

THE OLIVER WYMAN

RETAIL JOURNAL

CONSOMMATION ET GRANDE DISTRIBUTION | VOLUME 4

Editorial

Innover, c'est transformer un futur en présent !

Cette année, je pense que nous avons atteint, par bien des aspects, un point de basculement entre deux périodes majeures dans la distribution. Comme nous l'avons évoqué dans de précédentes éditions, l'histoire de la distribution s'écrit à travers l'introduction, l'essor et le déclin de différents concepts, formats et canaux. De nouveaux modèles émergent et mettent la pression sur les acteurs en place, puis le marché s'adapte et un nouveau paysage finit par s'imposer. L'émergence des supermarchés puis des hypermarchés en Europe a bien illustré ce type de changement dans le passé. Aujourd'hui, la poursuite de la croissance de l'Internet, en particulier à travers le Drive, la croissance de différents acteurs très discount et la mise en place de différents accords et rapprochements opèrent cette bascule.

Au moment d'écrire cet éditorial, dans un contexte de baisse des prix des matières, des produits, des transports et de l'énergie, la consommation « tient » en France et dans les autres pays.

Ceci ne retire rien, au contraire, à l'âpreté de la lutte concurrentielle. L'intensité de la concurrence et la pression sur les prix et les marges forcent tous les acteurs à continuer à hausser le « niveau de jeu » de leurs équipes et de leur enseigne au quotidien. L'enjeu est de renforcer les compétences grâce auxquelles le succès devient possible. Optimiser les opérations en magasin, être omnicanal, gérer au mieux la concurrence des « pure players » Internet et des autres acteurs omnicanal, maîtriser les activités soumises à des mouvements de mode : la performance au quotidien reste à ce prix.

Toutefois, nous mettons cette année l'accent sur l'avenir pour vous aider à bien anticiper, gérer, contrer et exploiter les causes des évolutions prochaines de trafic, panier, chiffre et rentabilité qui impactent de manière grandissante les distributeurs. Il suffit souvent d'une faible baisse de ventes pour qu'une enseigne bascule dans un contexte où ses investissements cessent d'être rentables, et où toute dépense supplémentaire détruit de la valeur. Cette vérité peut être difficile à entendre.

La croissance du commerce en ligne et omnicanal est l'élément de rupture le plus impactant. La majorité des distributeurs français a franchi une première étape, avec l'avantage qu'il y a désormais une prise de conscience que le magasin physique est un atout, dont ne dispose pas la plupart des pure players. Le « drive » et, plus largement, la possibilité de localiser, réserver, acheter et retirer un produit dans un magasin sont les services les plus valorisés. A l'inverse, nombre d'enseignes continuent à sous-estimer le rôle accru que pourraient prendre les concurrents non traditionnels. Ces points, et d'autres, sont développés dans le deuxième baromètre de la mutation digitale de la distribution que nous avons publié séparément.

Nous sommes également heureux de partager avec vous les résultats d'une étude récente d'Oliver Wyman sur la perception qu'ont les consommateurs du commerce en ligne en Allemagne pour différents secteurs non alimentaires. Dans cette étude, nous comparons les perceptions de



Bernard Demeure

French Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45 02 32 09

l'offre et de la valeur des « pure players » avec celle des distributeurs traditionnels. Dans la grande majorité des cas, les premiers obtiennent des scores supérieurs aux seconds, posant ainsi des questions cruciales aux enseignes en place.

A côté, les meilleurs discounters continuent de se développer, avec des évolutions et des adaptations, et investissent dans un nombre toujours croissant de pays, dont la France. L'impact que certains ont exercé sur la transformation du paysage de la distribution allemande est connu. Mais leur influence et le succès qu'ils rencontrent ces dernières années dans nombre de marchés et les opérations qu'ils opèrent sont des cas d'école et nous leur consacrons deux articles. Dans le premier, un « vétéran » de la guerre du discount qui s'est déroulée en Allemagne partage son expérience de terrain et les leçons qu'il convient d'en tirer. Dans le second, la menace des enseignes discount apparaît comme l'un des facteurs principaux de la nouvelle vague de consolidation qui s'annonce dans la distribution alimentaire européenne.

Cette édition du Retail Journal aborde également le sujet important de la relation client, un des actifs-clés des commerçants aujourd'hui. Nos travaux dans ce domaine nous ont convaincus que les programmes transactionnels et fondés sur un système de points ne sont plus suffisants. Les consommateurs recherchent une relation individuelle et personnalisée, et les technologies créent aujourd'hui des façons nouvelles et innovantes de la leur fournir. La bonne nouvelle est que ceci constitue tout autant une opportunité qu'une menace. Pour les distributeurs désireux et capables de se réinventer, d'importantes opportunités existent de créer et de maintenir une relation étroite avec leurs clients en proposant un écosystème de fidélité utile et impliquant, dans lequel l'omnicanal joue un rôle décisif. Mais cela n'a rien de facile. Il existe dans ce domaine des nouveaux concurrents très agressifs – des géants d'internet aux fournisseurs de solutions de paiement en passant par les opérateurs de porte-monnaie électroniques – qui tentent tous de s'immiscer entre le distributeur traditionnel et ses clients. Notre opinion est que ces acteurs pourraient bien représenter une menace sérieuse.

Comme toujours, j'espère que ce Retail Journal constituera pour vous une lecture enrichissante, et suis à votre disposition pour en discuter plus avant si vous le désirez.

A handwritten signature in black ink that reads "Bernard Demeure". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

Bernard Demeure

Sommaire

Volume 4

STRATÉGIE



8 QUELLE FIN DE PARTIE POUR LES DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES EN EUROPE ?

Attendez-vous à ce que le nombre d'enseignes alimentaires diminue de moitié d'ici à 2025



18 L'AGROALIMENTAIRE FRANÇAIS

Des préconisations pour restaurer la croissance et la compétitivité



20 L'AVENIR DE LA RELATION CLIENT

Construire un programme de relation client nouvelle génération



30 QUAND LES PRIX BAS DEVIENNENT UNE MENACE

Une expérience dans le marché allemand face à Lidl et Aldi

OMNICANAL



36 OMNICANAL
Les solutions pour réussir



40 LES ENSEIGNES ÉTABLIES
Comment croître et gagner dans un monde en ligne ?



48 COMMENT SÉDUIRE DE NOUVEAUX CLIENTS
Ce que nous avons appris de la distribution en ligne et omnicanal allemande



56 L'INTERNET DES OBJETS
Evolution des technologies, révolution des usages



62 LE VAINQUEUR RAFLE TOUTE LA MISE
Des modèles rentables pour l'e-commerce

OPÉRATIONS



76 LA MODE RAPIDE

Etre dans la tendance grâce à une chaîne d'approvisionnement performante de bout en bout



84 AMÉLIORER LE SERVICE CLIENT EN MAGASIN

S'en donner les bons moyens !



86 OPTIMISER LES OPÉRATIONS EN MAGASIN

Une nouvelle approche pour éliminer les cloisonnements et réduire la complexité

QUELLE FIN DE PARTIE POUR LES DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES EN EUROPE ?

ATTENDEZ-VOUS À CE QUE LE NOMBRE D'ENSEIGNES
ALIMENTAIRES DIMINUE DE MOITIÉ D'ICI À 2025



Dans la morosité économique actuelle, les anciens modèles de croissance fondés sur le développement du parc de magasins, la consolidation au niveau national et la diversification ne génèrent plus la croissance attendue. Le marché est saturé, les distributeurs établis souffrent de la pression sur les prix et des nouvelles formes de commerce rendues possibles par Internet, telles Amazon et Amazon Fresh, Instacart et Google Shopping. Nous sommes convaincus que, en conséquence, les regroupements vont se multiplier entre distributeurs en Europe et que le nombre total de grandes enseignes alimentaires en Europe aura diminué de moitié d'ici 2025.

Une demande faible, le déclin des mécanismes traditionnels de croissance et la stratégie de croissance agressive de concurrents spécialisés comme les enseignes discount (Illustration 1) dans de nombreux pays vont déterminer l'évolution de la distribution alimentaire européenne durant les dix prochaines années. La pression augmentant, attendez-vous à trouver dans les médias de plus en plus de gros titres relatifs aux guerres de prix, à la diminution de la valeur des entreprises, à la course aux alliances à l'achat ainsi qu'à des sorties du marché. Dans cette perspective, nous avons identifié quatre questions fondamentales que les enseignes alimentaires doivent se poser dès à présent et auxquelles elles doivent répondre avec succès pour prospérer. C'est l'objet de cet article :

1



Comment pouvons-nous procéder à un changement radical de notre approche en matière de coûts ?

Etre leader en coûts est devenu une nécessité.

2



Comment pouvons-nous améliorer la productivité de nos actifs ?

Seules les enseignes dont les business models ont une forte productivité pourront survivre.

3



Comment pouvons-nous nous développer internationalement ?

La taille importe et la croissance internationale est un levier pour obtenir des effets d'échelle.

4

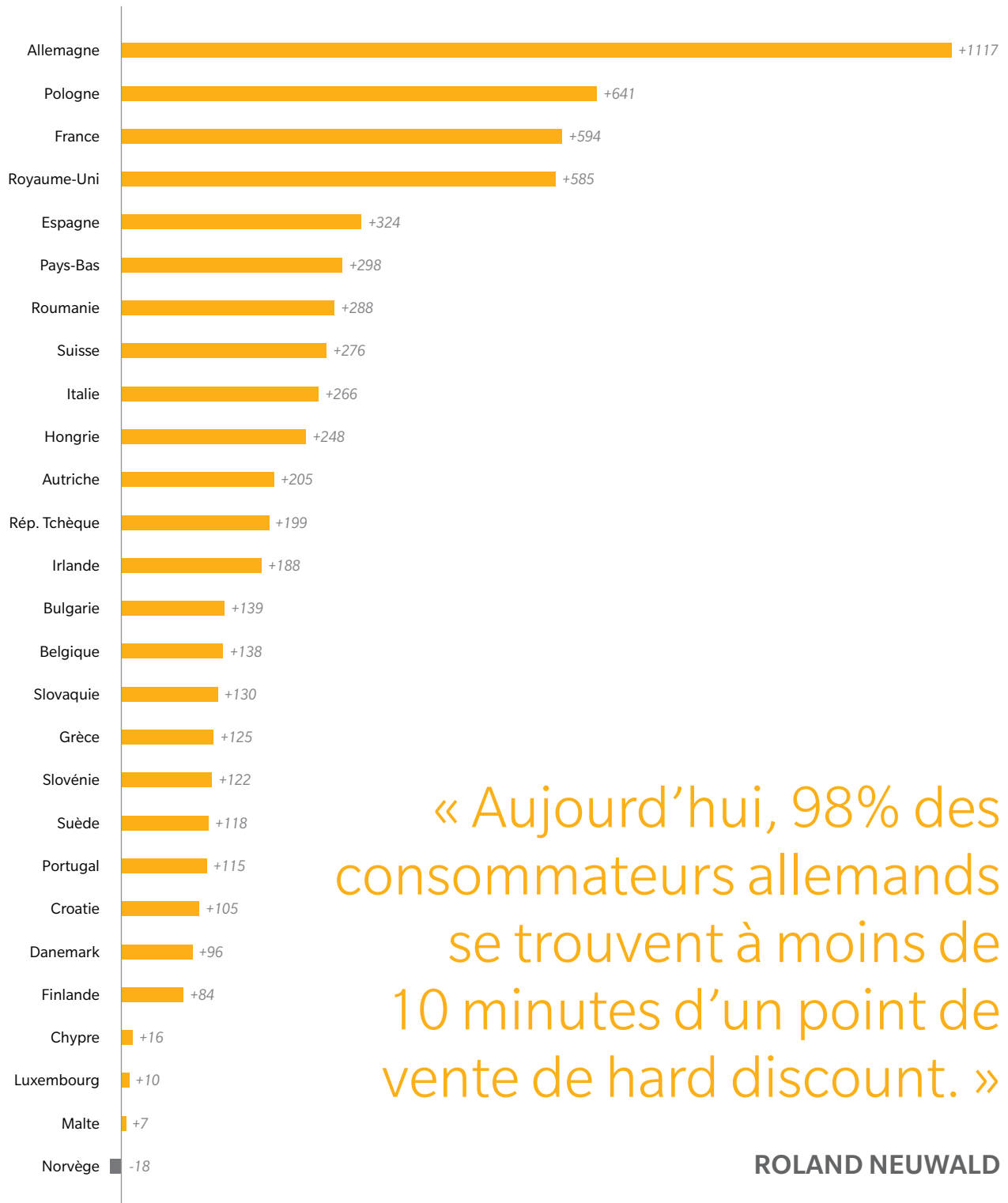


Que pouvons-nous faire de plus pour préserver et développer nos relations avec nos clients ?

Face à la menace de nouveaux concurrents, il est primordial d'augmenter sa proximité avec ses clients.

Illustration 1 : La croissance d'Aldi et Lidl en Europe (de 2004 à 2014)

EVOLUTION DU NOMBRE DE MAGASINS*



« Aujourd'hui, 98% des consommateurs allemands se trouvent à moins de 10 minutes d'un point de vente de hard discount. »

ROLAND NEUWALD

* Aldi Nord plus Aldi Sud plus Lidl

Sources net Retail et analyse Oliver Wyman

1. COMMENT POUVONS-NOUS PROCÉDER À UN CHANGEMENT RADICAL DE NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE DE COÛTS ?

Sur tous les postes de coûts, des évolutions incrémentales seront probablement insuffisantes. Les enseignes qui vont réussir sont celles qui franchiront une marche, effectueront un changement radical. Celles qui se contentent d'observer la concurrence avant d'agir vont perdre.

La plupart des enseignes ne comprend que trop bien l'importance d'avoir des coûts bas. La stratégie de nombre d'entre elles repose sur une réduction régulière de leurs coûts, année après année. Cependant, nous pensons que les efforts de nombre d'enseignes dans ce domaine sont aujourd'hui insuffisants. Devenir un leader sur les coûts demande et demandera un changement radical dans deux domaines : les coûts d'achat – que les effets d'échelle aident à réduire – et le coût des opérations – celles-ci doivent devenir plus efficaces et plus adaptées.

Pour atteindre la taille nécessaire à la négociation de meilleures conditions d'achat et d'avantages supplémentaires auprès des fournisseurs, les alliances à l'achat continueront à se mettre en place et leur périmètre continuera à évoluer (voir l'illustration 2). C'est pourquoi, selon nous, toutes les enseignes doivent passer en revue leurs options dans ce domaine. Les évolutions récentes sont une illustration de l'activité dans ce domaine. Les enseignes qui ne feraient pas partie de tels groupements doivent s'assurer de pouvoir proposer une efficacité à l'achat supérieure, par exemple, en utilisant au mieux les données dont elles disposent pour se créer un avantage fort dans leurs négociations avec les fournisseurs (voir notre rapport intitulé « Des arguments plus pertinents pour des bénéfices accrus »).

Illustration 2 : Alliances à l'achat des enseignes alimentaires européennes

EMD

- Axfood
- Groupe Casino
- Markant
 - dm
 - Globus
 - Kaiser's Tengelmann
 - Kaufland
 - Müller
 - Rossmann
- Norges Gruppen
- SuperGros
- Etc.

ALIDIS

- Edeka
- ITM Entreprises
- Grupo Eroski
- Colruyt
- Conad
- Coop Suisse

COOPERNIC

- Coop Italie
- Delhaize Group*
- Rewe Group
- E.Leclerc

AUCHAN/METRO/U

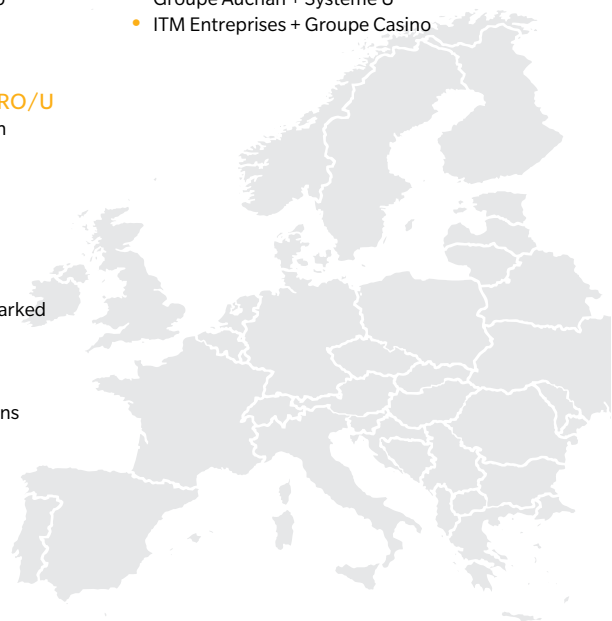
- Groupe Auchan
- Metro Group
- Système U

AMS

- Ahold
- Booker
- Dansk Supermarked
- Esselunga
- Hagar
- ICA
- Jeronimo Martins
- Kesko
- Migros
- Morrisons

En France

- Carrefour + Dia + CORA
- Groupe Auchan + Systeme U
- ITM Entreprises + Groupe Casino



* Delhaize pourrait quitter Coopernic pour rejoindre AMS

Note Données à août 2015

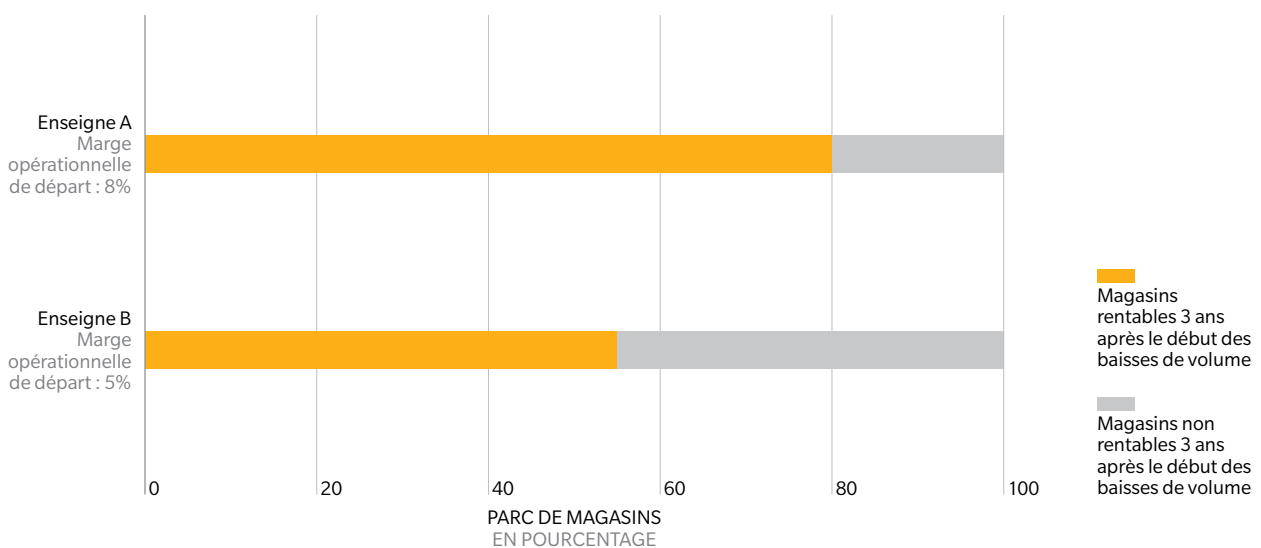
Pour devancer la concurrence, il va aussi falloir repenser la manière dont vous réduisez d'autres coûts. Par exemple, imiter les enseignes discount en rationalisant certaines gammes de produits et ainsi réduire les coûts et la complexité de la chaîne d'approvisionnement. Ou utiliser des approches algorithmiques pour gérer les décisions quotidiennes relatives aux prix comme le font déjà certaines enseignes, dont des enseignes en ligne. Vous serez ainsi amenés à remettre en question des pratiques établies et des habitudes, à challenger le statut quo. L'augmentation de rentabilité apportée par ces efforts vous offrira une marge de protection face à la pression sur les volumes, vous créent un avantage par rapport à d'autres enseignes aux coûts plus élevés, comme le montre l'illustration 3.

2. COMMENT POUVONS-NOUS AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ DE NOS ACTIFS ?

Le rétrécissement des marges et l'incertitude de l'avenir amènent à observer de très près les magasins les moins performants. Des fermetures ne sont pas exclues. Même lorsqu'une fermeture n'est pas envisageable ou économique pour des raisons de baux ou autres, il existe des façons innovantes d'améliorer la productivité de tels magasins. Par exemple, ils peuvent faire office de points de retrait/PUDO et abriter des casiers consignes auxquelles des enseignes non concurrentes pourraient également avoir accès. Au Royaume-Uni, les clients peuvent retirer leur mobilier et articles ménagers John Lewis dans un supermarché Waitrose (les deux enseignes sont membres du John Lewis Partnership). Ils peuvent aussi aller chercher leurs achats effectués sur eBay dans l'un des milliers de magasins Argos.

Ces collaborations sont avantageuses pour les deux partenaires. Elles permettent à l'un de proposer des points de présence (PoP) à bas coûts et à l'autre d'utiliser au mieux ses surfaces. C'est ce que fait l'enseigne alimentaire Sainsbury's en ouvrant des espaces Argos dans ses

Illustration 3 : Comment un petit avantage de marge réduit l'impact de la diminution des volumes causée par la concurrence des enseignes en ligne et concurrentes



Source Analyse Oliver Wyman

magasins. Ce type de collaboration n'est pas limité à la grande distribution : aux Etats-Unis, P&G a autorisé Amazon à installer des centres de traitement de commandes dans ses propres entrepôts pour réduire les frais de transport et accélérer les délais de livraison.

Accroître l'utilisation des actifs est un moyen très efficace de renforcer le modèle économique d'une entreprise. Mieux utiliser les actifs existants – de divers types – peut être aussi efficace qu'une réduction des coûts.

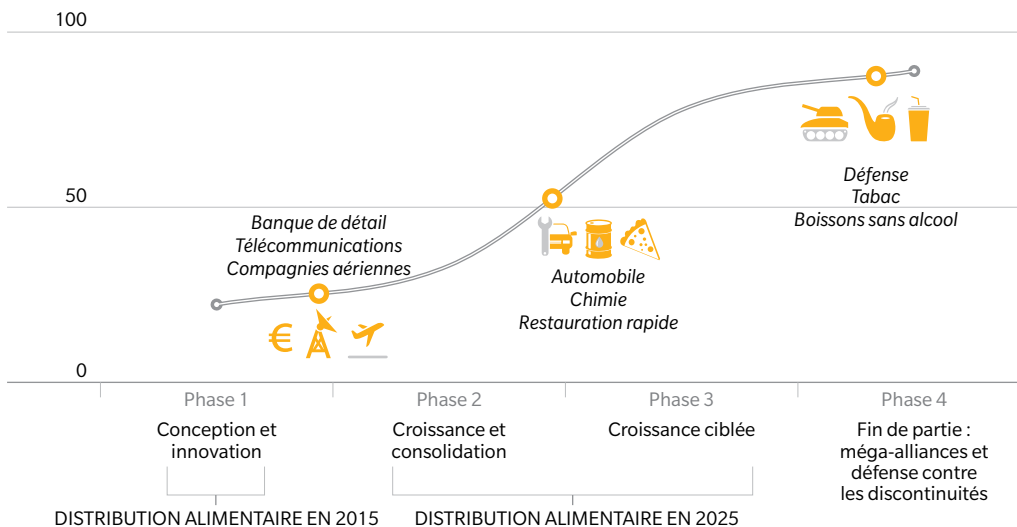
3. COMMENT POUVONS-NOUS NOUS DÉVELOPPER INTERNATIONALEMENT ?

