux problématiques de transformation, marketing, finance et opérations dans l'industrie du transport et de la logistique



THE STATE OF FINANCIAL SERVICES 2014

17^{ème} édition du rapport annuel qui présente un état global des services financiers et analyse les grandes tendances observées dans le monde



THE OLIVER WYMAN ENERGY JOURNAL

Cette nouvelle publication explique comment les sociétés doivent réagir face à la transformation du secteur de l'énergie

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

Pour plus d'information, visitez www.oliverwyman.com. Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

PLEASE CONTACT

James Bacos
Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

Bernard Demeure
French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 4502 3209

Matthew Hamory
North American Retail Practice Co-Leader
matthew.hamory@oliverwyman.com
+1 617 424 3254

Nick Harrison
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

Joel Rampoldt
North American Retail Practice Co-Leader
joel.rampoldt@oliverwyman.com
+1 212 345 8237

Sirko Siemssen
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

www.oliverwyman.com