La taille renforce l'assise financière. Cependant, dans de nombreux pays européens, la consolidation au niveau national a atteint un seuil de saturation, et de nouveaux regroupements ne seront peut-être pas approuvés par les régulateurs. Bien qu'ayant pu être considérée comme obsolète dans le domaine de la distribution alimentaire, la consolidation à l'international est une stratégie pertinente.

Dans la plupart des secteurs, la maturation s'accompagne d'un mouvement de consolidation (Illustration 4). Les plus grandes entreprises se développent et rachètent leurs concurrents, dans un premier temps dans leur pays et ensuite à l'étranger. Les entreprises dont les performances sont moins élevées, ou qui évoluent trop lentement, sont ciblées puis absorbées. Dans le domaine de la distribution alimentaire, la consolidation à l'échelle mondiale a été couronnée de succès pour les enseignes discount, les clubs entrepôts et le libre-service de gros. Par exemple, Aldi s'est développé dans toute l'Europe et a développé Trader Joe's aux Etats-Unis après l'avoir racheté en 1979.

Illustration 4 : La consolidation va se produire dans la distribution alimentaire comme elle s'est produite dans d'autres secteurs

PART DU MARCHÉ CUMULÉE DES TROIS PLUS GRANDES ENTREPRISES DU SECTEUR
EN POURCENTAGE



Un nombre restreint de très grandes entreprises domine des secteurs tels que le tabac, les boissons sans alcool, la défense et l'automobile. Nous pensons que le secteur de la distribution alimentaire va progresser sur la courbe de la consolidation dans les dix prochaines années. Ceci est déjà le cas d'autres secteurs de la distribution, comme l'ameublement (Ikea), le prêt-à-porter (Inditex et H&M) et les produits de luxe. Le succès d'une entreprise sur le long terme dépend de la rapidité et du succès de sa progression sur la courbe de la consolidation. Celles qui évoluent lentement disparaîtront ou deviendront des cibles. Ce n'est pas parce que vous restez à l'écart ou que vous ne tenez pas compte de ce phénomène que votre enseigne échappera au mouvement.

Sources Harvard Business Review et analyse Oliver Wyman

Dans un monde fondé sur des relations « one to one » individualisées, sur des relations « sur mesure » avec les clients, globaliser peut également être une manière d'innover dans la relation client. Les nouvelles technologies joueront ici un rôle-clé. Par exemple, une application visant un public devant respecter une contrainte alimentaire particulière sera pertinente quelle que soit la géographie. Un client espagnol souffrant d'une intolérance au gluten a plus en commun avec un consommateur finlandais souffrant de la même intolérance qu'avec le consommateur « moyen » d'une enseigne de distribution alimentaire espagnole. Avec ce type d'offre, les frontières s'effaceront encore davantage.

4. QUE POUVONS-NOUS FAIRE DE PLUS POUR PRÉSERVER ET DÉVELOPPER NOS RELATIONS AVEC NOS CLIENTS ?

Il est essentiel que les grandes chaînes de distribution alimentaires d'Europe reconnaissent que les relations qu'elles entretiennent avec leurs clients sont clés. Les enseignes établies devront lutter pour préserver la force et la pertinence de ces relations qu'elles considéraient autrefois acquises. Les nouveaux modèles commerciaux perturbent le marché en remplissant le rôle des enseignes traditionnelles d'une nouvelle manière (AmazonFresh, Google Shopping) et en s'interposant comme le point de contact du consommateur (Shutl, DPD, Uber). Le succès ou l'échec dépendra de la façon dont les enseignes existantes contrent ces nouveaux concurrents – les agrégateurs en ligne et les spécialistes du dernier kilomètre – pour conserver le si important contact avec le consommateur.

Dans un tel environnement, la puissance vient de la connaissance. Exploiter de façon pertinente les millions de données dont dispose tout distributeur est clé pour développer des relations « un à un » avec ses clients et pour leur construire des expériences d'achat différenciées qui « font mouche », créent de la loyauté et durent.

Il est primordial d'effectuer des analyses approfondies et d'utiliser les données et informations recueillies pour développer des applications et des services qui sont meilleurs, plus « enchanteurs » et mieux adaptés. Par exemple, une application de gestion de menus et de régimes peut avoir une très forte valeur pour un segment de votre clientèle et augmenter radicalement leur attachement à votre enseigne.

Illustration 5 : Ce à quoi ressemblent les commerçants alimentaires en 2015

	LES SUPERPUISSANCES	LES GAGNANTS ADAPTATIFS LOCAUX
Géographie	Une présence paneuropéenne	Aux niveaux national et local
Stratégie	Une majorité d'enseignes spécialisées. Quelques enseignes généralistes qui se différencient de la concurrence grâce à une meilleure relation avec la clientèle et des coûts d'achat et opérationnels très affûtés	Une offre adaptée localement
Avantage concurrentiel	Les économies d'échelle	Des stratégies innovantes et qui s'adaptent rapidement

LA FIN DE PARTIE

Nous pensons que, dans la consolidation du marché européen de la distribution alimentaire, il y aura deux grands types de gagnants : des « superpuissances » et des acteurs plus locaux innovants et adaptatifs (Illustration 5).

Le nombre de grandes enseignes alimentaires en Europe sera moins élevé dans le futur. Aujourd'hui, il y a en Europe 25 grandes enseignes avec plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires chacune. Nous estimons que ce nombre sera divisé par deux d'ici 2025 et que les enseignes restantes seront de taille nettement plus élevée.

COMMENT GAGNER ?

Les enseignes qui agissent les premières et le plus rapidement auront une longueur d'avance, à condition d'évoluer dans la bonne direction. Que votre enseigne vise à être une superpuissance ou un gagnant stratégique local, nous avons identifié trois domaines où focaliser vos efforts pour assurer le succès de votre enseigne.

1. TRAVAILLEZ POUR LE LONG TERME ET INVESTISSEZ DANS DES APPROCHES STRATÉGIQUES

Nous incitons les distributeurs à réfléchir à où ils veulent être, aux objectifs qu'ils veulent atteindre dans les 5 à 10 années à venir, plutôt que de trop se focaliser sur leur situation actuelle. Le but est d'aller au-delà des mesures incrémentales, de court terme, et de plutôt planifier et mettre en mouvement des changements majeurs à travers l'ensemble de l'organisation. Vous serez ainsi plus à même de faire face aux perturbations du marché et de vous adapter aux imprévus qui arriveront.

Pour évaluer de manière réaliste votre position et les choix qui s'offrent à vous, vous devez modéliser le marché de la distribution alimentaire européenne et simuler les changements les plus importants qui pourraient avoir lieu. Vous constaterez que la consolidation, ou peut-être un challenge local, sont les plus grandes menaces pour votre enseigne. Ainsi armé, vous serez en mesure de contre-attaquer.

Examinez dans l'Illustration 4 l'évolution des acteurs des secteurs dont la consolidation est déjà plus avancée et apprenez de leurs succès et de leurs échecs. Notre article intitulé Trading Places publié dans la 2^{ème} édition du Ten Ideas From Oliver Wyman développe de manière approfondie l'intérêt d'apprendre d'autres secteurs.

2. EXCELLEZ SUR L'ESSENTIEL

Comme nous l'avons vu, dans un marché saturé, il faut être prêt à reconfigurer son modèle d'entreprise pour retrouver de la croissance. Il faut se concentrer sur l'amélioration de la proposition au client, de l'efficacité opérationnelle et des coûts.

Une offre attractive et différenciée peut préserver et fidéliser la base de clients et être la première étape d'un gain de part de marché. Que cela soit en ligne ou en magasin, déterminez ce que les clients désirent et comment le leur proposer différemment de la concurrence. Déterminez aussi ce qui ne les intéresse pas et cessez de l'offrir – vous réaliserez des économies et le client aussi.

Tous les distributeurs ont de grandes quantités de données à leur disposition mais beaucoup ne parviennent pas à les utiliser pour améliorer leur performance. Par exemple, une bonne application de gestion de catégorie peut permettre aux managers de catégorie de passer davantage de temps à gérer leur activité (offres, prix, promotions, etc.) au lieu d'analyser des données, et leur permettre de prendre des décisions meilleures et plus rapides. De même, grâce à un bon outil de support aux négociations avec les fournisseurs, nous avons aidé des enseignes alimentaires à intégrer des dizaines de sources de données et à réaliser des analyses approfondies pour que les acheteurs aient en main des supports pertinents et d'utilisation facile dans leurs discussions avec les fournisseurs.

3. DÉCIDEZ DE VOTRE AVENIR, NE LE SUBISSEZ PAS

Nous avons déjà évoqué l'importance d'être leader plutôt que suiveur. Les tactiques de suiveur n'ont qu'un faible succès auprès des clients et leur côté « réponse précipitée face à un imprévu » s'accompagne généralement d'une mise en oeuvre peu réussie et de coûts plus élevés. Pour la plupart des enseignes, décider de son propre avenir revient à encourager en leur sein l'expérimentation, la prise de risque et l'agilité. Cela vous permettra d'être flexible face au futur, plutôt que défensif. Nous voyons cela comme la meilleure stratégie pour faire face aux changements qui se profilent sur le marché dans les dix prochaines années.

CONCLUSION

La taille du marché européen de la distribution alimentaire ne va pas beaucoup augmenter d'ici 2025. Ce qui sera différent, ce sera sa structure. Par des opérations de consolidation, il y aura moins de grandes enseignes, chacune avec une part de marché plus élevée. Si votre enseigne ne devient pas l'une d'entre elles, elle sera alors peut-être l'une des enseignes « stars » locales de taille moindre et rentable, qui parviennent à satisfaire de manière rapide et efficace les besoins de certains clients.

Pour gagner dans ce nouvel écosystème, il faut agir dès aujourd'hui. L'avenir appartient aux enseignes qui agissent immédiatement et sans hésitation. L'heure n'est plus aux changements marginaux.



L'AGROALIMENTAIRE FRANÇAIS

DES PRÉCONISATIONS POUR RESTAURER
LA CROISSANCE ET LA COMPÉTITIVITÉ

L'agroalimentaire, premier secteur de l'économie française, est sous pression. En particulier, alors que la demande en alimentation ne cesse d'augmenter, la part de marché de l'agro-industrie française ne cesse elle de baisser, conséquence de sa perte de compétitivité dans de multiples filières.

Les Echos Events, en partenariat avec Invivo, Terreos et Oliver Wyman, ont formé un Think Tank Agroalimentaire en 2014 incluant des industriels, distributeurs, experts du secteur et chercheurs.

Les membres du Think Tank ont formulé 27 propositions aux acteurs et aux pouvoirs publics pour restaurer la croissance et la compétitivité de la filière alimentaire française, regroupées en cinq thèmes :

1. Produire mieux en conciliant productivité et préservation des ressources
2. Stimuler la compétitivité de l'agriculture et de l'agroalimentaire
3. Soutenir l'exportation en assumant un leadership qualité, en revendiquant l'origine France
4. Cultiver le « vivre ensemble » des acteurs de la filière alimentaire
5. Conforter la place de l'agroalimentaire dans la société

Parmi les propositions figure l'apaisement des relations industriels-distributeurs grâce à des contrats pluriannuels. Le « produire mieux » doit permettre de produire avec moins d'intrants et de polluants. Le Think Tank préconise également la création d'un crédit impôt recherche pour les exploitations agricoles ou encore l'extension des possibilités de provisions dans la norme comptable agricole.

Pour la compétitivité, le groupe appelle à l'abaissement des cotisations sociales sur la main d'œuvre, en commençant par un benchmark complet des coûts entre pays, et à la mutualisation de moyens entre PME.

Pour l'exportation, un « label France » encapsulant l'ensemble des cahiers des charges existants est proposé par le Think Tank. Avec l'ambition de hausser les standards de sécurité alimentaire et de qualité conformément aux souhaits croissants des consommateurs.

La présentation du rapport a été l'occasion de débattre de ses conclusions avec les participants provenant des différentes parties de la filière, durant cette séance de restitution. La nécessité de rénover le système des négociations annuelles a été rappelée par Serge Papin, président de Système U, et d'autres intervenants, tout comme l'impératif d'innover plus, y compris en s'appuyant sur le numérique, et l'importance d'aider des PME à grandir en ETI (entreprises de taille intermédiaire).



L'AVENIR DE LA RELATION CLIENT

CONSTRUIRE UN PROGRAMME DE RELATION CLIENT NOUVELLE GÉNÉRATION

Face aux innovations technologiques et aux attentes sans cesse croissantes des consommateurs, les programmes de relation client standards, centrés sur des récompenses contre achats seront de plus en plus reconnus pour ce qu'ils sont réellement : des dispositifs déficitaires, sous-utilisés et non différenciants.

En règle générale, les grandes enseignes justifient le coût de leur programme de relation client par la valeur des données qu'il génère : ces données peuvent être utilisées pour prendre de meilleures décisions, peuvent être vendues aux fournisseurs, peuvent servir à développer des campagnes ciblées. Mais la réalité est que ces bénéfices additionnels ne se matérialisent généralement pas et ne justifient nullement les sommes investies dans ces programmes. Notre analyse démontre qu'un système de fidélisation focalisé sur l'acte d'achat – dans lequel le client est par exemple récompensé à hauteur d'1% du montant de ses dépenses – peut coûter chaque année de 30 à 60 millions d'euros de marge à un distributeur réalisant 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. A cela s'ajoutent les coûts élevés liés à la gestion du programme, renforçant du même coup le fait que les bénéfices produits par de tels programmes ne dépassent pratiquement jamais leur coût.



Même dans le cas où votre programme ne correspond pas au cas exposé dans l'illustration 1, nous pensons que les programmes de relation client existant dans la grande distribution aujourd'hui sont améliorables, et même ont besoin d'être améliorés rapidement.

Dans la première partie de ce document, nous expliquons les raisons qui rendent cette amélioration indispensable ; la seconde partie détaille les principales dimensions que les distributeurs doivent prendre en compte lorsqu'ils s'attaquent à la problématique de leur programme de relation client.

- **1^{ère} partie : Pourquoi il est nécessaire d'évoluer**
 1. De nouveaux concurrents bouleversent le marché et remettent en question le statu quo
 2. Les attentes des consommateurs évoluent, et ils attendent autre chose de leur programme de relation client
 3. La bonne technologie utilisée de la bonne manière peut aider à satisfaire les besoins du consommateur d'une façon nouvelle et innovante

- **2^{ème} partie : Obtenir des résultats sur le terrain**
 1. Une approche modulaire, par étapes, de la technologie, le distributeur gardant la maîtrise de l'écosystème de relation client, sans être forcément propriétaire de chacun de ses composants
 2. Un état d'esprit de « start-up » afin de rendre possible un investissement à long terme dans l'offre de relation client

1^{ÈRE} PARTIE | POURQUOI IL EST NÉCESSAIRE D'ÉVOLUER

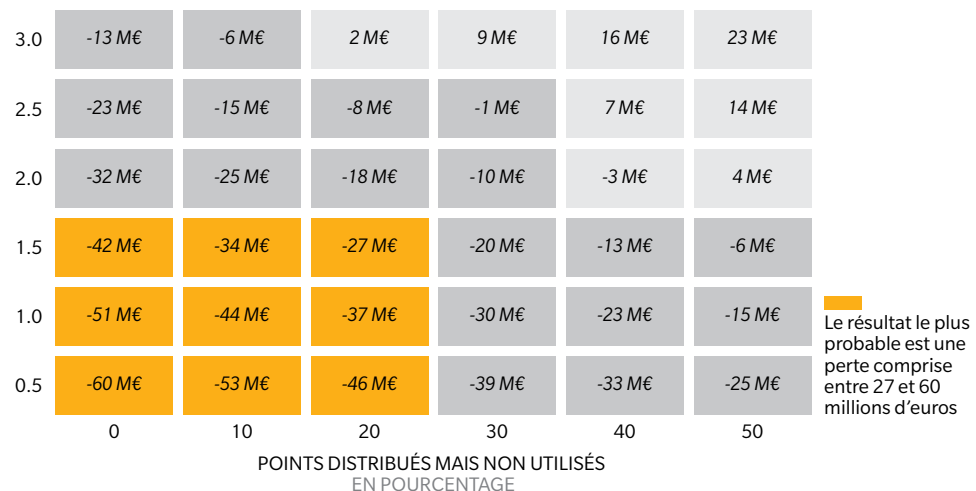
DE NOUVEAUX CONCURRENTS BOULEVERSENT LE MARCHÉ

Une pression nouvelle s'exerce aujourd'hui sur les enseignes : ils doivent impérativement trouver de nouveaux moyens de maintenir la relation avec leurs consommateurs, sur un marché où les nouveaux entrants tentent d'accaparer cette relation que les distributeurs considéraient jusque-là comme acquise. Ces derniers sont ainsi les objets d'une attaque en règle de leur statut de « propriétaire » de la relation client. Qu'il s'agisse de spécialistes online, d'industriels privilégiant le « BtoC » ou d'acteurs du paiement digitalisé et du porte-monnaie électronique, de nombreux opérateurs tentent aujourd'hui d'établir une relation directe avec le client. Si elles ne ripostent pas, les enseignes établies verront peu à peu la fidélité de leurs clients s'éroder à mesure que de nouveaux acteurs investissent ce marché. Réinventer la relation client est donc tout sauf un effet de mode. C'est une condition fondamentale non seulement du futur succès mais même de la survie des distributeurs.

Illustration 1 : Les données économiques d'un programme de fidélité type

Contribution au bénéfice après impôt du programme de fidélité chez un distributeur réalisant 10 milliards d'euros de CA

GAIN DE VOLUME GÉNÉRÉ PAR LE PROGRAMME
EN POURCENTAGE



Source Analyse Oliver Wyman

LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS ÉVOLUENT

Le problème n'est pas tant que les consommateurs en attendent davantage de leur programme de fidélité, mais bien plutôt qu'ils recherchent une nouvelle relation avec les entreprises avec lesquelles ils sont en interaction. En tant que tels, les programmes de fidélité changent donc de nature : d'une transaction commerciale entre un distributeur et un client, ils deviennent une relation dans la durée et centrée sur le consommateur (Illustration 2). Notre société sœur Lippincott, spécialiste des marques et du design, a étudié cette évolution en détail dans un rapport intitulé *Welcome to the Human Era: The new model for building trusted connections, and what brands need to do about it*.

De nombreuses entreprises commencent à redéfinir la manière dont leur programme de relation client génère des gains pour elles-mêmes et leurs clients. Parmi les tendances actuelles les plus saillantes, nous mettons en avant :

- L'usage renforcé des promotions individualisées et l'abandon des systèmes à points
- Des récompenses non financières et symboles d'appartenance à un réseau, comme le café gratuit chez le distributeur britannique Waitrose, ou le service de garderie et le yaourt glacé chez Ikéa
- Des récompenses et points au bénéfice du secteur caritatif, comme les « community awards » de Kroger aux Etats-Unis, ou encore le programme en faveur des animaux de Pets at Home au Royaume-Uni
- Des services permettant d'améliorer l'expérience d'achat, telle l'application numérique Neiman Marcus regroupant les achats, les blogs, les événements et la gestion des points de fidélité
- Des applications dédiées plus largement au mode de vie, comme le programme « Steps » chez Walgreen

Dans ces exemples, le consommateur partage de bon gré ses données personnelles avec le distributeur, non pas en échange de points, mais parce qu'il est récompensé ou accompagné d'une autre manière.

Lorsque ce cercle vertueux est installé, il peut se révéler puissant : tant qu'ils obtiennent des produits et services qu'ils apprécient et jugent utiles, les clients ne rechignent pas à autoriser l'utilisation accrue de leurs données et une analyse approfondie de leurs habitudes d'achat et de consommation.

Illustration 2 : Caractéristiques des programmes de relation client, passés et nouveaux

	ANCIEN MODÈLE	RELATION DE NOUVELLE GÉNÉRATION
Fondements	Transaction stéréotypée	Relation et appartenance
Evaluation	Critères établis et transparents	Place pour l'ajustement et le jugement
Horizon temporel	Présent et avenir	Reconnaissance pour le passé
Supports du programme	Points, relevés, conditions générales	Symboles d'appartenance (sans aller trop loin...)
Canal	Carte plastifiée	Omnicanal
Valeur pour le client	Economique	Plus large
Sentiment	« J'ai droit à... »	« Je suis apprécié »

Pour l'enseigne, cet accès facilité et cette multiplication du nombre de points de contact avec le client a un effet positif immédiat sur la relation et la fidélité et peut être valorisée par la suite. Elle augmente en effet l'éventail des opportunités commerciales dans la relation client-distributeur. Il est intéressant de noter que les enseignes établies figurent souvent parmi les marques inspirant le plus confiance dans un pays ou une région, ce qui leur offre une plus grande opportunité de réussir à développer ce cercle vertueux que bien d'autres entreprises telles les sociétés de services financiers ou les géants d'internet.

LA BONNE TECHNOLOGIE UTILISÉE DE LA BONNE MANIÈRE

Les avancées technologiques modifient à grands pas les règles du jeu de la relation client privilégiée. Dans « l'ancien monde », les clients utilisaient généralement une carte plastifiée scannée lors du paiement, puis recevaient leurs récompenses sous forme de coupons et d'offres transmis par courrier ou par mail.

Ces dernières années, les smartphones et autres outils technologiques ont bouleversé la donne. Les consommateurs sont connectés en permanence et le monde physique est en passe de fusionner avec le monde digital, une intégration sans heurts des différents canaux étant ce à quoi les consommateurs aspirent.

Les offres en temps réel ou limitées dans le temps deviennent nettement plus fréquentes. Un exemple est l'enseigne guatémaltèque de chaussures Meat Pack, qui intègre dans son application de smartphone le GPS et peut ainsi savoir si les utilisateurs entrent dans un magasin concurrent. A certains moments, notamment durant les campagnes de « détournement », l'application déclenche un décompte promotionnel pour Meat Pack, qui démarre à 99% et décroît à chaque seconde jusqu'à ce que le consommateur pénètre dans un magasin de la chaîne. Le décompte et l'achat consécutif sont alors automatiquement partagés sur Facebook, rendant virale l'application.

L'interaction à double-sens entre clients et entreprises se généralise, les réseaux sociaux devenant ainsi un canal primordial pour les réclamations des consommateurs, et leur résolution. Parallèlement, les clients maîtrisent mieux la manière dont ils interagissent avec les programmes de fidélité : ils peuvent ainsi décider de partager leurs données Facebook pour accéder à des réductions ou participer à un concours.

Les services en ligne deviennent accessibles en magasin. Il existe par exemple de plus en plus d'applications qui aident les clients à se repérer et trouver les produits, et la technologie des smartphones permet d'accélérer le self-scanning et le paiement.












La majeure partie de ces avancées repose sur l'analyse sophistiquée d'ensembles de données nettement plus importants que par le passé. Ce type d'analyse, tout comme le développement incrémental et rapide d'applications, deviennent des compétences vitales à maîtriser pour les enseignes.

Illustration 3 : Un programme de relation client vu par le consommateur

LE POINT DE VUE DU CLIENT



COMMENT SATISFAIRE LES BESOINS DU CLIENT

-  Fournir au consommateur un choix pertinent de récompenses parmi lesquelles il peut choisir
-  Pratiquer une fidélisation omnicanal avec des analyses clients et un programme de relation qui intègre tous les circuits, magasins et en ligne
-  Permettre au client de gérer toutes ses récompenses en un même lieu, par exemple en regroupant miles, points et récompenses sur une appli ou un site internet unique
-  Distribuer des récompenses sur la base du partage par le consommateur d'informations personnelles, par exemple via les réseaux sociaux
-  Remplacer les cartes de fidélité par des applis
-  Promouvoir les améliorations de produits auprès des clients
-  Distribuer bénéfiques et coupons en direct via les appareils mobiles
-  Etre suffisamment flexible pour s'adapter aux différentes nouvelles technologies des consommateurs (téléphones, tablettes, lunettes, montres numériques, etc.)
-  Faire des offres basées sur la géolocalisation, l'activité en temps réel ou la micro-segmentation des consommateur
-  Récompenser les clients avec des offres personnalisées lorsqu'ils partagent des avis positifs ou négatifs
-  Mettre en place une plateforme conviviale facilitant les modifications des paramètres du profil d'utilisateur, des préférences, etc.

2^{ÈME} PARTIE | OBTENIR DES RÉSULTATS SUR LE TERRAIN

Dans la réalité, un programme de relation client performant, original et efficace est plus facile à décrire qu'à déployer sur le terrain. Toutefois, le défi peut être relevé. Un bon exemple est le programme « Balance Rewards » de l'enseigne américaine Walgreens. Il s'appuie sur des récompenses différentes, non liées à un achat et qui apportent de la valeur tant au client qu'au distributeur. L'illustration 3 explique comment un programme de ce type fonctionne.

Aujourd'hui, certains distributeurs font évoluer avec succès leur programme de relation client, d'autres pas. Bien qu'il n'existe pas deux situations identiques, deux axes principaux permettent de distinguer les leaders des retardataires dans ce domaine :

1. Une approche flexible vis-à-vis de la technologie, l'enseigne gardant la maîtrise de l'écosystème de l'ensemble de sa relation client, sans être nécessairement propriétaire de chacun de ses composants
2. Un état d'esprit de « start-up » (et, souvent, la structure organisationnelle qui va avec), afin de rendre possible un investissement à long terme dans l'offre de relation client

4. UNE APPROCHE FLEXIBLE VIS-À-VIS DE LA TECHNOLOGIE

Il y a vingt ans, les premiers programmes de fidélité reposaient sur des systèmes et des technologies « maisons » coûteux et leur fonctionnement manquait de flexibilité. A cette époque, la seule alternative viable à ce modèle était le partenariat avec des fournisseurs tiers comme Aimia, basé au Canada, ou Payback en Allemagne. Mais une telle décision impliquait nécessairement de leur céder le contrôle sur l'essentiel du programme de fidélité et ses données.

Aujourd'hui, la flexibilité est le maître-mot. Le coût de la technologie requise pour faire fonctionner un programme de relation client est bien moindre que ce qu'il n'était et il existe pléthore de fournisseurs spécialisés proposant des solutions à chacun des problèmes spécifiques à chaque domaine constituant un programme de relation client. Les options qui s'offrent aux distributeurs pour la mise en place de leur programme de relation client sont donc nombreuses : interne ou externalisé, ou un mélange des deux, chaque aspect du programme relevant alors de l'un ou l'autre modèle.

MAITRISER L'ÉCOSYSTÈME « RELATION CLIENT », ET NON CHACUN DE SES COMPOSANTS

Notre opinion est que les intérêts de l'enseigne sont mieux servis lorsqu'elle garde le contrôle de l'écosystème « relation client » dans son ensemble plutôt que de le sous-traiter à un opérateur unique. Toutefois, ses intérêts s'accommodent bien de partenariats avec plusieurs fournisseurs spécialisés lorsque ceux-ci apportent des compétences fortes ou différenciées. Prendre exemple sur Apple et appliquer ce principe du « conçu en Californie » permet au distributeur de garder la maîtrise de son programme de relation client sans avoir à développer des compétences internes dans chacun des domaines d'activité concernés.

ÊTRE SOUPLE FACE À L'AVENIR, ET NON « PARER À TOUTE ÉVENTUALITÉ »

Les attentes des consommateurs et les technologies évoluant rapidement, il est tentant d'essayer d'assurer l'avenir de son écosystème « relation client » en réfléchissant en amont et en imaginant des solutions pour chaque éventualité. Cette méthode a peu de chances de relever des défis encore inconnus et de saisir les opportunités à venir. Il est nettement plus pertinent de concevoir un écosystème souple capable d'intégrer le moment venu de nouveaux composants grâce à une architecture modulaire.

Illustration 4 : L'avenir de la relation client sera très différent de son passé

	IL Y A 15-20 ANS	AUJOURD'HUI	L'AVENIR
Proposition de base	<ul style="list-style-type: none"> Points en échange de données Coupons 	<ul style="list-style-type: none"> Points Points + offres et récompenses sur mesure (par exemple, Waitrose en GB offre aux porteurs de carte de fidélité un café gratuit à chaque visite) 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes de reconnaissance diversifiées Contenu émotionnel accru
Objectifs prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> Observer « à distance » le comportement du consommateur Recueillir des données et segmenter Contacts et échanges peu fréquents 	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre de façon intime les comportements et sentiments Bâtir une relation individualisée Contacts fréquents et réciproques 	<ul style="list-style-type: none"> Plus personnel Plus fréquent Plus de bénéfices directs pour l'individu
Enseignes concernées	<ul style="list-style-type: none"> Quelques-unes ou les plus grandes 	<ul style="list-style-type: none"> Nombreuses enseignes de toutes tailles et tous secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les enseignes ou presque
Interactions avec le client	<ul style="list-style-type: none"> Passages de la carte en caisse Envoi de relevés par courrier 	<ul style="list-style-type: none"> Nombreux modes d'interaction et de capture de données Passage au mode « en ligne » (ex : actualisation par e-mail) 	<ul style="list-style-type: none"> N'importe où, n'importe quand et sur toutes les plateformes
Nature de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> Conçu et bâti en grande partie en interne Sous-traitants de la fidélisation proposant des offres globales 	<ul style="list-style-type: none"> Sous-traitants « établis » dans le secteur de la fidélisation Nombreux fournisseurs spécialisés de modules Barrières à l'entrée et au développement plus basses 	<ul style="list-style-type: none"> Ecosystème de sous-traitants contrôlé par l'enseigne Architecture flexible en perpétuelle évolution

PARVENIR À L'EXCELLENCE DANS L'ANALYSE CLIENT ET LE DÉVELOPPEMENT ITÉRATIF

Se différencier de ses concurrents sur le long terme passe par des analyses poussées du mode de consommation et des besoins du client – grâce auxquelles on offre davantage de produits et services innovants aux consommateurs –, et par des prises de décision améliorées dans son cœur de métier.

En parallèle, le développement rapide et continu de services et d'applications destinés aux clients est une compétence cruciale : ces derniers attendent une amélioration rapide des produits qu'ils utilisent.

5. UN ÉTAT D'ESPRIT DE « START-UP »

À l'évidence, un programme de relation client efficace et les technologies qui le sous-tendent nécessitent des investissements importants. La plupart des distributeurs contrôlent strictement les dépenses liées à ce type d'investissement et toute décision reposera sur une analyse de rentabilité détaillée.

Cet état d'esprit, toutefois, peut constituer un problème en matière de relation client. Par exemple, une nouvelle application de gestion des menus pour une enseigne alimentaire peut coûter 5 millions d'euros en frais de développement et de lancement. Bien qu'elle repose sur l'hypothèse forte selon laquelle l'application améliorera avec le temps la fidélité et l'adhésion des clients, l'effet direct d'une telle dépense sur les ventes peut être difficile voire impossible à quantifier. Logiquement, ce handicap compliquera l'obtention de l'approbation à un investissement initial de cette ampleur.

A l'inverse, en adoptant un état d'esprit de start-up, la proposition liée à cette nouvelle application apparaîtra dans une lumière différente. Ainsi, en attribuant à chaque client téléchargeant l'application une valeur hypothétique de 50 euros, on obtient un moyen d'évaluer de manière tangible le rapport coût-bénéfice de l'application. Dans le cas qui nous intéresse, 100 000 téléchargements seraient alors nécessaires pour recouvrer les frais de développement de l'application (un chiffre relativement faible par rapport aux millions de clients qui fréquentent les magasins d'une grande enseigne), ce qui rend nettement plus attractive l'analyse de rentabilité.

Nous encourageons les enseignes à envisager leurs outils de fidélisation de cette manière et à définir de nouveaux indicateurs clés de performance (ICP ou KPI pour « Key Performance Indicators » en anglais) pour les évaluer en conséquence. Cette méthode leur permettra d'effectuer – et de justifier – les investissements nécessaires à un programme de relation client efficace.

CONCLUSION

Les leaders de la relation client s'éloignent des programmes basés sur les transactions pour s'orienter vers des schémas d'interaction avec les clients variés et flexibles (Illustration 4). La technologie est au cœur de ce changement. Les enseignes ont intérêt à s'assurer que leurs programmes sont conçus et structurés de façon à s'adapter, voire favoriser les innovations technologiques dont elles auront besoin pour produire les programmes de fidélité de demain. Dans ce monde nouveau, les distributeurs devront aussi disposer des bons indicateurs clés de performance pour correctement évaluer les investissements nécessaires et les bénéfices de leurs programmes de relation client.

Pour les enseignes qui y parviennent, un système de relation client amélioré peut renforcer l'implication et l'adhésion de la clientèle. Il permettra également de se défendre contre l'effet perturbateur des nouveaux entrants susceptibles de s'immiscer entre le distributeur et ses clients.



QUAND LES PRIX BAS DEVIENNENT UNE MENACE

UNE EXPÉRIENCE DANS LE MARCHÉ ALLEMAND FACE À LIDL ET ALDI



ROLAND NEUWALD

Roland Neuwald est consultant freelance. Il assiste les sociétés de capital-investissement dans la grande distribution. C'est un expert reconnu de la grande distribution alimentaire en Allemagne qui a occupé divers postes de direction chez Metro AG et a joué un rôle important dans la distribution depuis plus de vingt ans. En 2006, il a mené l'intégration de Wal-Mart Allemagne au sein du groupe Metro, puis a occupé de 2007 à 2013 les postes de Directeur des Opérations puis PDG de Real en Allemagne. Sous sa direction, Real a retrouvé de la croissance interne, notamment en implémentant certaines stratégies qui ont permis de contrer le développement des enseignes discount.

C'est en Allemagne que les leaders du hard discount Aldi et Lidl ont vu le jour. Ils ont établi en quelques dizaines d'années les bases qui soutiendront ensuite leur développement à l'international. En Allemagne, l'hypermarché est le format de grande distribution qui a le plus souffert de cette nouvelle concurrence. Walmart s'est retiré de ce marché après avoir tenté de faire face pendant une dizaine d'années. Depuis environ vingt ans, Roland Neuwald a joué un rôle central dans les stratégies des hypermarchés allemands face à la concurrence des discounters, dans un marché de plus en plus tendu. Nous lui avons demandé de partager sa manière de voir le développement des enseignes discounts allemandes ainsi que ses recommandations aux enseignes concurrentes pour empêcher les enseignes discount d'empiéter davantage sur leur marché.

Vous travaillez dans la grande distribution en Allemagne depuis plus de trente ans. Quelle était la place des enseignes de hard discount dans le marché de la grande distribution lorsque vous avez débuté votre carrière ?

A l'époque, c'est-à-dire dans les années 80, Aldi était le leader des enseignes discount. Contrairement à aujourd'hui, ces dernières n'étaient pas considérées comme des concurrents sérieux. Aldi était synonyme de prix bas uniquement. Les magasins Aldi étaient très simples. Dans les rayons, les produits se vendaient dans des cartons et non pas sur des étagères. La gamme de produits proposée était très restreinte et il s'agissait exclusivement de marques de distributeur. L'enseigne ne proposait pas de gamme complète de produits

« Aldi vend, rien que sur le marché allemand, pour environ 26 milliards d'euros de produits sous marques de distributeur. »

alimentaires frais, seulement quelques fruits et légumes, aucune viande fraîche ou produits frais de boulangerie. L'enseigne était spécialisée dans les aliments de base. Les magasins étaient conçus pour répondre à la demande de consommateurs dont le budget était limité. Faire ses courses là n'était pas « à la mode ».

Quand vous êtes-vous aperçu que les enseignes discount représentaient une menace pour les grandes enseignes ?

Cela s'est fait progressivement. Petit à petit, nous nous sommes aperçus que les enseignes discount ne proposaient pas simplement des prix bas. Dans les années 90, les consommateurs, quant à eux, ont remarqué au fur et à mesure que les produits n'étaient pas seulement bon marché mais aussi de bonne qualité. Les produits Aldi étaient même souvent de qualité comparable à des produits de marque. Cela était d'ailleurs confirmé par des organismes indépendants reconnus dans le domaine de la grande distribution.

Lidl s'est développé encore plus rapidement et tout à coup, les produits de marque sont devenus de plus en plus présents dans les rayons des enseignes discount. Les campagnes de vente de produits non alimentaires des enseignes discount, lancées au milieu des années 90, ont plu aux consommateurs. Cela a permis aux discounters de percer sur le marché des classes moyennes. Simultanément, ils proposaient des produits haut de gamme, par exemple du champagne, à moindre prix.

C'est à cette époque que le concept de consommation intelligente est apparu : le consommateur soucieux de la qualité et fier de payer moins pour un bon produit. En résumé, la différence principale entre les années 80 et l'époque actuelle, est que dans les années 80 le consommateur qui faisait ses courses chez Aldi ou Lidl le faisait par nécessité, mais de nos jours, il le fait par choix et ses collègues ou ses voisins le félicitent d'avoir fait de bonnes affaires.

De plus, les enseignes discount se sont étendues dans les petites villes et les zones rurales dans les années 90. Les petits supermarchés indépendants ont été les premiers à souffrir de cette nouvelle concurrence, mais ce développement a aussi eu des conséquences sur les grandes enseignes. Aujourd'hui, 98% des consommateurs allemands se trouvent à moins de 10 minutes d'un point de vente de hard discount.

Selon vous, quels sont les principales forces des discounters qui réussissent ?

La gamme de produits est lisible, va à l'essentiel, et est complétée par des promotions de produits non alimentaires. Cette gamme est en cohérence avec tous les processus, la logistique et l'agencement des magasins.

« Lorsque les enseignes de hard discount entrent dans un nouveau marché, la pression s'accroît automatiquement sur votre modèle commercial. »

Un magasin de hard discount fait environ 1000 mètres carrés et vend au maximum deux à trois produits, promotions comprises, par mètre carré. L'agencement et l'organisation sont strictement uniformisés. Le magasin étant de petite surface, il est facile de répliquer le modèle pour obtenir des économies d'échelle et des synergies, d'organisation ou d'approvisionnement. La complexité réduite de la gamme de produits permet de travailler de façon détaillée l'orientation client et produit. Il est en outre plus facile de faire ses courses dans un magasin discount que dans des formats plus grands. Les enseignes discount apportent donc une dimension supplémentaire en termes de proximité et de simplicité.

Jusqu'à quel point le modèle commercial des enseignes discount leur procure-t-il un avantage compétitif ?

Sur les frais de personnel, les enseignes discount bénéficient d'un avantage certain. La différence par rapport aux enseignes proposant une offre large est sans doute supérieure à 5% des ventes. Typiquement, même si cela évolue, les enseignes discount ne proposent pas de stands frais nécessitant du personnel. Elles possèdent également un avantage au niveau du prix d'achat. Je sais qu'Aldi vend, rien que sur le marché allemand, pour environ 26 milliards d'euros de produits sous marques de distributeur, contre moins de 8 milliards d'euros pour Edeka. L'avantage à l'achat d'Aldi est d'autant plus important que ses volumes se concentrent sur un nombre inférieur de produits. Enfin, il faut aussi prendre en compte les avantages que représentent la massification de l'approvisionnement au niveau international, et les économies d'échelle sur la logistique, la construction de magasins et les fonctions centrales. C'est pourquoi les enseignes discount peuvent se permettre de vendre leurs produits avec des marges brutes inférieures de 10% ou plus par rapport à celle de leurs concurrents.

Quelles sont les caractéristiques de la structure organisationnelle des enseignes de hard discount ?

Aldi et Lidl ont une discipline incroyable en matière de coûts. De plus, leur modèle commercial est constamment réévalué et perfectionné. Tous les managers connaissent en profondeur le modèle commercial des enseignes discount. Au cours de programmes d'orientation qui durent entre six et douze mois, de jeunes diplômés d'université sont formés au modèle commercial tout en travaillant dans les magasins, même si leur but est de se spécialiser dans les achats ou l'informatique. Les deux leaders du discount sont depuis toujours des entreprises familiales. Ils peuvent planifier sur le long terme avec moins de pression des marchés financiers. Cela représente un avantage certain dans le domaine de la grande distribution alimentaire au moment de pénétrer de nouveaux marchés, en particulier face aux problèmes classiques de démarrage. Il a fallu plus de dix ans avant qu'Aldi réussisse à s'imposer sur le marché du Royaume-Uni.

Quelle stratégie défensive conseilleriez-vous aux enseignes déjà établies dans des pays où les enseignes discount arrivent seulement ou commencent à gagner du terrain ?

Il ne faut pas s'alarmer, même si cela peut sembler difficile. Lorsque les enseignes de hard discount entrent dans un nouveau marché, la pression s'accroît automatiquement sur votre modèle commercial. Passez en revue et améliorez vos façons de travailler. Les enseignes qui constatent que leurs ventes et leur part de marché commencent à diminuer ne réagissent pas toujours de façon logique et appropriée.

Un exemple : pourquoi les concurrents diminuent-ils le prix de plusieurs milliers de produits alimentaires alors qu'Aldi n'en vend qu'un millier? Les enseignes qui proposent des gammes très larges devraient éviter de diminuer les prix de manière globale. Elles devraient plutôt se concentrer sur la création d'une gamme de produits premiers prix qui contiendrait environ 500 produits alimentaires et non-alimentaires, à un prix similaire à celui des enseignes discount, et surtout – c'est très important – d'une qualité comparable. De plus, ces produits devraient faire l'objet d'une publicité agressive dans les médias et en magasins pour renforcer l'image prix.

J'ai constaté au fil des ans que même si tout cela paraît simple à mettre en place, de nombreuses enseignes sont réticentes à l'idée d'appliquer de telles méthodes par crainte de réduire leurs marges. En Allemagne, certaines enseignes traditionnelles ont échoué car elles ont hésité à vendre de manière agressive ces produits à forte rotation mais à faible marge.

Quelles sont les conditions nécessaires pour qu'une enseigne proposant une gamme large de produits puisse mener à bien cette stratégie défensive ?

Pour réussir, cette stratégie nécessite une grande discipline en matière de coûts : les enseignes discount ne dépensent pas un centime de plus qu'il ne faut. Dans le cadre d'un budget base-zéro, les enseignes traditionnelles devraient systématiquement étudier chaque élément de coût puis mettre en place une transformation des coûts. Dans certaines situations, une réduction des coûts totaux d'1% peut suffire, ce qui permet par la suite d'investir les économies réalisées dans la gamme de produits discount.

Que peuvent faire les enseignes traditionnelles pour inverser la situation et passer à l'offensive ?

Les distributeurs à gamme large doivent continuer à se différencier des enseignes discount en se concentrant sur leurs atouts : une grande variété de produits, d'excellents rayons de produits frais, du service, des produits spéciaux ainsi qu'un bon aménagement des magasins. En ce qui concerne le service en particulier, les enseignes traditionnelles doivent s'assurer de proposer un grand nombre de produits que les clients ne peuvent pas trouver dans les enseignes discount. Cela s'applique aussi à la logistique et au passage en caisse car il est indéniable que les enseignes discount sont particulièrement performantes au niveau de la disponibilité des produits et du passage en caisse.

Est-ce que les enseignes traditionnelles devraient envisager d'ouvrir leur propre enseigne discount ?

Si le discount était vu comme un nouveau type de canal, à l'instar du commerce en ligne, et non comme un format de magasins additionnel, les choses auraient déjà changé. Avec le développement du commerce en ligne, toutes les enseignes ont commencé à réfléchir à des stratégies omnicanal et à les mettre en œuvre.

La réalité est que lorsque les enseignes discount pénètrent un nouveau marché et croissent, tous les autres acteurs perdent de la part de marché. C'est pourquoi je pense que les leaders du marché, du moins ceux qui bénéficient d'une solidité financière suffisante, devraient se poser la question de créer – ou non – leur propre enseigne discount. Cependant, cela n'est pas réalisable en conservant la philosophie commerciale, la structure organisationnelle et la culture d'une enseigne traditionnelle. Les deux modèles sont simplement trop différents. L'enseigne discount, si elle est décidée, doit donc être indépendante et gérée séparément de l'enseigne traditionnelle.

Dans les pays où les enseignes discount ne jouent pas actuellement un rôle important, plus les leaders du marché attendront, plus il leur sera difficile de conserver leur part de marché lorsque les enseignes discount s'y développeront. Au Royaume-Uni, Aldi et Lidl possèdent actuellement une part de marché de seulement 10%. Si elle atteint 20% d'ici les dix prochaines années, les premiers touchés seront les leaders du marché comme Tesco.

Les enseignes de hard discount ont acquis une part de marché très importante en Allemagne. Est-ce que cela va aussi avoir lieu dans d'autres pays ?

Cela dépend de la situation économique. D'une part, les points forts des enseignes de hard discount en matière de coûts sont beaucoup plus prononcés sur les marchés développés car c'est là que leur avantage en termes de coûts de personnel a le plus de répercussions. C'est pourquoi Aldi s'est implanté dans des pays dont les PIB sont comparables à celui de l'Allemagne. De plus, les enseignes discount tirent toujours profit de la dégradation de la situation économique et de la baisse de confiance des ménages car cela rend la classe moyenne moins réticente à aller faire ses courses dans leurs magasins. Il me semble que pour augmenter leur part de marché, les enseignes discount vont se concentrer sur les marchés développés d'Europe et d'Amérique du Nord et peut-être, plus tard, sur l'Asie.

Une dernière question, si vous pouviez recommencer votre carrière dans la grande distribution depuis le début, quel modèle commercial choisiriez-vous ?

Je suis très content de travailler dans le domaine de la grande distribution à gamme large et à service élevé. Chaque modèle commercial a des caractéristiques qui lui sont propres, et chaque modèle doit être constamment modifié et perfectionné pour s'adapter aux changements du marché. Je conseille aux jeunes qui souhaitent travailler dans la grande distribution de choisir le modèle commercial auquel ils s'identifient.



OMNICANAL

LES SOLUTIONS POUR RÉUSSIR

La montée en puissance de l'e-commerce ne signifie pas la fin des magasins. Et la récente étude menée par Oliver Wyman en partenariat avec LSA montre que ce sont les distributeurs opérant dans les secteurs où l'Internet a déjà la plus forte pénétration qui sont les plus optimistes sur l'avenir des magasins. On voit également des « pure players » du commerce en ligne, tels le chinois Alibaba et l'américain Zappos, ouvrir des points de vente physiques.

A côté des « pure players » qui vont continuer à exister et se développer, les distributeurs « physiques » réussiront à travers l'omnicanal, c'est-à-dire la capacité à développer les ventes en ligne tout en faisant des points de vente physiques un avantage compétitif. L'omnicanal est pour les distributeurs existants une formidable opportunité de reprendre la main, face à et à côté des géants de l'Internet. L'étude Oliver Wyman-LSA pose la question de comment relever ce défi (voir Illustration 1).

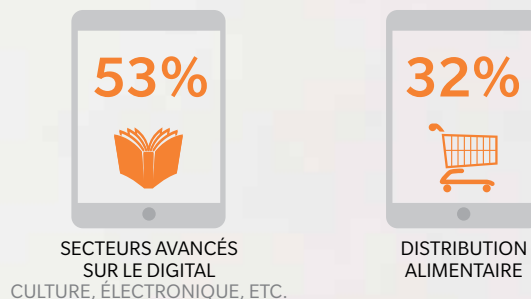
TOUT DÉMARRE PAR L'EXPÉRIENCE CLIENT

Internet et certains de ses grands acteurs ont établi de nouveaux standards pour la relation client : la « barre » est aujourd'hui plus élevée, de nouveaux modèles d'interaction omnicanal se sont développés, les attentes sont plus fortes. Pour les distributeurs établis, il faut avant tout offrir une expérience client qui soit parmi les meilleures sur chaque canal, tout en étant fluide entre les canaux.



Aujourd'hui, les distributeurs ont développé chaque canal de façon distincte. Cela crée des aberrations pour le client, quand, par exemple les équipes en magasin ne sont pas en mesure de le dépanner car il a acheté le produit en ligne ou encore quand des produits en promotion sur le site internet ne le sont pas en magasin. La fluidité entre canaux, indispensable du point de vue du client, passe par une transformation de fond pour le distributeur.

Illustration 1 : Pensez-vous que les magasins ont un bel avenir devant eux grâce à la digitalisation des points de vente ?



Source Analyse Oliver Wyman et LSA

DE PROFONDES MUTATIONS OPÉRATIONNELLES SONT NÉCESSAIRES

1. Éliminer les silos organisationnels : le choix de développer le canal internet de façon indépendante du reste de l'activité a permis dans un premier temps de s'affranchir des lourdeurs d'une organisation établie. A l'inverse, dans un schéma omniscanal, l'organisation doit établir les passerelles entre les magasins et les canaux digitaux, et améliorer ainsi l'expérience client
2. Connecter les systèmes d'informations : le numérique, au-delà des revenus supplémentaires qu'il apporte, est aussi une immense source de données clients. Pour mieux les comprendre et être en mesure de personnaliser l'offre, et pour rendre l'expérience client optimale et fluide entre les canaux, les systèmes d'information de chaque canal doivent se parler et permettre de travailler en combinant différents canaux et en basculant de l'un à l'autre : un chantier souvent non encore abouti aujourd'hui
3. Développer une supply chain agile : dans un schéma omniscanal, chaque point de vente représente un mini-entrepôt situé au plus près du client. Cela permet au distributeur de développer des services avec une vraie valeur ajoutée pour le client tels que le retrait en magasin du produit acheté en ligne, des consignes, la reprise de produits pour le SAV, etc. Pour être fait réellement et à un coût compétitif, cela nécessite d'avoir fait évoluer la logistique, avec une connaissance précise de tous les stocks en temps réel et des modes de travail qui permettent de « jongler » entre les différents canaux
4. Trouver et développer les compétences : exceller comme distributeur omniscanal nécessite d'intégrer de nouvelles compétences : des analystes de données, des développeurs web/mobile, etc. Attirer, développer et conserver de tels profils, aux attentes et aspirations spécifiques, nécessite de repenser la politique RH de l'entreprise

ET LA RENTABILITÉ ?

Certains distributeurs peinent ou rechignent à engager leur transition vers l'omniscanal car les investissements requis sont importants et leur rentabilité incertaine. Ces investissements dans le digital apparaîtront toujours peu voire pas rentables à court- et moyen-terme tant que le digital sera analysé comme un canal séparé. La question de la rentabilité doit être étudiée avec un prisme client : des études montrent qu'un client omniscanal est 21% plus rentable qu'un client monocanal.

Et rester en dehors du numérique n'est plus une option. Ne pas engager la transition vers l'omniscanal, c'est risquer de perdre durablement des clients face aux distributeurs de tous canaux qui auront su investir, élever leur niveau de jeu et leur proposition client.

46%

des cadres de la
distribution interrogés
estiment leur entreprise
trop peu préparée face
aux transformations
digitales actuelles





LES ENSEIGNES ÉTABLIES

COMMENT CROÎTRE ET GAGNER DANS UN MONDE EN LIGNE ?

La vente en ligne est présente dans tous les secteurs de la grande distribution. Dans certains secteurs – tels le livre, les loisirs ou les appareils électroniques – elle a déjà bouleversé le marché et a entraîné la faillite de certains distributeurs établis. D'autres secteurs – tels l'alimentation et le bricolage – n'ont pas été autant affectés mais ici aussi la situation change. Le mouvement est en marche et a déjà atteint un premier seuil.

Internet et l'omnicanal ont un impact sur tous les distributeurs, mais ils ne les affectent pas tous de la même manière et au même degré : d'une part, les écarts de compétitivité et de santé financière sont amplifiés, d'autre part, des enseignes moins performantes ferment, provoquant des reports de volume. Ce nouveau paradigme ne représente pas seulement des risques pour les distributeurs mais offre aussi de nouvelles opportunités.

LE RISQUE

TOUS LES SECTEURS SONT VULNÉRABLES MAIS CERTAINS PLUS QU'IL N'Y PARAÎT

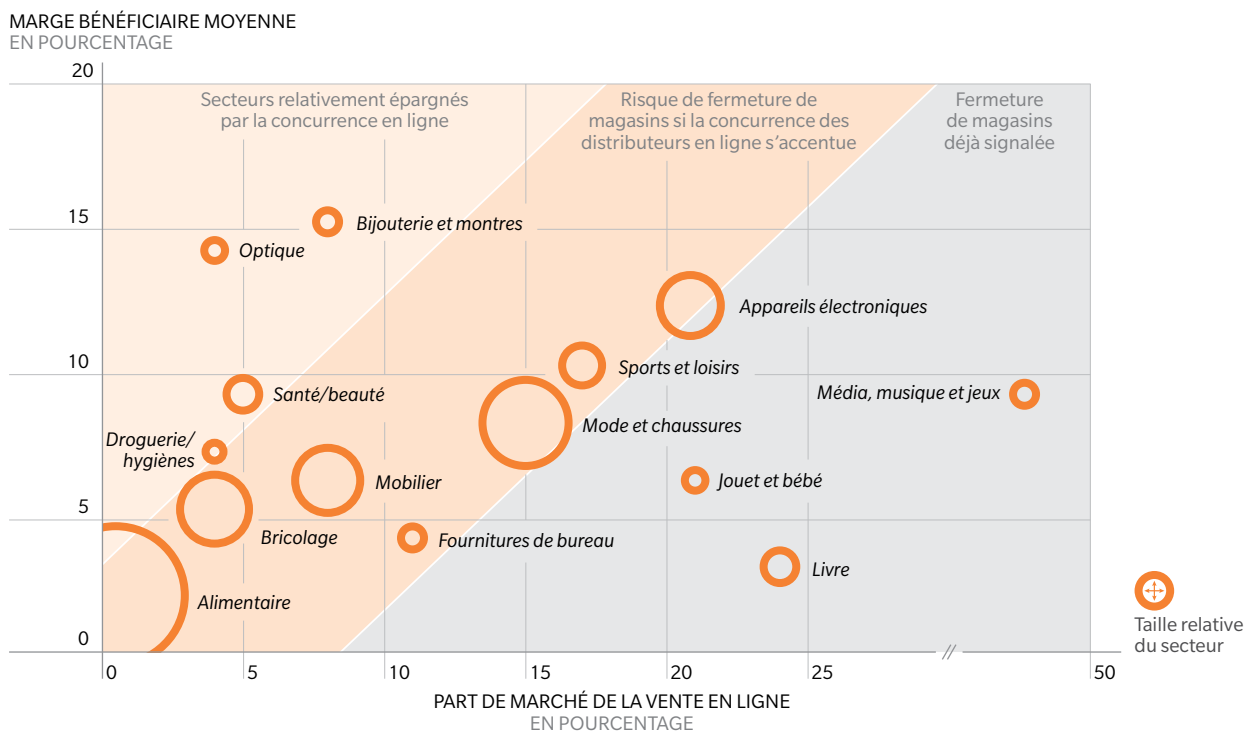
Il n'est pas surprenant que la vente en ligne se soit développée plus rapidement chez et face aux distributeurs proposant des produits à forte valeur, faciles à comparer et faciles à envoyer par la poste ou par messagerie. Bien que les denrées périssables, les produits volumineux ou les produits difficiles à livrer soient moins adaptés à la vente en ligne (voir l'illustration 2 dans l'article *L'arrivée d'Amazon et de Google dans la Distribution Professionnelle*), les enseignes commercialisant ces produits sont aussi challengées. Nombre de ces distributeurs sont déjà sous

pression – leur chiffre d'affaires et leur résultat ne croissent que faiblement ou décroissent, et il y a un excès de m² sur le marché. Une perte minime de volume suffisant à mettre des magasins en difficulté, la croissance des ventes en ligne entrainera la fermeture de magasins voire la disparition pure et simple de certaines enseignes. La grande distribution étant caractérisée par des coûts fixes élevés et un faible résultat opérationnel, une légère perte de volume des ventes peut rapidement anéantir le niveau de rentabilité d'un distributeur. Les distributeurs dans des secteurs à faible marge y seront forcément plus sensibles. La vulnérabilité de la distribution alimentaire américaine est analysée dans l'article intitulé *Les Cybermarchés, Distributeurs Alimentaires Tout en Ligne : où peuvent-ils être rentable ? Quelle est la menace ?*

Si l'on considère une enseigne de bricolage, elle a une contribution très supérieure à celle, par exemple, d'un supermarché, mais un résultat d'exploitation pas beaucoup plus élevé. La marge sur coûts variables plus élevée (30 à 40%) signifie qu'une baisse de volume a un impact plus fort sur le résultat. Une baisse des ventes de 10% au profit de distributeurs en ligne ramènerait le résultat opérationnel à zéro. Ce secteur est donc sensible à la concurrence en ligne, même si la plupart des produits proposés ne sont pas les plus adaptés à ce canal.

A l'inverse, les secteurs de la beauté, de la bijouterie et de l'optique, bénéficiant d'une rentabilité d'exploitation supérieure, sont moins vulnérables. Du point de vue d'une enseigne individuelle, cela représente un atout plus important que le fait que ces produits puissent être facilement commercialisés en ligne. Ces arguments sont illustrés ci-dessous par une analyse du marché de la grande distribution en Allemagne (Illustration 1). Les produits à forte marge et facilement transportables sont les plus vulnérables, mais les secteurs à faible rentabilité, tels le bricolage

Illustration 1 : Vulnérabilité de différents secteurs de la distribution (exemple de l'Allemagne)



Source Rapports d'Industries et Analyses Oliver Wyman

et l'alimentaire, sont également menacés. En effet, leur moindre rentabilité structurelle les rend particulièrement sensibles à toute diminution du volume des ventes. Bien que le commerce en ligne ne se développera pas de manière homogène à travers tous les secteurs, il produira une concentration des acteurs du marché.

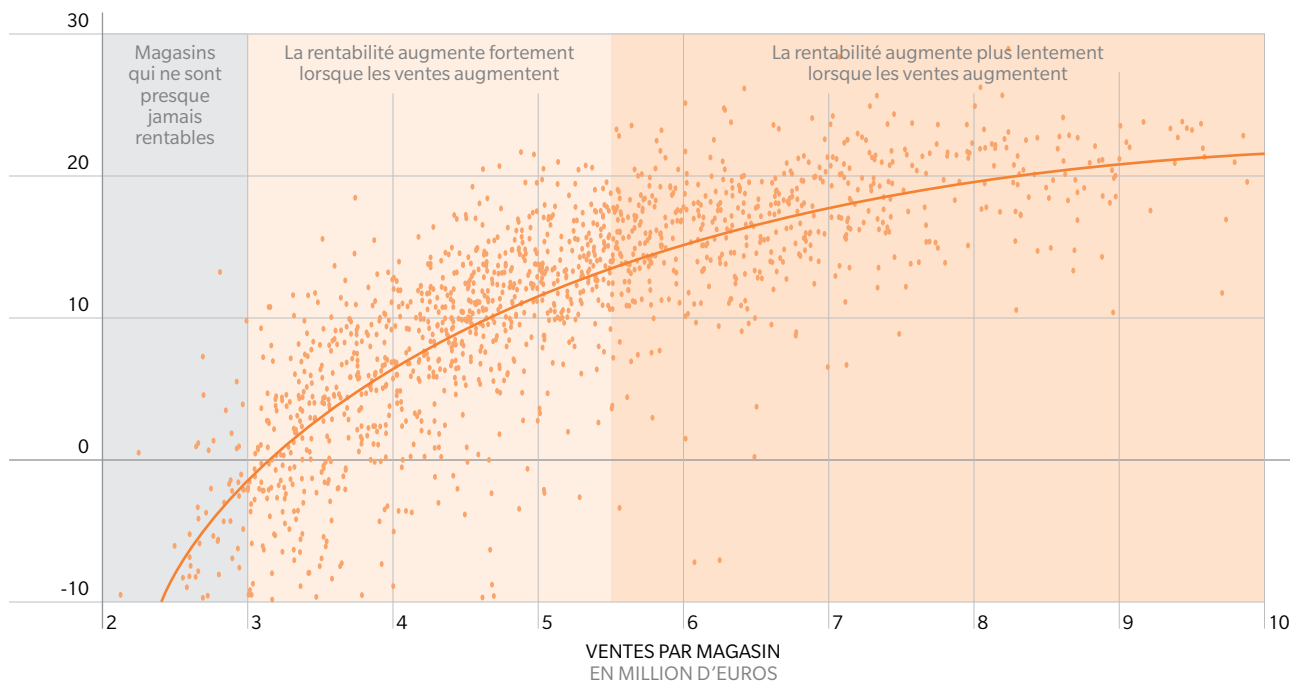
L'OPPORTUNITÉ

DANS CHAQUE SECTEUR, DIFFÉRENTS DISTRIBUTEURS VONT S'EN SORTIR DIFFÉREMMENT

Au sein d'un même secteur de la distribution – qu'il s'agisse de l'habillement, de l'alimentaire, du meuble, etc. – la concurrence en ligne affecte chaque acteur de manière différente. Certaines enseignes sont mieux armées pour faire face à cette concurrence, en particulier celles qui ont un résultat opérationnel plus élevé. La relation existant entre la santé financière et l'avenir d'une enseigne est bien plus importante au sein d'un même secteur (par exemple, un distributeur alimentaire par rapport à un autre distributeur alimentaire) que d'un secteur à l'autre (par exemple, une enseigne alimentaire par rapport à une enseigne d'habillement). En effet, des écarts de taux de rentabilité faibles entre enseignes peuvent masquer de grands écarts au niveau de la proportion de magasins qui sont peu ou pas rentables aujourd'hui. Ces écarts s'accroissent et leurs effets s'aggravent lorsque les ventes baissent de façon importante. Les comparaisons générales de résultats financiers ont donc tendance à minimiser les écarts futurs d'une enseigne à l'autre.

Illustration 2 : Ventes et rentabilité par magasin dans un secteur non alimentaire

MARGE OPÉRATIONNELLE
EN POURCENTAGE



Source Analyses Oliver Wyman

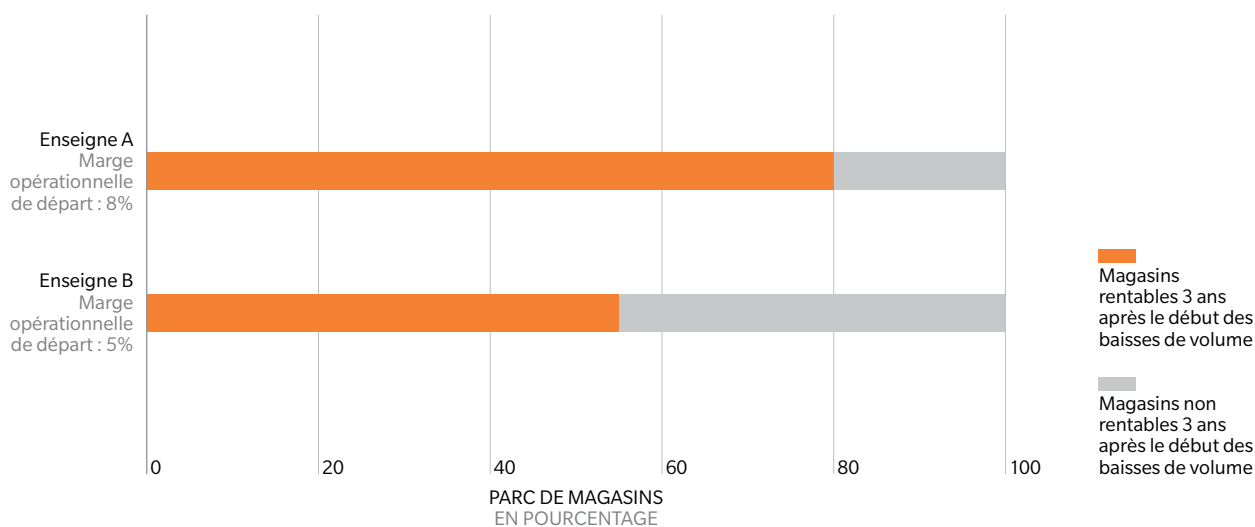
Dans l'exemple qui fait l'objet de l'illustration 2, la vente en ligne s'est déjà emparée de 15% du marché. Le recul des ventes des enseignes physiques est aggravé par la dématérialisation d'un certain nombre de produits. Selon nos prévisions, les ventes en magasin devraient diminuer de 3 à 6% par an dans les trois prochaines années, ce qui pourrait mener à la fermeture de 30% des magasins de ce secteur de la distribution, avec de gros écarts entre enseignes comme le montre l'illustration 3.

L'enseigne A est globalement légèrement plus rentable que l'enseigne B mais surtout elle a beaucoup moins de magasins qui frôlent le seuil de rentabilité. C'est pourquoi, elle aura plus de facilité à résister à une perte de volume : alors que l'on estime que 20% de ses magasins ne devraient plus être rentables à terme, le pourcentage pour l'enseigne B est de 45%. Sans amélioration de leurs résultats, ces magasins peu rentables seront amenés à fermer.

Dans un marché sous tension, un léger écart de rentabilité entre des enseignes aujourd'hui peut se traduire en de grandes différences demain. Les effets d'une baisse de volume des ventes intensifieront l'avantage de l'enseigne A vis-à-vis de l'enseigne B : puisque les magasins des deux enseignes sont en concurrence directe dans les mêmes endroits, les fermetures des uns profiteront aux autres. A moyen terme, la fermeture de nombreux magasins va avoir un impact négatif sur le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Selon la nature exacte des coûts fixes de l'enseigne (certains sont plus élevés et plus difficiles à faire évoluer que d'autres), on peut assister à un effet boule de neige, avec un enchaînement de fermetures de magasins.

Tout ceci travaillera à l'avantage de l'enseigne A. La concurrence de la vente en ligne pourrait même lui profiter sur le long terme : dans un secteur où environ 20% des ventes se font en ligne, les enseignes traditionnelles les plus rentables peuvent s'emparer plus facilement des 80% restant dans les magasins physiques.

Illustration 3 : Par rapport à la concurrence, de légers avantages de rentabilité peuvent réduire l'impact de la concurrence des enseignes en ligne



Source Analyse Oliver Wyman

SURVIE ET SUCCÈS POUR LES ENSEIGNES ÉTABLIES

Si vous enclenchez les changements aujourd'hui, vous garderez probablement une marge d'avance

Comme nous l'avons vu, la plupart des enseignes sont très sensibles à des pertes de volume relativement faibles. La vente en ligne n'a donc pas besoin de s'emparer d'une grande part de marché pour provoquer des perturbations importantes qui accentuent les écarts de compétitivité entre enseignes établies. Les conséquences sont claires : aucune enseigne ne peut se permettre d'ignorer ses concurrents en ligne ou omnicanal. Celles qui développent un avantage concurrentiel dès maintenant seront mieux équipées. Dans la plupart des cas, la solution sera en grande partie le développement de votre propre canal en ligne rentable. Même si cela entraîne de la cannibalisation des ventes de vos propres magasins, les clients achètent et achèteront de plus en plus en ligne et en omnicanal et vous devez faire en sorte que vos concurrents ne s'emparent pas de ces ventes.

De plus, avoir des magasins procure des avantages qu'une enseigne seulement en ligne peut difficilement capter. Également, les enseignes établies disposent de supply chain établies et développées. Notre article *Des Modèles Rentables Pour L'e-Commerce : Réinventer les Règles de la Grande Distribution* analyse plus en détails les défis du développement d'un canal en ligne.

Les pistes d'action ci-dessous doivent permettre aux enseignes établies de maximiser leurs chances de sortir gagnantes et renforcées des évolutions en cours.

1. INVESTISSEZ TOUTES VOS RESSOURCES DANS LA CRÉATION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Dans un environnement concurrentiel qui repose sur le principe du « vainqueur remporte toute la mise », ceci est particulièrement important lorsque le volume de ventes diminue. Les enjeux très importants doivent vous inciter à prendre des décisions plus drastiques sur vos coûts et à redoubler d'efforts dans les négociations avec vos fournisseurs, les prix, les promotions, les gammes de produits ainsi que la gestion des catégories. Les écarts de performance existants – positifs ou négatifs – vont s'accroître. C'est pourquoi, si vous enclenchez les changements aujourd'hui, vous garderez probablement une marge d'avance.

2. METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE PROACTIVE POUR LES MAGASINS LES MOINS PERFORMANTS

Il sera difficile pour les magasins les moins performants de résister à une diminution des ventes. C'est pourquoi il est essentiel d'identifier ces magasins très tôt pour mieux comprendre leur évolution future. Il sera impossible d'en sauver certains face à la baisse des ventes, mais les autres pourront survivre si vous arrivez à améliorer même légèrement leur performance. En particulier, si vous parvenez à bien comprendre les marchés locaux des magasins les moins performants, vous pourrez gagner en concentrant vos efforts de marketing et d'investissement là où les enseignes concurrentes se débattent avec les mêmes problèmes.

3. TRANSFORMER LES ACTIFS

Une partie de la stratégie de défense d'une enseigne est nécessairement la réduction de ses coûts fixes et de ses actifs immobilisés. Ceci pour maximiser la proportion des magasins qui resteront rentables malgré les baisses de volume des ventes. Malgré leurs efforts, fructueux ou pas, très peu d'enseignes ne fermeront pas au moins quelques magasins et par conséquent, éviteront les problèmes que pose la rationalisation de leur réseau. Rompre un bail, céder les locaux et réorganiser la chaîne d'approvisionnement pour en maintenir l'efficacité ne seront pas des tâches aisées, mais il vaut mieux le faire avant que les bénéfices ne diminuent et que cela devienne encore plus difficile.

CONCLUSION

Maintenir le niveau de succès et de rentabilité du réseau physique de magasins dans le contexte du développement des ventes en ligne et omnicanal n'est pas aisé. Pour y parvenir, il faut autant que possible donner la priorité au long terme plutôt qu'aux seuls résultats financiers de court terme, même si ceux-ci sont peut-être déjà faibles et en baisse. De plus, les changements d'organisation sont toujours difficiles pour les grandes enseignes établies. Mais parvenir à acquérir un avantage compétitif même modeste face aux concurrents traditionnels permettra de réellement faire une différence significative. Bien entendu, le développement requiert aussi d'évoluer vers la vente en ligne et omnicanal. C'est l'objet d'un autre article.

COMMENT SÉDUIRE DE NOUVEAUX CLIENTS

CE QUE NOUS AVONS APPRIS DE LA DISTRIBUTION EN LIGNE ET OMNICAL ALLEMANDE

Réussir dans la distribution en ligne nécessite d'être le choix préféré du plus grand nombre de clients. L'âpre concurrence sur les prix implique de faibles marges et, avec la structure des coûts, fait que d'importants volumes de vente sont nécessaires pour dégager des profits. Il est si facile pour les clients de comparer les prix en ligne qu'une enseigne en ligne ou omnical ne peut pas se permettre d'être un second choix.

Quelles sont les enseignes gagnantes aujourd'hui et que devez-vous faire pour que votre enseigne en fasse partie ? Quel est le niveau de satisfaction de vos clients vis-à-vis de votre enseigne et de vos concurrents ? Et du point de vue des clients, comment est jugé un distributeur omnical par rapport à un acteur uniquement présent en ligne ?

Cet article utilise la Matrice de Perception par les Clients (également nommée CPM, « Customer Perception Matrix ») d'Oliver Wyman pour identifier et caractériser les enseignes gagnantes et perdantes sur le marché. Pour une enseigne, le CPM permet d'identifier les évolutions nécessaires à apporter à sa proposition client.



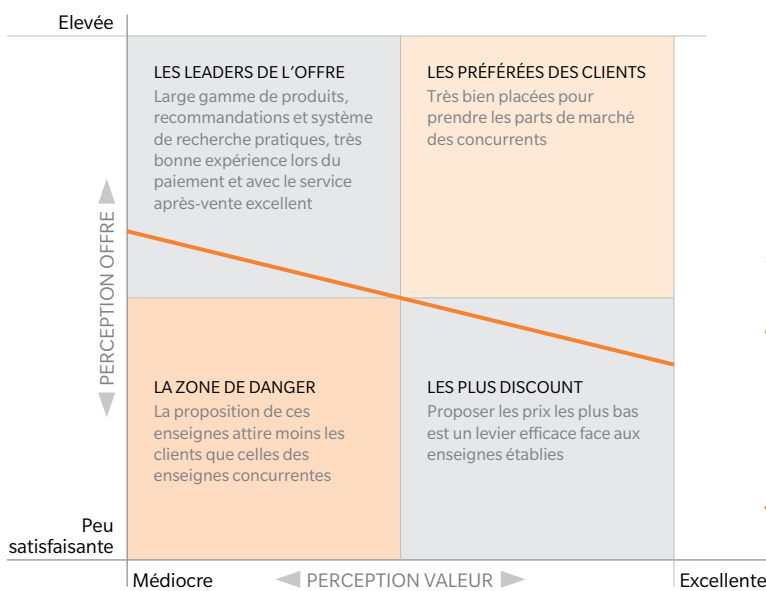
COMPRENDRE LA MANIÈRE DE PENSER DES CLIENTS

Demander aux clients d'évaluer leur niveau de satisfaction vis-à-vis d'une enseigne ne vous apprend pas pourquoi ils achètent là où ils le font. De plus, comme chaque client n'est familier que de quelques distributeurs, leur niveau de satisfaction ne permet pas d'établir de comparaisons significatives plus globales.

C'est pourquoi nous avons mis en place la méthode du CPM. Nous demandons à des milliers de clients d'établir des comparaisons directes et détaillées entre les distributeurs qu'ils fréquentent habituellement, sur des dizaines de critères liés à leurs préférences et habitudes d'achats. Le plan d'enquête et la méthodologie sont conçus de manière à ce que nous puissions associer les avis des clients avec leurs comportements réels d'achat, et évaluer avec précision la performance de chaque enseigne du point de vue des clients.

Le CPM (Matrice de Perception par les clients) décompose la perception des consommateurs en deux composantes distinctes et indépendantes : l'offre et la valeur, soit « ce que l'enseigne apporte aux clients » et « ce que cela leur coûte ». Pour un marché donné, ces deux mesures peuvent être présentées sur un graphique CPM qui montre l'évaluation par les consommateurs de chacune des enseignes (voir l'illustration 1). Durant les dix dernières années, nous avons mis en œuvre cette analyse dans de nombreux marchés de consommation dans différents pays. Cela nous a montré que les résultats qu'elle produit sont un bon indicateur avancé de la performance des enseignes.

Illustration 1 : Comment interpréter une matrice de perception par les clients CPM

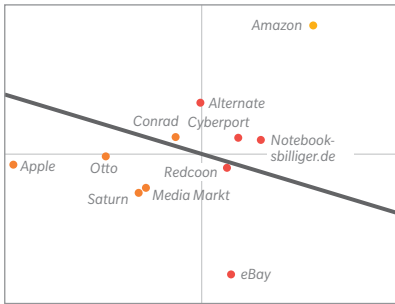


- 1** Des enseignes ont une proposition client supérieure à celle d'Amazon dans certaines catégories et sur certaines dimensions
- 2** Déplacer le champ de bataille sur l'expérience d'achat
- 3** Les enseignes « physiques » établies doivent améliorer leur proposition client en ligne

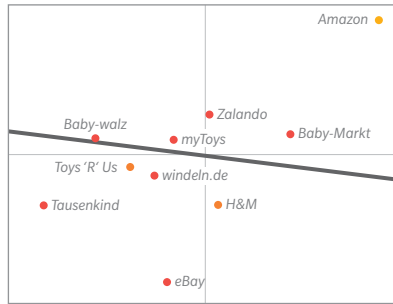
La diagonale d'arbitrage indique les poids de l'offre et de la valeur dans la satisfaction des clients pour un secteur donné

Illustration 2 : Matrices de Perception par les Clients (CPM) dans les différents secteurs de la distribution en ligne et omnicanal en Allemagne

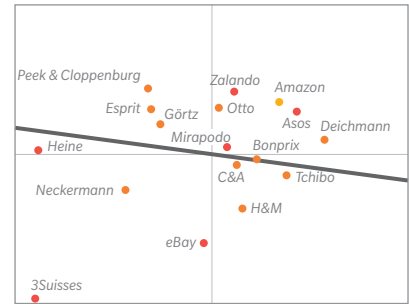
ELECTRONIQUE



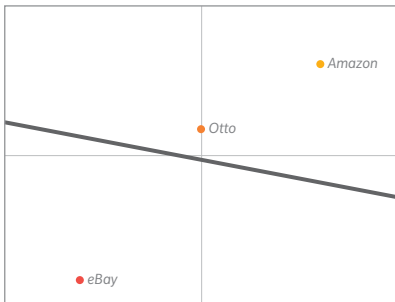
BÉBÉ ET ENFANT



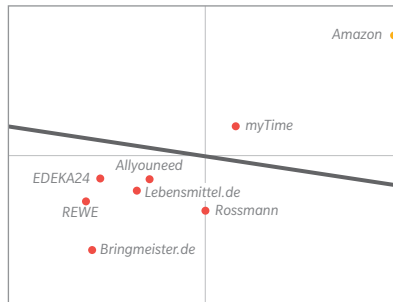
PRÊT-À-PORTER ET CHAUSSURE



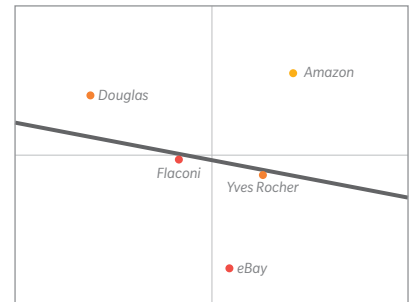
DISTRIBUTEURS GÉNÉRALISTES ET PLACES DE MARCHÉ



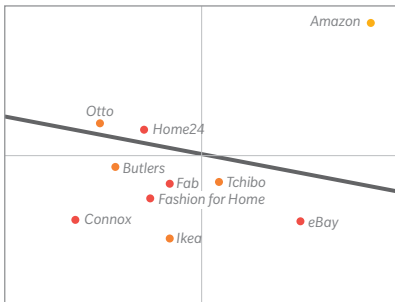
DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES



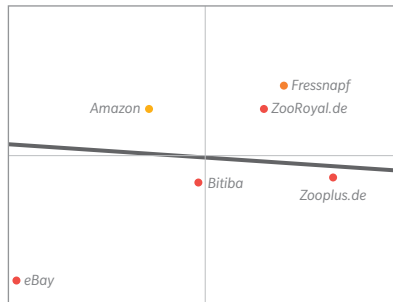
BEAUTÉ ET BIEN-ÊTRE



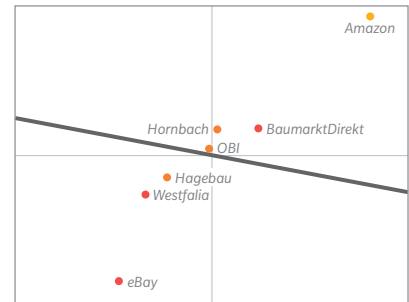
MOBILIER ET DÉCORATION



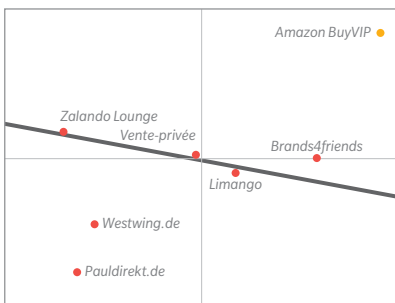
ANIMALERIE



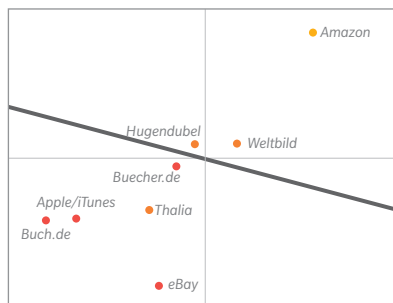
BRICOLAGE



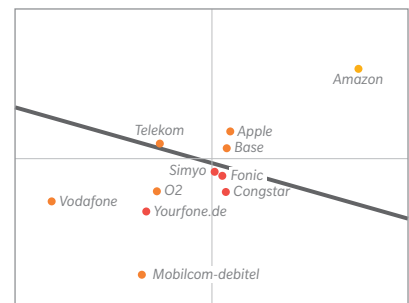
CLUBS-ENTREPÔTS



LIVRES



TÉLÉPHONIE MOBILE



Enseigne en ligne



Enseigne omnicanal



Amazon

Source Analyse Oliver Wyman

COMMENT LA MATRICE DE PERCEPTION PAR LES CLIENTS CPM PEUT-ELLE ÊTRE UTILISÉE POUR BÂTIR UN AVANTAGE CONCURRENTIEL ?

Les CPM de l'illustration 2 offrent une vision détaillée de la distribution en ligne en Allemagne. Elles montrent quels distributeurs ont une proposition client gagnante, et lesquels sont à risque de perdre leur part de marché. Trois enseignements valables dans toutes les géographies se dégagent de l'analyse détaillée que nous avons faite des données.

LEÇON 1 | DES ENSEIGNES ONT UNE PROPOSITION CLIENT SUPÉRIEURE À CELLE D'AMAZON DANS CERTAINES CATÉGORIES ET DANS CERTAINS DOMAINES

Amazon obtient de très bons scores dans tous les secteurs présentés dans l'illustration 2 et a été choisi comme distributeur favori par les clients dans 10 des 12 secteurs. Les exceptions sont les secteurs du prêt-à-porter/chaussure et de l'animalerie. Dans ces deux secteurs, Amazon est derrière le leader du marché et est au mieux en troisième position sur les critères d'offre ou de valeur.

LEÇON 2 | DÉPLACER LE CHAMP DE BATAILLE SUR L'EXPÉRIENCE D'ACHAT

Quand il s'agit de distribution en ligne, la situation géographique importe peu, la transparence des prix est quasi totale et les enseignes peuvent proposer de larges gammes de produits.

Illustration 3 : Quatre domaines dans lesquels les distributeurs en ligne peuvent remporter la bataille contre Amazon

VALEUR

Le point faible d'Amazon se situe dans le peu de promotions proposées, ce qui reflète une stratégie moins agressive que par le passé sur les prix et les remises. Dans tous les secteurs, Amazon obtient des scores relativement bas dans ce domaine, bien que l'enseigne soit bien placée pour d'autres critères de la perception valeur. Les clients ont constaté ce changement, mais il reste à voir si cela portera préjudice à l'enseigne à plus long terme.

Le large choix de produits à l'assortiment est normalement le point fort d'Amazon, mais certaines enseignes qui proposent un meilleur choix de produits sur le haut de gamme obtiennent de meilleurs scores. Il s'agit d'un écart pour l'instant restreint, mais tout comme pour la découverte et la sélection de produits, une enseigne pourrait se démarquer par un assortiment focalisé et personnalisé pour obtenir un avantage concurrentiel.

CHOIX

DÉCOUVERTE ET SÉLECTION DE PRODUITS

Les enseignes spécialisées l'emportent souvent sur Amazon dans certains domaines, tels que les conseils d'experts, le filtrage des produits et l'utilité des photos et vidéos proposées. Ceci est particulièrement vrai pour les catégories de produits dont l'achat est plus émotionnel et impulsif, tels que le prêt-à-porter et les chaussures, le mobilier et la décoration, les produits pour bébés et enfants et, à un moindre degré, les produits de beauté et bien-être et l'animalerie. Dans ces domaines, être généraliste porte préjudice à Amazon. C'est pourquoi certaines enseignes spécialisées sont peut-être mieux adaptées aux catégories pour lesquelles la recherche de produits est un processus plus complexe.

C'est en général l'un des points forts d'Amazon, comme on pouvait s'y attendre avec par exemple son service Prime qui met l'accent sur l'excellence logistique. Cependant, la clientèle n'est pas toujours satisfaite de la politique de livraison et de renvoi ainsi que du service clientèle.

EXPÉRIENCE D'ACHAT ET SERVICE APRÈS-VENTE



Les trois domaines suivants ont un effet beaucoup plus important sur la satisfaction clients lors d'achats en ligne que lors d'achats en magasin :

1. La facilité de sélection des produits
2. Les recommandations de produits
3. La simplicité et la sécurité lors du paiement

Cliquer sur une application ou un site internet et chercher des produits dans les rayons d'un magasin sont deux choses très différentes. C'est pourquoi les clients ont souvent besoin de fonctionnalités facilitant l'achat en ligne. Pour réussir dans le commerce en ligne, il ne suffit donc pas de proposer les prix les plus bas du marché et les gammes les plus larges – ce qui est par ailleurs extrêmement difficile à réaliser de façon profitable. Il faut que les distributeurs, et en particulier les distributeurs omnicanal, actionnent d'autres leviers, comme l'explique notre article *Des modèles rentables pour l'E-commerce : Réinventer les règles de la grande distribution*.

LEÇON 3 | LES ENSEIGNES « PHYSIQUES » ÉTABLIES DOIVENT AMÉLIORER LEUR PROPOSITION CLIENT EN LIGNE

Généralement, les clients considèrent que les enseignes établies sont moins performantes que leurs nouveaux concurrents en ligne. Les différences varient d'un secteur à l'autre mais en général, le manque de compétitivité est dû à de faibles performances dans les domaines suivants :

1. Manque de « taille ». En général, cela concerne la largeur des gammes de produits proposés, le peu d'avis des consommateurs, le faible nombre et la faible qualité des recommandations proposées
2. Manque d'agressivité commerciale. Celles-ci se remarquent dans les frais de port, les politiques de renvoi et les prix proposés
3. Manque d'excellence. Lorsque l'entreprise n'est pas à la pointe de l'innovation sur des fonctionnalités telles que la présentation des produits, l'ergonomie du site ou de l'application, et les suggestions et les filtres sur les produits

Les enseignes traditionnelles doivent rapidement améliorer leur proposition client en ligne. Sans cela, elles courent le risque de se faire marginaliser par les leaders de leurs secteurs qui ont eue l'avantage de l'économie d'échelle, grâce à laquelle ils peuvent à la fois réduire les coûts et offrir des gammes de produits plus larges. L'avantage fourni par l'économie d'échelle des distributeurs peut prendre différentes formes, renforçant l'aspect du « vainqueur remporte toute la mise » observé dans le commerce en ligne :

- Il devient moins coûteux d'investir dans la qualité de l'expérience d'achat en ligne
- L'exploitation – si elle est pertinente – des données permet d'aider les clients dans leur découverte de produits et leur processus de sélection
- Des effets de réseaux bénéficiaires génèrent plus de notes de produits, avis et recommandations

CONCLUSION

En termes de perception client, il est certain qu'en Allemagne, Amazon est leader sur presque tous les marchés en ligne. Ceci est le cas dans beaucoup d'autres pays. Les points faibles d'Amazon se situent dans les achats pour lesquels la décision est plus complexe, ou dans les achats pour lesquels une personnalisation de l'expérience d'achat ainsi qu'un vaste choix de produits haut de gamme permettent à une enseigne spécialisée de proposer une offre plus attrayante.

L'importance des recommandations, de la facilité d'utilisation et des services à valeur ajoutée sont des armes concurrentielles qui vont entraîner un renforcement de la spécialisation des enseignes en ligne et multicanal dans les années à venir – ce qui pourra créer des opportunités de croissance.

Au-delà de ces éléments, la perception client des distributeurs en ligne a aussi des répercussions sur les enseignes établies. Aujourd'hui, ces dernières obtiennent des scores inférieurs à ceux des nouvelles enseignes. C'est pourquoi elles doivent hausser leur niveau de jeu. Elles ne doivent pas seulement devenir plus compétitives sur les dimensions qui ont historiquement fait leur succès, comme les prix et le choix de produits proposés. Elles doivent aussi s'améliorer sur les aspects de l'expérience d'achat qui sont des facteurs décisifs dans le choix des clients.

Les faiblesses de certaines enseignes traditionnelles proviennent d'un choix délibéré de ne pas investir davantage, afin de maintenir leurs niveaux de marge. Cela a eu pour conséquence d'accroître l'écart de compétitivité avec les enseignes en ligne et omnicanal.

Cette stratégie peut fonctionner sur le court terme et parfois toute autre solution aurait eu un coût trop élevé. Cependant, sur le long terme, cette stratégie met ces enseignes en péril.



L'INTERNET DES OBJETS

ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES, RÉVOLUTION DES USAGES

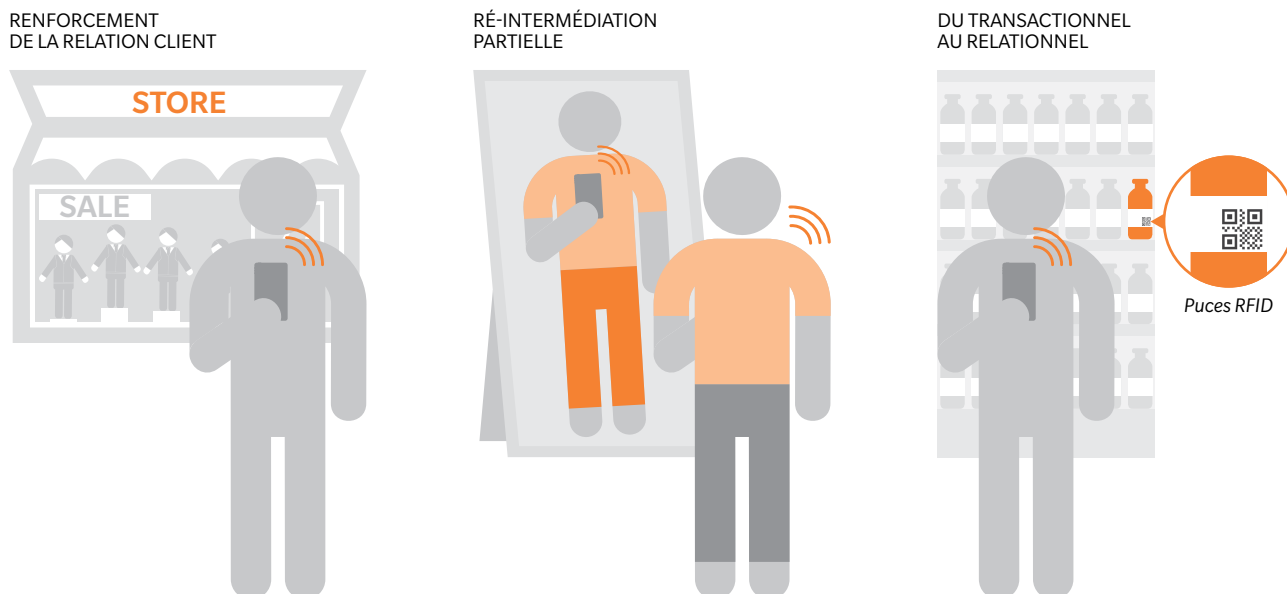
Imaginez un monde où la liste des courses est automatiquement compilée par l'ensemble des appareils électroménager, mise aux enchères et préparée par de multiples distributeurs ou producteurs locaux capables d'offrir le meilleur prix et la meilleure qualité. Imaginez qu'Uber livre ces courses jusqu'à la porte de la maison. Imaginez un monde où les marques de produits de grande consommation (PGC) telles que L'Oréal et P&G ont une meilleure connaissance de leurs clients qu'un Walmart ou un Carrefour, et sont donc capables de leur proposer des offres sur mesure. Ceci est le monde de la grande distribution dans l'ère de l'IoT (Internet of Things).

L'IoT a le potentiel de modifier fondamentalement le paysage de la grande distribution et des PGC. A court terme, l'IoT trouvera sa place dans le magasin et permettra d'améliorer les ventes de 10% à 20% ainsi que la marge grâce à une meilleure maîtrise de la disponibilité des produits, une réduction des démarques et une amélioration de l'expérience client. Néanmoins, le plein potentiel de l'IoT se situe à plus long terme : il facilitera l'accès aux données clients – la clé du CRM est aujourd'hui la chasse gardée des distributeurs – et redéfinira de bout en bout le processus d'achat. De quoi remettre en cause les rapports de force entre distributeurs et industriels des PGC, et ébranler le rôle même des distributeurs dans la chaîne de valeur.

L'IOT REND POSSIBLE UNE EXPÉRIENCE CLIENT DIFFÉRENCIÉE

La grande distribution a la particularité de déjà connaître l'IoT v0.0, et ce depuis plus de 15 ans, avec la mise en place de la technologie RFID de radio-identification. Loin des promesses initiales et du big bang annoncé, la RFID a connu des débuts mitigés. Mais depuis 15 ans la technologie a gagné en maturité, le coût des puces RFID a été divisé par huit et des technologies complémentaires, telles que le NFC et les balises Beacon, ont été développées avec le potentiel de transformer le monde de la distribution. A l'objectif initial de transparence sur l'état des stocks s'ajoute désormais la capacité à interagir avec le smartphone et tout objet connecté wearable porté par le client.

Illustration 1 : L'IoT en grande distribution et la relation client



Source Analyse Oliver Wyman

Ainsi, iBeacon d'Apple permet une expérience client plus fluide et intuitive qu'auparavant. Un système de géolocalisation capable d'interagir avec les clients peut leur proposer des offres personnalisées, recommandations ou promotions, basées sur l'historique des achats de l'individu. Des distributeurs tels que Macy's, Tesco et Virgin Atlantic testent ou déploient des centaines de Beacons dans leurs magasins pour enrichir l'interaction avec leurs clients.

A Londres, un nombre croissant de marques font de même sur Regent Street. ShopKick, l'une des plateformes marketing iBeacon, est utilisée dans 3 000 magasins et revendique avoir augmenté le chiffre d'affaires de ses partenaires de distribution de plus de 500 millions de dollars en 2014. De même, l'usage de codes RFID et de miroirs intelligents chez les distributeurs de mode leur permet de créer une expérience client plus mémorable. Burberry projette sur les miroirs de ses cabines d'essayage un court métrage qui souligne la valeur du produit, son origine et ses aspects uniques. Les magasins NEO d'Adidas proposent des tenues complètes qui pourraient aller avec le produit que le client a choisi. La distribution accélère ainsi son évolution vers le relationnel.

Autre élément clé, la localisation du stock en temps réel permet d'anticiper les problèmes de disponibilité – or les ruptures de stock sont responsables, selon nos benchmarks, d'un manque à gagner de l'ordre de 5% du chiffre d'affaires de nombreux distributeurs. Grâce à la capacité à localiser les stocks, il est également possible de jouer sur les modèles de tarification et de promotions, par exemple pour mettre en avant des produits proches de leur date d'expiration au moyen d'alertes. Le distributeur peut ainsi travailler plus efficacement avec ses fournisseurs et réduire le gaspillage : les estimations avancées vont jusqu'à une réduction de 50% de la démarque !

Ces initiatives en magasin offrent à la fois aux distributeurs et aux fournisseurs de nombreuses opportunités pour améliorer le chiffre d'affaires et les marges. Néanmoins, derrière les possibilités tactiques offertes par l'IoT se cache un bouleversement stratégique de grande ampleur.

L'IOT DONNE LE POUVOIR AUX MARQUES DE PGC

Le développement de l'IoT s'accompagne d'un développement exponentiel des données produites et accessibles, qui fait bouger les lignes du rapport de force entre distributeurs et producteurs de PGC. Dans un monde pré-IoT, les entreprises de PGC avaient peu de moyens d'accéder aux données détaillées de comportement d'achat de leurs clients. Les distributeurs détenaient en revanche un accès direct aux consommateurs et une vision fine de leurs comportements – données largement exploitées lors de campagnes marketing ciblées ou lors de négociations commerciales.

L'IoT bouscule le statu quo en permettant aux industriels des PGC de capturer les données sur le lieu de consommation, sans plus dépendre du distributeur : là réside pour eux le potentiel de l'IoT. Selon Accenture, 81% des décisions de vente de produits de marque sont faites à la maison, contre 19% seulement en magasin. Ainsi, les fabricants d'électroménager développent des réfrigérateurs intégrant des technologies connectées fonctionnant en milieu froid, à l'image du ChillHub de General Electric, pour identifier le contenu du réfrigérateur et mettre à jour la liste des courses. Autre exemple, le casier à œufs Egg Minder informe le client en temps réel et à distance sur le nombre et la date de péremption des œufs présents dans le réfrigérateur. A quand le placard, l'assiette, la fourchette, la bouteille et la poubelle connectés, pourtant régulièrement présentés lors des salons d'électronique ou en cours de financement sur des plateformes collaboratives ?

En plus de capturer de manière fine les comportements des utilisateurs, les objets connectés fournissent, via les applications qui les accompagnent, un service immédiat à leurs utilisateurs. Les industriels des PGC se révèlent très actifs dans la mise en place d'objets et applications connectés afin de (re)créer un contact direct avec leurs consommateurs.

L'application Makeup Genius de L'Oréal utilise le téléphone comme miroir et propose un maquillage en fonction de la tenue portée. La communauté en ligne Pampers Village permet aux mères d'échanger des conseils et de proposer des produits adaptés. En plus des données de comportement obtenues, ces solutions apportent un service valorisé par les consommateurs tout en constituant un contexte moins marchand que le magasin pour proposer ses produits.

L'accès direct au consommateur permet aux entreprises de PGC de désintermédier les distributeurs et de faire main basse sur différents leviers commerciaux. Ils sont désormais en mesure de cibler leurs promotions – un avantage énorme dans la mesure où les budgets promotionnels de ces acteurs peuvent dépasser 1 milliard d'euros en France. Il leur est également plus facile d'identifier des opportunités de développement de produits pour satisfaire des segments spécifiques, et de proposer de nouveaux services. La connaissance du client est enfin utilisée lors des négociations avec les distributeurs et pour la constitution des plans merchandising.

Les distributeurs ne sont néanmoins pas inactifs et développent leurs propres solutions basées sur les objets connectés. L'objectif est pour eux de conserver le lien direct avec le client et d'en attirer de nouveaux.

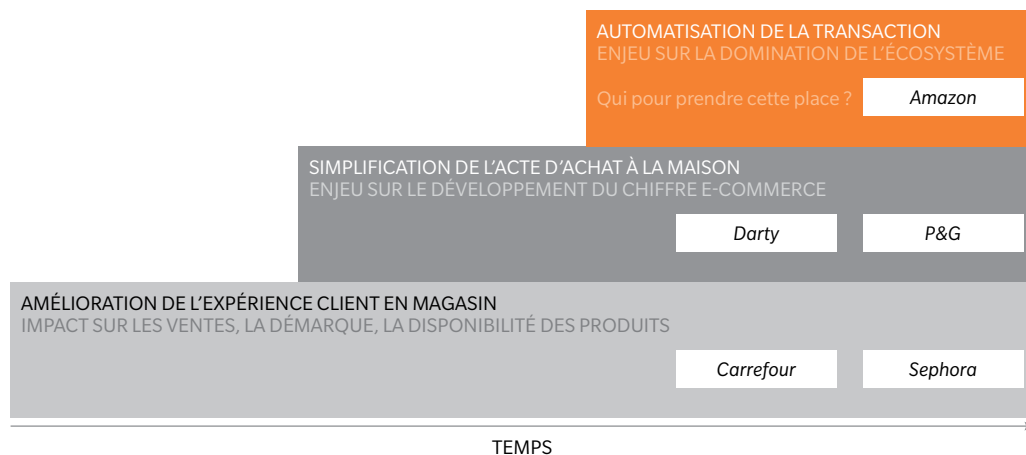
Darty commercialise par exemple le bouton Darty (30 000 clients à ce jour) qui permet en une pression d’être contacté par le SAV Darty pour toute question sur le fonctionnement d’un des produits de l’enseigne. Ce service monétise le SAV et met en avant sa qualité, tout en collectant des informations sur l’ensemble des produits du client, y compris ceux achetés hors de son réseau. Autre exemple, Amazon a récemment lancé Echo, une enceinte connectée permettant de répondre aux commandes vocales via un assistant virtuel baptisé Alexa, aux fonctionnalités proches de Siri ou de Google Now. Echo collecte les demandes et anticipe les besoins futurs de ses clients. En parallèle, Amazon a déposé un brevet pour une méthode d’anticipation de l’expédition d’une commande avant même l’achat du client.

L’IOT TRANSFORME LE PROCESSUS D’ACHAT

Le changement le plus fondamental – mais aussi le plus lointain – engendré par les objets connectés est certainement la modification du processus d’achat. Les objets connectés automatisent de plus en plus la préparation de la liste des courses et le passage de la commande. Ces modifications pourraient mettre en péril le modèle des magasins traditionnels, en poussant encore plus loin la logique digitale enclenchée par le commerce électronique et omnicanal.

Distributeurs et industriels du PGC utilisent l’opportunité offerte par l’IoT pour intégrer le plus en amont possible le processus d’achat, et ce dès le lieu de consommation courante des produits : la maison. Ainsi Danone a développé Smart Drop, un bouton connecté à fixer au réfrigérateur pour faciliter la commande d’Evian sur le site de livraison directe evianchezvous.com. Amazon a également développé le concept de bouton connecté avec Dash, qui permet de configurer des boutons à fixer partout dans la maison (sur un lave-linge, sur un réfrigérateur, etc.) pour commander automatiquement le produit concerné (lessive Tide, rasoirs Gillette, crème hydratante L’Oréal, etc.). Le produit est par la suite livré au client, sans autre intervention de sa part. Amazon se positionne ainsi en amont de tous ses concurrents traditionnels, avec de multiples instruments (Dash, Echo, Dash Button, Amazon Fresh ou Prime) dans l’optique de s’assurer une position dominante au sein de la maison connectée.

Illustration 2 : Evolution des enjeux de la grande distribution



Source Analyse Oliver Wyman

Ces innovations présentent néanmoins le risque de fragmenter l'achat de produits de consommation courante. Par exemple, le client peut commander de l'eau Evian et d'autres biens de consommation à travers Amazon Dash mais acheter ses fruits ou produits frais chez les spécialistes locaux. En l'état actuel des choses, le coût de livraison du dernier kilomètre rend difficilement rentable plusieurs petites livraisons en comparaison d'une seule plus importante. Néanmoins, le développement d'offres de livraison issues de l'économie à coût marginal zéro (Uber, Airbnb, Blablacar, etc.) pourrait constituer la brique qui manque à l'IoT pour développer la vente directe. Une nouvelle approche de la livraison pourrait ainsi remettre en question l'avantage du « one stop shop » proposé par magasins et grandes surfaces. Des start-ups telles que Onfleet mettent déjà en place des services de livraison souples permettant de combiner l'ensemble des demandes des utilisateurs – quels que soient les différents services utilisés – et d'en assurer la livraison après avoir établi un plan de route optimisé et rentable.

A plus long terme, et en poussant la logique d'automatisation de la commande de PGC jusqu'au bout, il est envisageable que l'intervention humaine soit réduite au minimum dans le processus d'achat. Sur la base de paramètres définis, l'ensemble des besoins du consommateur en produits courants seraient capturés et agrégés par les objets connectés et leurs applications. Ces derniers généreraient une demande automatique, à destination des distributeurs ou des industriels les mieux-disants. Ce changement de pratique réduirait fortement l'influence du distributeur et focaliserait l'attention sur le réseau capable de fournir au client le meilleur rapport prix/disponibilité des produits.

A terme, les acteurs traditionnels de la grande distribution font face à un double risque : céder des parts de marché aux nouveaux canaux ouverts par l'IoT, mais également être désintermédiés et perdre le rôle central joué dans la relation client.

Les distributeurs peuvent cependant anticiper les changements à venir et prendre une place prépondérante dans la chaîne de valeur telle qu'elle sera redéfinie par l'IoT.

Ils peuvent notamment :

- Exploiter les opportunités offertes par l'IoT en magasin pour développer leur chiffre d'affaires, accroître leurs marges, améliorer l'expérience client
- Capitaliser sur les savoir-faire de l'omnicanal et étendre le terrain de jeu aux nouveaux usages générés par l'IoT à la maison, ne pas laisser d'autres acteurs prendre le contrôle de la relation client et du processus d'achat, en intégrant les usages de l'IoT aux solutions en ligne déjà en place, et ainsi conserver les avantages du « one stop shop »
- Bâtir l'écosystème de demain en exploitant les fonctionnalités de l'IoT et redéfinissant les usages : contrôler les objets de capture des données, exploiter les informations, favoriser la création de trafic en apportant un service à valeur ajoutée, via notamment des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de l'IoT

Dans un écosystème en pleine transformation, les distributeurs doivent adopter une démarche (pro)active sur les changements à venir, réinventer leur métier afin de ne pas se retrouver isolés des nouveaux modes de distribution. Apprendre à tester différentes stratégies et concepts leur permettra d'identifier ce qui est faisable et d'évaluer ce qui marche tout en ayant une vision claire sur l'objectif à atteindre.



LE VAINQUEUR RAFLE TOUTE LA MISE

DES MODÈLES RENTABLES
POUR L'ECOMMERCE



Alors que la distribution en ligne se développe et que les ventes en magasins stagnent, de nombreuses enseignes voient dans leur activité en ligne et omnicanal leur principal moteur de croissance. Bien que la plupart des distributeurs aient déjà investi de manière substantielle dans ce domaine et continuent à le faire, les bénéfices ne sont pas au rendez-vous : le commerce en ligne et omnicanal représente une aubaine pour les consommateurs mais pas toujours pour les distributeurs. Il est difficile de trouver un modèle rentable pour la distribution omnicanal et en ligne, mais comme nous le montrons dans cet article, cela n'est pas impossible.

L'e-commerce a réinventé les règles de la distribution de deux manières fondamentales. Il en a transformé les principes économiques. Il en a fait un environnement dans lequel le « vainqueur rafle toute la mise ».

LA GRANDE DISTRIBUTION REPOSE MAINTENANT SUR LE PRINCIPE DU « VAINQUEUR RAFLE TOUT »

Jusqu'à récemment, la géographie était un facteur important et chaque point de vente bénéficiait d'un avantage puisque sa clientèle vivait ou travaillait à proximité. Il n'était pas facile de comparer les différentes enseignes et encore moins d'en changer. C'est pourquoi chaque magasin ne connaissait qu'une concurrence limitée et surtout locale. Si l'emplacement d'une enseigne était pratique, elle pouvait facilement attirer la clientèle sans pour autant proposer des prix plus bas, de meilleurs produits ou un meilleur service client – elle n'avait pas besoin d'être la meilleure tant qu'elle convenait à sa clientèle et qu'elle était bien située.

La vente en ligne a modifié ces paramètres. Dans nombre de cas, l'emplacement n'entre plus en ligne de compte et on peut aisément comparer les prix proposés d'une enseigne à l'autre : les consommateurs peuvent facilement se renseigner pour trouver les meilleures affaires. Conséquence : pour que vous gagniez la bataille du commerce en ligne, les consommateurs doivent vous considérer comme leur meilleur choix. Vous n'avez pas à être le meilleur sur tous les tableaux, mais au moins sur certains.

L'E-COMMERCE A TRANSFORMÉ LES PRINCIPES ÉCONOMIQUES DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Il est plus difficile pour les distributeurs établis de rentabiliser leur activité en raison des impacts économiques de la distribution en ligne. La concurrence en ligne a augmenté l'élasticité-prix et réduit les marges. Pour de nombreuses enseignes, les exigences de rentabilité de leurs opérations en ligne sont, pour le moment, moins élevées que pour les activités de distribution traditionnelle. En effet, leur valorisation, dans un certain nombre de cas, dépend non pas de leurs profits actuels mais de ceux qu'ils feront potentiellement demain. Certaines enseignes en ligne ont donc basé leur stratégie sur la conquête de la base de clients la plus large possible, au détriment de leur rentabilité, espérant pouvoir en tirer les bénéfices à plus long terme. Sur un marché qui repose sur le principe du « vainqueur remporte toute la mise », les entreprises ayant des exigences plus faibles de rentabilité à court terme poussent à la baisse la rentabilité de tout le secteur.

RÉUSSIR SUR LE MARCHÉ EN LIGNE

La combinaison de ces deux éléments explique pourquoi il est si difficile d'être rentable en ligne. Il faut tout d'abord identifier les domaines dans lesquels vous êtes le meilleur aux yeux des consommateurs, tout en étant rentable. Tout comme seuls certains types d'enseignes traditionnelles ont connu un réel succès – l'enseigne spécialisée, le magasin couvrant tous les besoins, l'enseigne à bas prix, etc. – tous les modèles de commerce en ligne ne généreront pas de la valeur à long terme.

Nous avons identifié quatre catégories d'enseignes en ligne rentables :

1. Les prix les plus bas que l'on puisse trouver sur le marché
2. Le meilleur assortiment de produits et les meilleurs services
3. La première enseigne vers laquelle les clients se dirigent
4. Une expérience d'achat hors du commun de bout à bout

Aucune enseigne en ligne ne se trouve réellement dans plus d'une seule de ces catégories, et, contrairement aux enseignes traditionnelles, il n'y a, à long terme, pas de place en ligne pour une enseigne moyennement performante dans l'ensemble des catégories sans être exceptionnelle dans l'une d'elle. Pour pouvoir réussir en ligne, une enseigne doit être le premier choix pour une certaine clientèle et pour un certain type d'achats. La suite de cet article examine comment chacun des quatre modèles peut permettre de développer un modèle économique rentable.

MODÈLE 1 | L'ENSEIGNE IMBATTABLE SUR LES PRIX

L'enseigne vendant au meilleur prix du marché est le modèle commercial en ligne le plus « simple » (voir Illustration 1 pour plus de détails sur deux enseignes). Si votre enseigne peut proposer les prix les plus bas, la transparence des prix sur internet est un avantage immense. Votre enseigne n'a pas besoin de locaux coûteux, d'employés nombreux ni même d'une marque (tant que votre enseigne semble digne de confiance) si vous bénéficiez d'une source d'approvisionnement privilégiée, de coûts d'exploitation extrêmement bas, ou des deux. Pour les produits qui sont habituellement achetés individuellement et dont les dynamiques d'achat sont simples, afficher le prix le plus bas dans les comparateurs de prix suffit la plupart du temps.

Trois types d'enseigne sont en concurrence sur ce marché :

1. Les géants de la vente en ligne spécialisés dans plusieurs catégories de produits qui bénéficient de réseaux logistiques et d'effets d'échelle d'une ampleur suffisante pour pouvoir être rentables
2. Les enseignes à bas prix qui proposent des articles de marque provenant de la surabondance de l'offre, des produits de marché gris ou des produits reconditionnés, en particulier pour le prêt-à-porter, la bijouterie et d'autres produits « mode »
3. Les enseignes fortement présentes sur les places de marché d'eBay et Amazon

Ce modèle est difficile à imiter si votre but est de créer une enseigne rentable à grande échelle, il nécessite une échelle très importante ou des sources d'approvisionnement privilégiées. Sans l'un ou l'autre (le mieux étant les deux), proposer systématiquement les prix les plus bas a un impact financier désastreux – en particulier pour les enseignes traditionnelles dont les prix sont alignés sur ceux de la concurrence en ligne et qui se trouvent dans l'impossibilité de couvrir leurs coûts.

✓ **Dans quelles conditions cela marche**

Les catégories couvertes par les comparateurs de prix, les catégories à faible fréquence d'achat, les catégories à dynamique d'achat simple

✓ **Comment les enseignes attirent la clientèle**

En remportant la guerre des prix, résultat après résultat dans les moteurs de recherche

✓ **Comment elles parviennent à être rentables**

Grâce à des sources d'approvisionnement privilégiées et des structures aux coûts peu élevés

Illustration 1 : Exemples d'enseignes qui se sont imposées en tant qu'enseignes au meilleur prix du marché

	ENSEIGNE ÉTABLIE : VENTE-PRIVÉE	ENSEIGNE PROMETTEUSE : MADE.COM
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Mode haut de gamme à bas prix 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilier haut de gamme fait sur commande
Domaines de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2010 ; 1,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014. 2,5 millions de visiteurs uniques par jour et 18 millions de membres en Europe • Créée en 2001 • S'ouvre à d'autres pays • Imitée par de nombreux sites 	<ul style="list-style-type: none"> • Créée en 2010 • CA supérieur à 10 millions de Livres • Figure sur la liste des « Future Fifty » du gouvernement du Royaume-Uni • A embauché plus de 100 personnes en 2012 • Se développe en France et Italie
Proposition de valeur de l'enseigne	<ul style="list-style-type: none"> • Vente événementielle en ligne : des « ventes flash » sont proposées en ligne pour une courte durée (3-5 jours) ; les détails en sont partagés 24 heures à l'avance 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilier haut de gamme 70% moins cher que dans les grandes chaînes de centre-ville • Les clients votent pour leurs modèles préférés et seuls les plus appréciés sont créés
Modèle commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficie d'approvisionnement de fournisseurs de marques haut de gamme qui désirent écouler leur surplus de stock • Des ventes qui ne sont pas affichées sur les sites de comparaison de prix pour éviter un impact négatif sur la perception de valeur ou la cannibalisation des ventes du fabricant 	<ul style="list-style-type: none"> • Re-compose la chaîne de valeur – de made.com au fabricant au client • Les meubles sont créés une fois la commande passée ce qui permet un niveau de stock peu élevé et un fond de roulement négatif

MODÈLE 2 | « L'EXPERT DE LA CATÉGORIE » QUI PROPOSE LE MEILLEUR ASSORTIMENT DE PRODUITS ET LE MEILLEUR SERVICE

Tout comme les grandes surfaces spécialisées se sont imposées en créant une proposition de valeur dominante au sein de leur catégorie, il y a une place pour ce rôle dans la vente en ligne. La plupart des achats en ligne satisfont un seul besoin client facilement identifiable – « je désire une nouvelle télévision » ou « il me faut un siège auto » – pour lequel une simple recherche, comme le font une grande partie des clients, fonctionne bien.

Cependant, l'expérience client qu'offrent la plupart des sites internet n'est pas adaptée aux achats plus compliqués. Lorsque les besoins sont moins bien définis – « il me faut de nouvelles chaussures » ou « je cherche une nouvelle chaîne hi-fi » – une recherche simple ne fonctionne plus aussi bien et désoriente le client au lieu de l'aider.

Certains sites qui s'appuient sur un outil de recherche parviennent à remédier à ce problème en utilisant les avis des consommateurs.

Les enseignes qui peuvent créer un avantage réel pour les clients sont celles qui comprennent la situation d'achat et proposent une expérience – assortiment et service – qui lui est adaptée. Pour les catégories dans lesquelles les clients effectuent des achats répétés, une meilleure expérience d'achat peut se traduire par une fidélité des clients sur le long terme.

Toutes les catégories ne sont pas adaptées au modèle de l'expert de catégorie. En effet, les catégories qui ont permis aux grandes surfaces spécialisées de se développer ne sont pas obligatoirement les mêmes qui permettent aux experts de catégories d'être rentables en ligne.

Néanmoins, il existe des situations d'achat aux conditions de service et de besoin de gamme particulières (et dans de nombreux cas, particulièrement exigeantes) qui ne peuvent être satisfaites que par des enseignes qui ont été créées dans ce but (voir Illustration 2).

✓ **Dans quelles conditions cela marche**

Dans des situations d'achat complexes, des cycles d'achats de fréquence moyenne, de nombreux liens de dépendance entre les produits, des groupes de produits achetés ensemble mais séparément des autres produits

✓ **Comment les enseignes attirent la clientèle**

Les clients savent que cette enseigne propose les produits qui satisferont leurs besoins

✓ **Comment elles parviennent à être rentables**

Le niveau de marge est amélioré par la différenciation et la fidélité client sur le long terme, et repose sur une expertise difficile à dupliquer

Illustration 2 : Exemples d'enseignes qui se sont imposées en tant qu'expert de catégorie

	ENSEIGNE ÉTABLIE : ZAPPOS.COM	ENSEIGNE PROMETTEUSE : WIGGLE.COM
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Enseigne de chaussures et prêt-à-porter • La plus grande enseigne de vente de chaussures du monde 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseigne spécialisée en articles de sport • Appartient à Bridgepoint Capital (fonds d'investissement privé) depuis son acquisition en 2011 (180 millions de Livres)
Domaines de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition par Amazon en 2009 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires de 140,8 millions de Livres en 2013
Proposition de valeur de l'enseigne	<ul style="list-style-type: none"> • Autorité de gamme : <ul style="list-style-type: none"> – Plus de 50 000 modèles de chaussures – Vaste gamme de produits particuliers – Possibilité de pré-commande pour les articles en rupture de stock • Service client supérieur : <ul style="list-style-type: none"> – Centres d'appel ouverts 24h/24 et 7j/7, les employés créent un « mythe » autour de la marque en s'investissant au maximum 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation : <ul style="list-style-type: none"> – Gamme complète d'équipement de cyclisme, de course et de natation – Organisation du site par catégorie et marque • Conseils d'experts : <ul style="list-style-type: none"> – Guide d'achat pour chaque catégorie – Disponibilité d'un conseiller en ligne en temps réel • Réduction du risque pour les consommateurs : <ul style="list-style-type: none"> – Politique de retour de 12 mois – Période d'essai de 30 jours pour les vélos
Modèle commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Fondé sur une clientèle fidélisée à fréquence d'achat moyenne et supérieure 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondé sur une proposition de valeur « d'expert » différenciée de la concurrence

MODÈLE 3 | « L'ENSEIGNE RÉFLEXE » – LA PREMIÈRE ENSEIGNE VERS LAQUELLE ON SE DIRIGE

L'enseigne par défaut est l'équivalent en ligne du « tout sous le même toit ». C'est celle qui répond à tous les besoins du client, où le client sait qu'il pourra toujours trouver ce qu'il désire à un prix intéressant – en d'autres termes, c'est la commodité et la facilité en ligne. De telles enseignes proposent tout ce dont le client pourrait avoir besoin, un site sérieux, une expérience d'achat sans tracas, et des prix que l'on sait compétitifs (voire les moins élevés). Leur but est d'établir une clientèle qui les voit comme l'enseigne par défaut pour répondre à tous ses besoins.

C'est l'approche d'Amazon (voir Illustration 3). En élargissant ses catégories de produits, l'enseigne répond à un nombre croissant de besoins des ménages pour qui se diriger sur son site sans chercher ailleurs devient un réflexe. De plus, l'abonnement à AmazonPrime attache la clientèle dans la durée. Aujourd'hui, seul un groupe d'enseignes se liguant pourrait concurrencer Amazon, qui est devenu leader, en termes de fréquentation par les consommateurs, étendue des catégories offertes, profondeur de l'offre au sein de chaque catégorie, compétitivité des prix pratiqués et qualité et fiabilité tout au long de l'expérience d'achat, paiement et livraison.

Il existe d'autres segments de clientèle – les petits commerces, les écoles, les jeunes familles, les seniors, etc. – autour desquels des modèles similaires pourraient encore être créés. Le défi est de définir votre cible et de ne jamais relâcher vos efforts pour continuer à satisfaire leurs besoins sur le long terme. Par exemple, pour cibler les petits commerces, une enseigne de fournitures de bureau doit proposer tout ce dont ceux-ci ont besoin, pas seulement certains produits. Le but est de devenir l'enseigne par défaut pour un responsable de petit commerce sans lui donner de raison d'aller voir ce que les autres enseignes proposent. Pour y parvenir, il faut adapter la gestion de la livraison et de la facturation et proposer des services en plus des produits. C'est une approche commerciale fondamentalement différente pour les enseignes qui ont eu jusqu'ici l'habitude de définir leur activité à partir des produits qu'elles vendent.

- ✓ **Dans quelles conditions cela marche**
Un segment de clientèle dont les besoins sont variés mais faciles à identifier
- ✓ **Comment les enseignes attirent la clientèle**
En satisfaisant tous leurs besoins et en proposant des prix peu élevés
- ✓ **Comment elles parviennent à être rentables**
En s'imposant dans les habitudes des clients comme enseigne par défaut

Illustration 3 : Exemples d'enseignes qui se sont imposées en tant qu'enseignes réflexes

	AMAZON	STAPLES
Proposition d'origine de l'enseigne	<ul style="list-style-type: none"> • A débutée en tant qu'expert de catégorie de vente de livres en 1995 • Est parvenue à proposer un nombre beaucoup plus important de titres que ses concurrents établis 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande surface spécialisée en fournitures de bureau créée en 1986
Développement	<ul style="list-style-type: none"> • S'est imposée comme enseigne proposant au meilleur prix du marché toutes les gammes de produits, en vendant en direct ou par sa place de marché • S'est rapidement diversifiée dans d'autres catégories et a tout fait pour contrôler la logistique • Orientation clients importante, propose des services d'abonnement pour conserver sa clientèle • Est devenue l'enseigne par défaut pour de nombreux ménages 	<ul style="list-style-type: none"> • S'est diversifiée dans des catégories connexes (ex. matériel pour salle de pause et mobilier de bureau) et propose des services qui lui ont permis de devenir l'enseigne par défaut pour les fournitures de bureau • S'est concentrée sur l'amélioration de ses relations clients, en faisant par exemple l'acquisition de Runa, une société de personnalisation d'e-commerce • Remanie actuellement sa stratégie, qui vise désormais à réduire le nombre de ses magasins physiques et à augmenter ses ventes en ligne

MODÈLE 4 | LE CHAMPION DE L'EXPÉRIENCE D'ACHAT – « UNE EXPÉRIENCE D'ACHAT INCOMPARABLE DU DÉBUT À LA FIN »

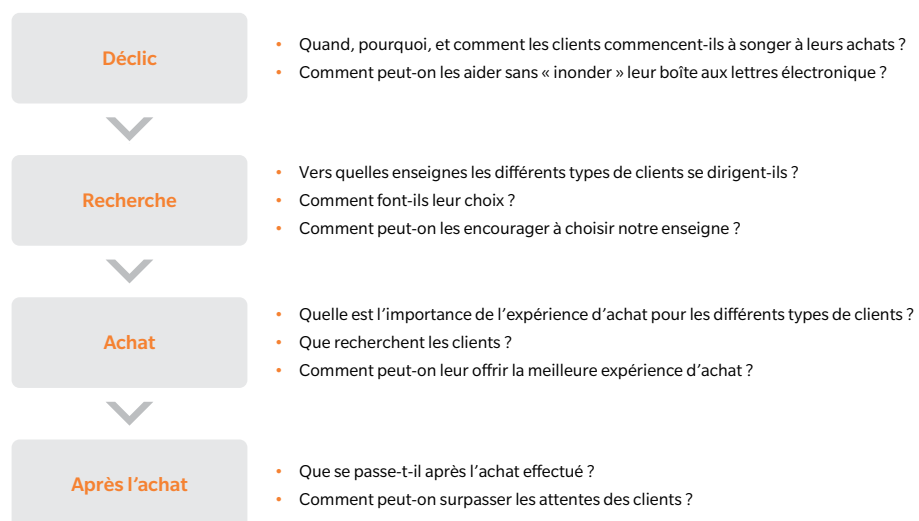
Pour de nombreuses enseignes établies, ce modèle est probablement le plus intéressant, dans la mesure où il s'agit, par nature, d'un concept omnicanal qui tire parti des avantages de la présence physique. C'est aussi un modèle qu'aucune enseigne n'est encore parvenue à mettre en place dans sa totalité.

Autrefois, hormis la publicité, les courriers personnalisés et quelques centres d'appel, le seul contact entre l'enseigne et le client avait lieu dans le magasin au moment de la vente. Aujourd'hui, l'expérience d'achat débute bien avant que le client ne se déplace jusqu'au magasin, continue longtemps après qu'il en soit sorti et peut être facilitée grâce à la technologie à plusieurs moments stratégiques.

Une enseigne établie peut créer une expérience d'achat qui la différencie des enseignes en ligne en utilisant la technologie pour saisir davantage d'opportunités d'interagir avec le client, et créer une expérience fluide entre ces différents points de contact.

Pour mettre en œuvre cette opportunité, une enseigne doit comprendre les choix implicites et souvent subtils que font les clients à chaque étape de l'expérience d'achat. Comme le montre l'illustration 4, ces derniers varient d'une catégorie de produits à une autre et d'une situation d'achat à une autre, mais au niveau le plus élémentaire, les clients franchissent des étapes successives, qui parfois se chevauchent et se répètent. Le point de départ pour l'enseigne est d'identifier les opportunités qui lui permettront d'accrocher les clients à chaque étape et de se poser les questions fondamentales sur ce que recherchent les clients et sur les canaux à utiliser pour leur offrir ce qu'ils désirent (voir Illustration 5).

Illustration 4 : Questions à se poser pour agir et enchainer le client à chaque étape de l'expérience d'achat

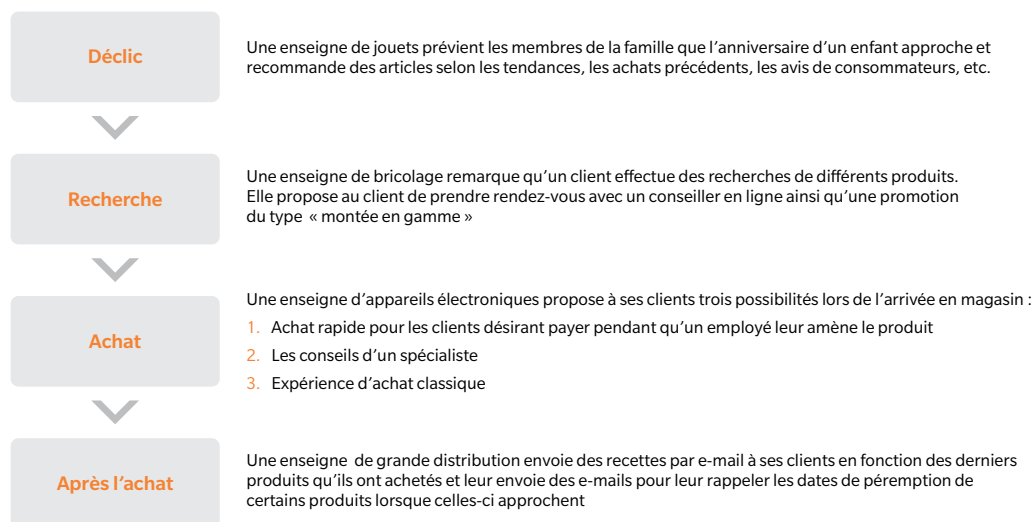


Il est certain que ce sont des questions stratégiques qui ne sont pas le quotidien d'une enseigne. Il faut pourtant y répondre pour proposer une expérience multicanal fluide. Mais à quoi ressemble une enseigne multicanal performante ? Des prix cohérents à travers les différents canaux, des réseaux logistiques intégrés, la possibilité de vendre des produits dans les différents canaux, des applications et des sites bien conçus, ainsi que des avis et recommandations de clients sont des aspects importants. Mais ils ne suffisent pas.

Pour que ce modèle fonctionne, une enseigne doit exploiter les données relatives à ses clients pour mieux comprendre leurs choix et leurs comportements d'achat. Cela englobe la totalité de l'expérience d'achat du début à la fin. Cette approche nécessite l'identification de situations d'achat qui n'existaient pas auparavant et qui ne sont pas encore bien servies. Il faut aussi développer une maîtrise des réseaux sociaux et d'autres canaux pour que l'enseigne devienne le premier choix du client. Enfin, il est important que l'enseigne reconnaisse que tous les clients ne consomment pas de la même manière. Pour réussir, une enseigne doit proposer un niveau de service et d'assistance adéquat à chaque client sans pour autant sembler trop insister.

Dans ce modèle, le canal en ligne et les points de vente s'épaulent pour améliorer l'expérience d'achat. Jusqu'à maintenant, ce modèle a été utilisé dans le secteur des services plutôt que dans la distribution. Par exemple, les compagnies aériennes utilisent les données recueillies en temps réel pour mesurer le mécontentement des clients à l'aéroport et remédier à la situation lorsque le client arrive en salle d'embarquement ou dans l'avion. Les chaînes d'hôtels peuvent aussi prévoir quelle pourrait être la prochaine destination du client et la date de son séjour. A l'avenir, les magasins physiques joueront peut-être un rôle moins important qu'aujourd'hui mais ils resteront indispensables pour proposer au client la meilleure expérience d'achat.

Illustration 5 : Exemples montrant comment des enseignes peuvent enchainer les clients à chaque étape de l'expérience d'achat



Le travail sur l'expérience d'achat doit améliorer l'interaction avec le client à chacune des étapes. Certaines enseignes se concentrent sur certaines étapes, aucune n'est encore parvenue à maîtriser l'ensemble.

Le plus grand défi pour l'enseigne est de mettre en place tous les aspects de ce modèle pour améliorer, faciliter et embellir la vie de ses clients plutôt que de se contenter de leur vendre des produits. Les exemples de l'illustration 6 montrent les opportunités qui s'ouvrent, et comment les enseignes peuvent en tirer profit.

- ✓ **Dans quelles conditions cela marche potentiellement**
N'importe où, en particulier des situations d'achat complexes qui ne sont satisfaites ni par des enseignes traditionnelles ni par des enseignes en ligne, et des catégories pour lesquelles les choix des clients sont particulièrement subjectifs telles que la mode, le mobilier, les articles de luxe et les cadeaux
- ✓ **Comment les enseignes attirent la clientèle**
En facilitant et améliorant la vie de leurs clients
- ✓ **Comment elles parviennent à être rentables**
En devenant un nouveau type d'enseigne, qui se différencie grâce à une proposition de valeur unique et en adaptant leurs actifs existants

Illustration 6 : Exemples d'enseignes leaders sur l'expérience client

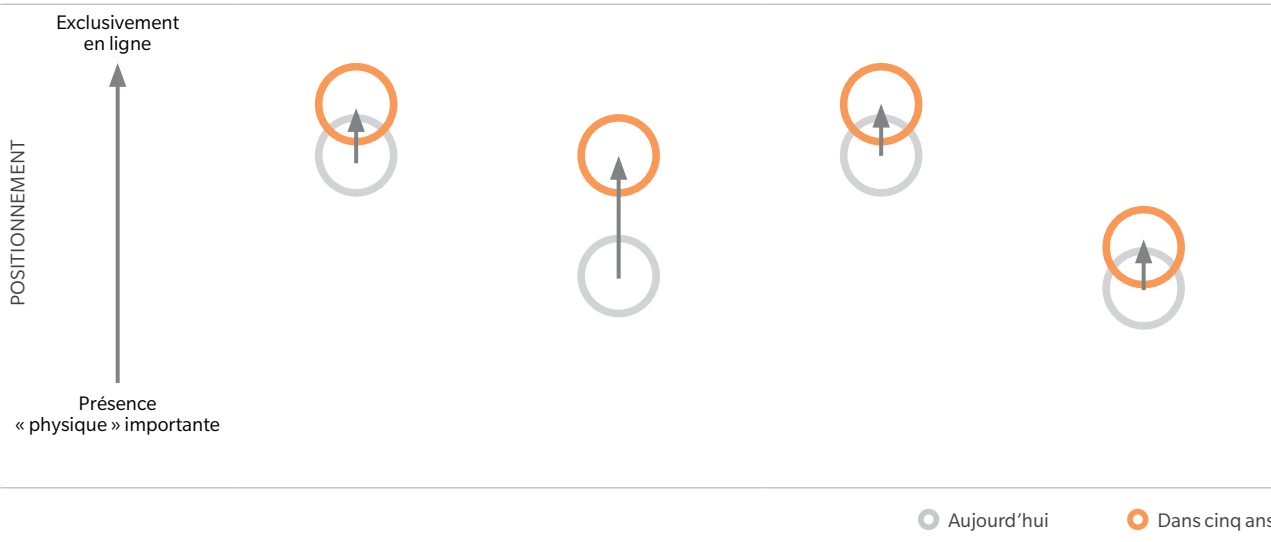
	JOHN LEWIS	SEPHORA
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Grand magasin au Royaume-Uni • L'une des seules enseignes de centre-ville augmentant régulièrement son CA malgré la crise 	<ul style="list-style-type: none"> • Parfums et cosmétiques • Appartient à LVMH • 4 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2013 • Croissance agressive en Chine
Proposition de valeur de l'enseigne	<ul style="list-style-type: none"> • Les magasins permettent de voir et toucher la totalité de l'assortiment, y compris le mobilier et les appareils électroniques de prix élevé • La société est détenue par un trust pour le compte de ses employés (« partenaires ») et dirigée par eux • Le niveau de service en magasin est très élevé, en plus de services d'installation et d'aménagements à domicile, de conseils personnalisés, etc. • Le site internet est conçu de façon « intégrée » pour améliorer l'expérience d'achat en magasin : <ul style="list-style-type: none"> – Des bornes et stands dans les magasins permettent aux clients de voir l'ensemble de l'offre, de consulter les stocks et de commander en ligne – Service d'achat en ligne et réception en magasin gratuite combiné avec les supermarchés Waitrose – Listes de cadeaux disponibles et achetables en magasin et en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • L'expérience en magasin est clé pour les essais de produits, les activités événementielles et les cours • L'expérience d'achat en ligne donne accès aux avis de consommateurs ainsi qu'à la gamme la plus complète des produits • Intégration efficace des deux canaux qui permet aux clients : <ul style="list-style-type: none"> – De réserver des cours et des événements en magasin via l'application mobile – De scanner les produits en magasin pour lire les avis et appréciations des consommateurs – D'accéder au téléchargement de musique, magazines et livres grâce à l'application Sephora Shares, qui renforce l'adoption de la technologie
Modèle commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Les ventes en ligne sont le moteur de croissance de l'enseigne : les ventes en ligne à Noël 2013 représentaient un tiers des ventes, soit une hausse de 22% par rapport à l'année précédente alors que les ventes en magasin n'ont augmenté que d'1,2% • Ouverture de nouveaux magasins plus petits proposant une gamme restreinte de produits qui peut être complétée grâce à des bornes donnant accès au site en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforce les avantages de fidélité clients et de différenciation du modèle d'« expert de catégorie »

CONCLUSION

Un point de vue sur un sujet aussi complexe simplifie obligatoirement certains des aspects abordés, mais il permet aussi d’identifier les opportunités de création durable de valeur. L’e-commerce est un défi capital pour la distribution. L’un des thèmes qui apparaît dans les quatre modèles abordés (résumés dans l’Illustration 7) est la nécessité d’innover radicalement et pas seulement d’améliorer certains aspects de manière incrémentale. La création d’une enseigne en ligne ou omnicanal rentable est compliquée par l’accélération des changements technologiques et l’intensité de la concurrence. Mettre en œuvre l’un des quatre modèles nécessite créativité et audace. Une approche prudente ne construirait pas les différenciations qui sont clés pour assurer la rentabilité durable d’une enseigne.

Illustration 7 : Résumé des modèles en ligne gagnants

	MODÈLE 1 : L'IMBATTABLE SUR LES PRIX	MODÈLE 2 : L'EXPERT DE SA CATÉGORIE	MODÈLE 3 : LA DESTINATION RÉFLEXE	MODÈLE 4 : LA MEILLEURE EXPÉRIENCE D'ACHAT
Description	Les catégories achetées à travers des comparateurs de prix, les achats occasionnels, les dynamiques d’achat simples	Situation d’achats complexes, cycles d’achats à fréquence moyenne, liens de dépendance entre les produits, groupes de produits achetés séparément et autres produits	Segments de clientèle dont les besoins sont étendus et facilement identifiables	Situations d’achat complexes qui ne sont satisfaites ni par les magasins traditionnels ni par les enseignes exclusivement en ligne et les catégories influencées par des facteurs subjectifs
Comment elles attirent la clientèle	En remportant la guerre des prix, résultat après résultat dans les moteurs de recherche	En proposant les produits qui répondent le mieux à leurs besoins	En satisfaisant tous leurs besoins à des prix systématiquement bas	En améliorant et facilitant leur vie
Comment elles parviennent à être rentables	Sources d’approvisionnement privilégiées et structures aux coûts peu élevés	Marge améliorée par la différenciation et la fidélité clients sur le long terme, fondée sur une expertise difficile à imiter	En devenant le premier réflexe des clients	En devenant un nouveau type d’enseigne qui se différencie grâce à une proposition de valeur unique, et qui adapte la taille de son réseau physique





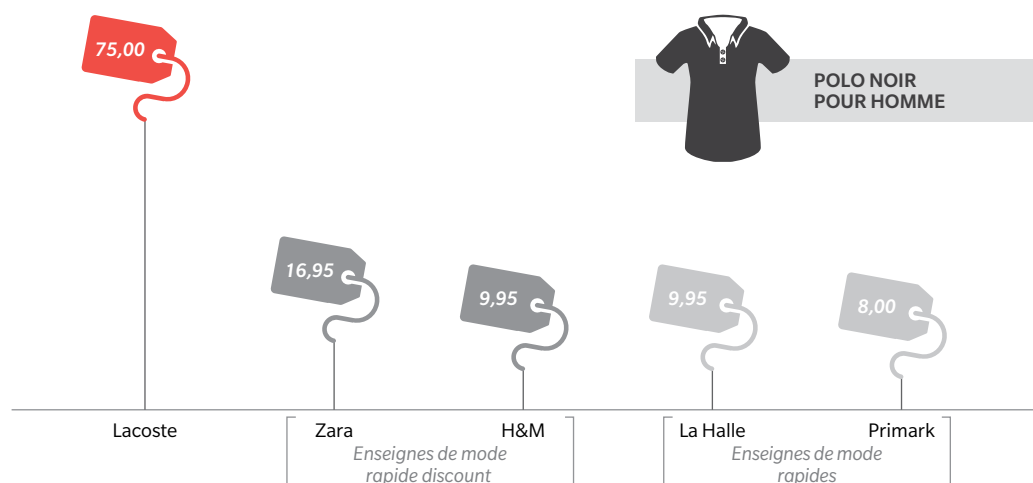
LA MODE RAPIDE

ÊTRE DANS LA TENDANCE GRÂCE À UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT PERFORMANTE DE BOUT EN BOUT

La performance d'un bout à l'autre de la supply chain ou chaîne d'approvisionnement est aujourd'hui l'atout #1 des enseignes performantes de la chaussure et de l'habillement. Ceci leur permet de répondre aux tendances et évolutions de la consommation et de proposer très rapidement dans leurs points de vente et sur le web les bons produits à des prix très avantageux. Les chaînes d'approvisionnement performantes d'aujourd'hui sont construites sur mesure pour fournir à la fois de la souplesse et la possibilité de volumes très élevés. Cet article se focalise sur comment repenser sa chaîne d'approvisionnement. De plus, ce modèle de chaîne d'approvisionnement est de plus en plus pertinent pour d'autres secteurs et spécialités au sein de la distribution : il y a beaucoup à en apprendre... que l'on vende des chemises, des escarpins, ou encore, par exemple, des bijoux ou des jouets.

Illustration 1 : Comparaison de prix entre des enseignes

PRIX EN EUROS



Source Analyse Oliver Wyman

Ces 30 dernières années, le secteur du textile européen a connu deux ruptures imputables à de nouveaux modèles économiques. La première rupture a été celle apportée par le développement de la « mode rapide » dans les années 1980. Puis, 5 à 10 ans plus tard, de nouveaux acteurs positionnés sur le créneau encore plus agressif de la mode rapide à petit prix, sont apparus et ont commencé à induire un changement radical dans les attentes des consommateurs, avec des prix positionnés au minimum 50% en-dessous des enseignes de textile traditionnelles (voir l'illustration 1 et les études de cas 1 et 2).

Résultat : de nombreux distributeurs multimarques gérant leur activité sur la base traditionnelle des deux saisons par an ont été éjectés du marché. Et beaucoup de réseaux monomarkes n'ayant pas encore adopté les principes d'une chaîne d'approvisionnement rapide – au moins pour une partie de leurs produits – se retrouvent en grande difficulté.

UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DIFFÉRENCIÉE

Comme l'évoque l'étude de cas n°1 ci-dessous, la chaîne d'approvisionnement des enseignes de mode rapide repose sur l'optimisation du coût, de la flexibilité et de la rapidité pour chaque type de produit. La gamme est scindée en segments clairement définis : les basiques, les générateurs de trafic et les produits d'image ou « têtes d'affiche » (voir l'illustration 2). Les besoins en supply chain sont clairement définis pour chacun.

ETUDE DE CAS 1

LE MODÈLE DE LA MODE RAPIDE

Ce qui sous-tend les modèles économiques de la mode rapide, c'est une chaîne de valeur segmentée qui jongle efficacement entre les dimensions de coût, de flexibilité et de rapidité d'une catégorie de produit à l'autre. La chaîne d'approvisionnement se divise généralement en trois catégories, comme le décrit l'illustration 2. Les enseignes les plus sophistiquées vont au-delà et mettent en place un quatrième processus pour exploiter les tendances qui leur ont échappé. Une fois mise en mouvement, cette chaîne d'approvisionnement peut donner naissance à un nouvel article en moins de 10 semaines, depuis sa conception jusqu'à sa mise en rayon.

La chaîne d'approvisionnement est gérée de manière stricte via des mécanismes de retour d'expérience venant directement des magasins et connus sous le vocable « observation/action ». En pistant les meilleures ventes et les produits les moins demandés d'une collection, l'enseigne s'adapte et assure un niveau de production réellement adapté à la demande, ce qui permet d'optimiser – et de surpasser – les modèles traditionnels de production fondés sur le niveau de stock ou des prévisions de ventes.

Associer cette démarche accélérée à un renouvellement plus fréquent des collections permet aux enseignes de mode rapide de proposer une gamme toujours actuelle. Le rythme des ventes s'accélère et la meilleure rotation des stocks qui en résulte permet de vendre à des prix nettement inférieurs aux autres enseignes de textile ayant pignon sur rue. Les volumes additionnels compensent largement les surcoûts de la chaîne d'approvisionnement.

BASIQUES

Ils peuvent être acheminés d'Asie à faible coût par bateau, en quantité prévisible. Ces articles ne sont pas tributaires de la mode et ne justifient donc pas les coûts d'une chaîne d'approvisionnement rapide et flexible.

GÉNÉRATEURS DE TRAFIC ET TÊTES D'AFFICHE

Ces articles se caractérisent souvent par un délai de conception-mise en vente inférieur à 20 semaines ou encore moins comme indiqué plus loin. Pour qu'une telle rapidité soit possible, les étapes finales de fabrication doivent s'effectuer en Turquie ou en Afrique du Nord pour les enseignes européennes, au Mexique pour les Etats-Unis et le Canada. En outre, les marchandises sont fréquemment transportées par avion. Et pour être certain que la fabrication interviendra en temps et en heure, les capacités de production sont réservées à l'avance et les tissus sont préparés en amont, dans la couleur voulue. Les étapes finales consistent à valider l'article, ajuster précisément le modèle, etc.

En combinant cette démarche accélérée avec une fréquence de renouvellement des collections accrue, les enseignes de mode rapide assurent la « fraîcheur » de leur assortiment. Cette dernière accroît en retour les volumes vendus et entraîne une meilleure réalisation des prix et une moindre démarque. De tels avantages compensent généralement les coûts supplémentaires d'approvisionnement et, dans les faits, notre expérience montre que le coût de la démarque chez un distributeur multimarques classique peut être réduit de 25 à 50% en adoptant une telle démarche.

Illustration 2 : Trois types de chaîne d'approvisionnement différenciés en coexistence chez un distributeur



ETUDE DE CAS 2

LE MODÈLE DE LA MODE RAPIDE DISCOUNT

Le modèle économique mis en œuvre par des discounters comme Primark ou Forever 21 dérive de la formule éprouvée de la mode rapide. Si on les compare, les discounters affichent une marge brute nettement inférieure (moins de 40%), un niveau de standardisation supérieur dans les achats de matières et le développement de produits et une chaîne d'approvisionnement plus axée encore sur l'efficacité. Associés à une structure de coûts extra-légère en personnel et frais de marketing, ces caractéristiques engendrent un niveau de résultat d'exploitation plus faible, à un seul chiffre. Les discounters de mode rapide ne peuvent donc couvrir leurs frais fixes qu'avec des volumes de vente élevés.

Cette stratégie est rentable. Grâce à des prix imbattables qui leur permettent par exemple de vendre des t-shirts tendance à 3 euros, ils atteignent un niveau de prix dont les acteurs existants de la mode rapide et les enseignes multimarques classiques ne peuvent que rêver. L'objectif d'un tel modèle est clair : gagner des parts de marché et asseoir sa supériorité en matière d'image prix.

Les discounters de mode éphémère sont déjà bien établis au Royaume-Uni et en Irlande, mais leur impact ne se ressent pas encore nettement dans le reste de l'Europe. Primark exploite près de 50 magasins dans la péninsule ibérique mais n'en a par exemple que 10 en Allemagne et 6 en France. Peacocks affiche un nombre limité de points de vente franchisés en Grèce et en Europe de l'Est. Forever 21, avec à peine une douzaine de magasins à ce jour en Europe continentale, n'en est qu'aux premières étapes de son expansion européenne.

Les enseignes de textile les plus sophistiquées vont au-delà, en mettant en place une étape supplémentaire en bout de chaîne : il s'agit d'un processus autonome entrant en action lorsqu'une tendance a échappé à l'enseigne. Une fois mis en branle, ce processus de « chasse » peut produire un article en moins de 10 semaines, de sa conception jusqu'à sa mise en rayon.

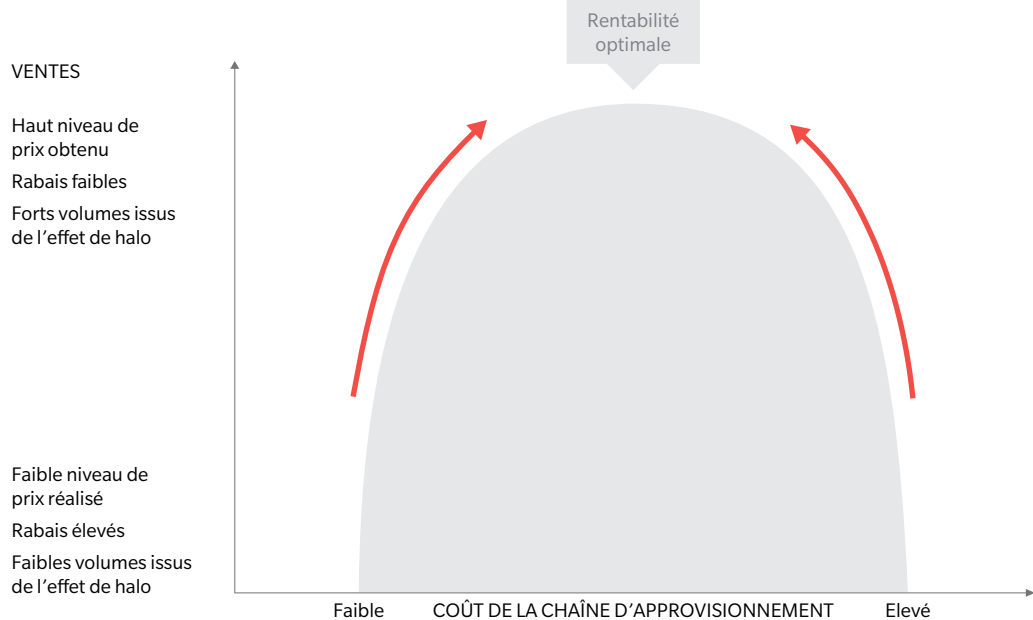
Cette démoymoyennisation de la chaîne de valeur est complétée par un mécanisme de retour d'expérience du type « observation/action ». Chaque jour, les magasins rendent compte des meilleures ventes de la collection et des articles les moins demandés : ce processus permet d'optimiser la gamme en permanence pour maximiser les ventes. Le mode de production qui en résulte, optimisé et réellement adapté à la demande, surpasse par bien des aspects les modèles traditionnels de production fondés sur un niveau de stock ou des prévisions de ventes. Nombre d'enseignes de vente à distance et de distributeurs multicanal se sont déjà inspirés de cette approche en introduisant une dose d'« observation/action » dans la définition de leurs gammes.

COMMENT LES ENSEIGNES ÉTABLIES PEUVENT RIPOSTER

Lorsque les distributeurs et discounters de mode rapide ont fait leur apparition, de nombreuses enseignes ont d'abord réagi en accroissant l'investissement en magasin pour améliorer l'expérience d'achat, tant en termes de mix produits que de merchandising visuel. Des services ou animations additionnelles comme un bar, un DJ ou des boissons gratuites ont également fait leur apparition. Le résultat est souvent décevant, de l'espace de vente étant alors sacrifié à des expériences peu concluantes qui ne justifient tout simplement pas les coûts qu'elles engendrent.

Une réponse plus efficace à moyen terme consiste à affronter les acteurs de la mode rapide sur leur propre terrain. Pour y parvenir, les enseignes doivent répondre à plusieurs questions complexes d'un point de vue analytique :

Illustration 3 : Les facteurs clés de l'optimisation d'une chaîne d'approvisionnement



Source Analyse Oliver Wyman

- Sur quels segments de la gamme le modèle « accéléré » représente-t-il une option pertinente sur le plan économique ?
- Quel est le rabais maximal à consentir sur un vêtement ? A quel moment devient-il plus rentable de recourir à une solution d'approvisionnement classique qu'au modèle accéléré, plus coûteux ?
- Comment adapter de manière dynamique référence par référence les décisions prises en tenant compte des évolutions de coût au sein de la chaîne d'approvisionnement ?

Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de comparer, via des indicateurs précis, le coût supplémentaire d'une chaîne d'approvisionnement accélérée avec les ventes additionnelles qu'elle génère. Trois sources de données sont généralement nécessaires pour y parvenir :

1. L'historique des ventes et des réalisations de prix, par type de vêtements
2. Les démarques moyennes observées sur l'ensemble du cycle de vie d'une gamme de produits
3. Les coûts pour différentes modalités d'achat ou d'approvisionnement

Avec ces informations en main, l'enseigne peut mettre en place une solution de gestion de sa gamme qui accroît la rentabilité d'une collection, ligne de produits par ligne de produits. Comme l'illustration 3 le montre de manière simplifiée, la chaîne d'approvisionnement peut alors être optimisée de façon actualisée, sans se fourvoyer dans des débats simplistes sur l'utilité d'un approvisionnement rapide pour les t-shirts blancs ou les chaussettes noires.

Bien sûr, la démarche n'est pas aussi simple qu'une segmentation de la gamme. L'entreprise doit être en capacité d'effectuer les modifications requises sur la chaîne d'approvisionnement. Cela concerne autant sa gestion précise des capacités de production sur différents sites que les talents de conception nécessaires à l'élargissement de sa gamme de produits à sa marque.

QUAND FAUT-IL AGIR ?

La chaussure et l'habillement ne sont pas les seuls secteurs où les changements apportés à la chaîne d'approvisionnement devraient continuer à jouer un rôle majeur dans les années à venir. Un nombre croissant de segments de distribution non alimentaires procèdent déjà à des ajustements précis de leurs gammes et de leurs approvisionnements, tant en termes de vitesse de livraison que d'optimisation des coûts. Cette évolution est évidente dans les accessoires et le jouet, où la part de produits impactés par des effets de mode croît régulièrement depuis de nombreuses années. Tous ces secteurs subissent une accélération des modes et des tendances.

En conséquence, les distributeurs non alimentaires sont-ils prêts pour l'étape suivante en matière de gestion de leur chaîne d'approvisionnement ? Ils doivent se concentrer sur les quatre points suivants :

1. Examiner les opportunités de différenciation le long de la chaîne de valeur ainsi que les coûts qui y sont rattachés, tels ceux liés à une fabrication « locale »
2. Concevoir un plan de restructuration complet de la chaîne d'approvisionnement qui inclue la rationalisation des gammes, l'amélioration des procédures automatisées, et l'optimisation et la planification des capacités de production et des délais sur le long terme
3. Identifier les compétences nouvelles à réunir, tels les systèmes d'« observation/action » et la négociation de partenariats plus étroits avec les fournisseurs en échange de données de vente
4. Evaluer avec le plus d'objectivité possible si le niveau de mobilisation au sein de l'entreprise permet de mener à bien les changements nécessaires

CONCLUSION

Le modèle d'entreprise de la mode rapide révolutionne déjà le secteur de la chaussure et de l'habillement, et nous pensons que d'autres segments du commerce non alimentaire, où les produits impactés par l'effet de mode sont légion, vont suivre. Les enseignes peuvent anticiper ces évolutions en segmentant leurs propres gammes de produits et leur chaîne d'approvisionnement. Lorsque les ratios le justifient, ils peuvent aussi passer à un mode d'approvisionnement qui leur permet de suivre les pas des acteurs de la mode rapide. De tels changements ajouteront de la complexité à leur activité, mais ils permettront un surcroît de compétitivité qui compensera largement les efforts consentis.

Les distributeurs
doivent se préparer
à l'étape suivante
en matière de
gestion de la chaîne
d'approvisionnement

AMÉLIORER LE SERVICE CLIENT EN MAGASIN

S'EN DONNER LES BONS MOYENS !



La guerre des prix fait rage, les enseignes continuent à investir dans des rénovations, de nouveaux points de vente et dans l'Internet et l'omnicanal. Face à cette augmentation de l'intensité concurrentielle, renforcer son avantage ou devenir une référence en termes de service et de relation client est de plus en plus crucial. Nous avons aidé plusieurs acteurs à améliorer significativement leur performance dans ce domaine.

Un exemple, la perception par les clients d'une enseigne du service offert en magasin baissait depuis plusieurs années. Les clients reprochaient à l'enseigne le manque de disponibilité du personnel, le temps d'attente excessif en caisse et les nombreuses ruptures de stock.

En réponse, le distributeur mit d'abord en place un programme de formation ambitieux de ses équipes en magasin, avec notamment des ateliers de communication axés sur le « penser client », et exerça une forte pression sur les managers des magasins... Le résultat fut que la perception client empira ! Décontenancé, le distributeur fit appel à nos équipes pour en comprendre la cause et redresser la situation.

Le diagnostic, établi ensemble, fut clair : si le service client était bien une priorité de l'ensemble des équipes, la majeure partie du temps était en fait passée à traiter les urgences, à passer d'incendie en incendie. En creusant, il apparut qu'une grande partie des inefficacités avait pour origine des décisions prises par les services en amont du magasin (marchandises, approvisionnements, finance, etc.) qui rendaient le travail en magasin complexe.

Exploitant ce diagnostic, nous avons aidé le top management du distributeur à alors mettre en place une démarche d'amélioration du service client résumée dans l'idée suivante : « améliorer significativement le service rendu AU magasin afin de pouvoir améliorer le service EN magasin ».

Des groupes composés de membres des différents services (exploitation/magasins, approvisionnement, marchandises, ressources humaines, etc.) ont travaillé à réduire la complexité générée par l'amont en magasin. Les améliorations suivantes ont par exemple été apportées :

- Le mode de constitution des palettes en entrepôt a été modifié pour qu'elles correspondent mieux au plan merchandising des magasins ; ceci a fait gagner jusqu'à 4h par semaine par magasin
- Le packaging de certains produits a été renégocié avec les fournisseurs pour faciliter leur mise en rayon et leur scanning en caisse ; ceci a fait gagner 3h par semaine par magasin
- Les règles de sollicitation du management en cas d'erreur en caisse ont été modifiées ; ceci a fait gagner jusqu'à 6h par semaine par magasin

Le résultat : l'ensemble des améliorations a généré une réduction de près de 20% des heures travaillées en magasin ! Le temps gagné a été redéployé dans des services à valeur ajoutée pour le client, la réduction du temps d'attente en caisse et l'amélioration de la disponibilité des produits. L'indicateur « service client en magasin » a depuis atteint le niveau le plus haut jamais connu par ce distributeur, et se maintient à un niveau élevé.



OPTIMISER LES OPÉRATIONS EN MAGASIN

UNE NOUVELLE APPROCHE POUR
ÉLIMINER LES CLOISONNEMENTS
ET RÉDUIRE LA COMPLEXITÉ



Une enseigne réalisant 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires peut dégager en 6 à 12 mois un montant de 100 millions d'euros d'économies avec des gains d'efficacité

Tous les distributeurs ont déjà mis la pression sur leurs magasins en mettant en œuvre des programmes successifs de réduction des coûts. Nombre d'entre eux ont négligé le rôle des services centraux dans l'amélioration de l'efficacité des points de vente. En simplifiant et en facilitant le travail au quotidien en magasin, les sièges et les fonctions centrales et partagées ont un rôle capital à jouer dans l'efficacité terrain, l'amélioration de l'expérience client et la motivation des collaborateurs. Dans cet article, nous détaillons l'intérêt de travailler ainsi, avec des exemples réels de bonnes pratiques.

La concurrence n'a jamais été aussi forte dans le commerce. Il est plus que jamais nécessaire d'avoir des opérations efficaces et rentables.

Le plus souvent, les distributeurs tentent de réaliser des économies en s'attaquant séparément aux achats, au category management, à la logistique et aux opérations en magasin. Dans les points de vente, le siège resserre le budget « salaires » et change parfois l'organisation interne, en espérant que les directeurs trouveront des solutions pour continuer à assurer leur mission. En pratique, la conséquence en est souvent un service client dégradé et des collaborateurs mécontents et démotivés. Et même lorsqu'un système de planification et de budgétisation de la main d'œuvre fondé sur le niveau d'activité est utilisé, il est bien souvent inadapté à la diversité du réseau de magasins et du personnel.

Il existe une meilleure façon de baisser les coûts sans baisser la performance : en décloisonnant l'ensemble de l'organisation de l'enseigne et en partant du client et du point de vente pour simplifier les tâches et réduire les coûts. Cette approche implique d'abord d'adopter le point de vue du client et de celui du personnel en magasin, en se demandant ce que le siège et les différents départements peuvent faire pour leur simplifier la vie et, par la même occasion, réduire les coûts. D'après notre expérience, une enseigne réalisant 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires peut dégager en 6 à 12 mois un montant de 100 millions d'euros d'économies avec des gains d'efficacité. L'intérêt de la démarche est qu'elle améliore souvent, par la même occasion, la satisfaction client et la motivation des collaborateurs.

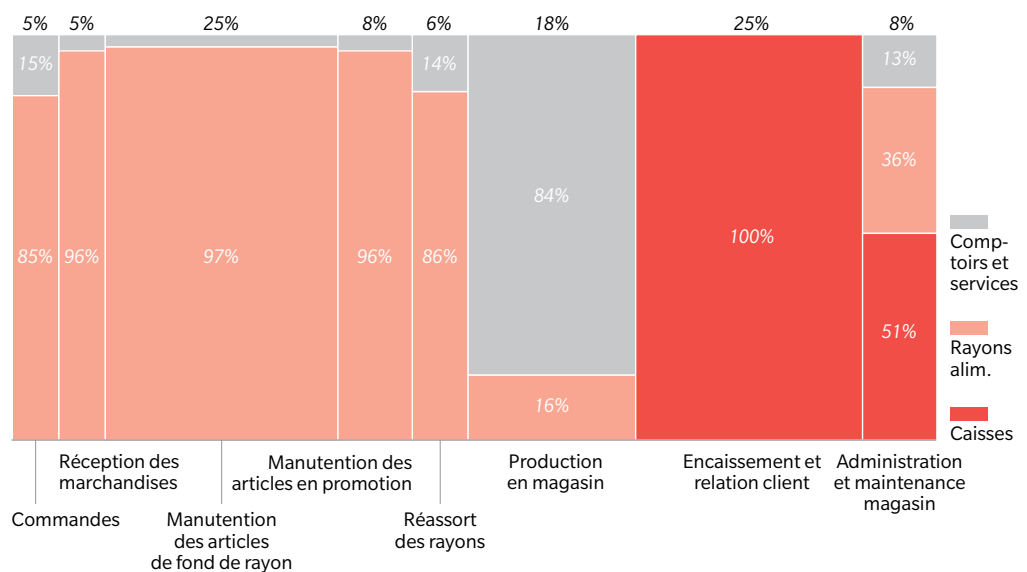
CONCEVOIR SON PROGRAMME DE RÉDUCTION DES COÛTS AUTOUR DES BESOINS DU MAGASIN

Pour préparer et mettre en œuvre des réductions de coûts pertinentes et adaptées aux points de vente, les services centraux doivent se mettre à la place des magasins pour identifier les problèmes rencontrés par les clients et le personnel en magasin.

La première étape consiste nécessairement à comprendre précisément la façon dont le personnel répartit réellement son temps en magasin, tel qu'illustré ci-dessus. Une transparence totale peut être difficile à atteindre. Il est efficace à ce stade de passer beaucoup de temps dans les points de vente pour observer et s'imprégner pleinement des défis du terrain. Ce processus doit aboutir à la formulation d'hypothèses sur les améliorations potentielles à apporter. Il requiert souvent de se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les pertes de temps les plus mal vécues ?
- Combien d'heures sont dédiées aux différents processus dans tel service ?
- Quelles mesures supplémentaires d'optimisation pourraient être prises ?

Illustration 1 : Activités du personnel par département



Source Analyse Oliver Wyman

Illustration 2 : Résoudre les problèmes en magasin

PROBLÈME	EXPLICATION	SOLUTION
Distances importantes parcourues par le personnel 	Les distances parcourues par le personnel en magasin sont longues et non optimisées, par exemple lors des réassorts ou des mises à jour d'étiquettes en rayon.	Raccourcir les distances en positionnant, en entrepôt, les produits dans le même ordre que l'implantation standard des magasins. Accorder de la souplesse aux points de vente et leur permettre de créer des trajets spécifiques pour chaque type de tâche, comme les mises à jour de prix. Voir l'étude de cas 1.
Temps d'attente en caisse 	Le processus d'encaissement manque d'efficacité du fait d'erreurs systèmes, d'appels fréquents pour déverrouillage, ou de codes-barres difficiles à lire – ce qui accroît le temps d'attente et l'insatisfaction des clients.	Vérifier de manière exhaustive l'efficacité du scanning et le positionnement des codes-barres ; tester l'efficacité des caisses : revoir si nécessaire les règles d'usage, infrastructure technique et qualification des hôtesse de caisse. Voir l'étude de cas 2.
Disponibilité en rayon insuffisante 	Les ruptures proviennent souvent de la complexité excessive des systèmes de réassort automatiques ou semi-automatiques, les outils d'aide à la commande destinés au personnel n'apportant pas l'aide nécessaire ; l'approvisionnement est insuffisant et fait rater des ventes.	Passer en revue les causes de rupture les plus fréquentes et vérifier les systèmes de prévision et d'inventaire. Lorsque possible, corriger les paramètres système et simplifier les outils. Voir l'étude de cas 3.
Promotions complexes 	La gestion des promotions est une source majeure de complexité en magasin. Les stocks promotionnels sont souvent commandés plusieurs semaines à l'avance et les systèmes de prévision (lorsqu'ils existent au niveau du magasin pour les promotions) sont loin d'être parfaits.	Le travail de prévision des promotions doit s'appuyer sur des algorithmes avancés pour fournir aux magasins des chiffres précis sur les articles en promotion.
Trop de rapports 	Les comptes rendus et indicateurs clés de performance ont peu d'utilité, leur analyse prend beaucoup de temps et ils sont rarement ou jamais utilisés pour obtenir des améliorations. Bien souvent, ils sont redondants.	Simplifier et décloisonner les rapports.
Logistique insuffisamment performante ou adaptée 	Les livraisons débordent des plages horaires annoncées ou sont incomplètes, et le remplissage au sein des unités logistiques est souvent mal effectué.	Instaurer des accords stricts sur le niveau de service afin de donner aux magasins davantage de certitude sur les plannings opérationnels et un niveau de prestation supérieur sur les livraisons. Les coûts d'approvisionnement peuvent s'en trouver alourdis, mais l'effet sera largement compensé par les économies réalisées en magasin.
Emplois du temps 	Les responsables de magasins construisent les plannings des équipes « à la va-vite ». Souvent, les outils de planification des effectifs sont compliqués à utiliser ou sont trop théoriques.	Identifier les bonnes pratiques dans les magasins pour développer un outil pragmatique et facile à utiliser. Cet outil doit prendre en compte les besoins individuels de chaque point de vente.
Programmes de formation inadaptés 	Les formations dédiées au personnel des magasins sont très théoriques et apportent peu d'enseignements pratiques, d'entraînement aux processus et de conseils et astuces.	Impliquer le personnel de terrain dans la conception des programmes de formation. Dans l'idéal, les sessions devraient avoir lieu en magasin et s'appuyer sur des exemples réels et des bonnes pratiques. S'assurer également que les RH et les départements commerciaux en central collaborent régulièrement avec les magasins pour identifier les bonnes pratiques et les conseils et astuces et les mettre à jour.






L'illustration 2 montre des exemples de problèmes typiquement observés et de solutions identifiées en utilisant ce process.

Il est crucial de suivre une approche précise et systématique pour identifier, prioriser, développer et mettre en œuvre les opportunités, comme le montre l'illustration 3.

En suivant cette démarche, les résultats sont généralement visibles et mesurables en 6 à 12 mois. Ils incluent généralement :

- Une réduction de 10 à 20% du besoin en heures travaillées grâce à une meilleure efficacité et à une réduction des pertes de temps en magasin
- Une hausse de la disponibilité en rayon et des ventes qui peut atteindre 5%
- Une expérience d'achat améliorée
- Des coûts réduits tout au long de la chaîne d'approvisionnement
- Une motivation renforcée des collaborateurs

Illustration 3 : S'attaquer étape par étape aux inefficacités en magasin

-  1 Comprendre la situation existante, recueillir et valider en magasin des pistes d'amélioration
-  2 Prioriser la liste au regard d'un optimum global : évaluer correctement, par exemple, des pistes qui peuvent sembler coûteuses à l'échelle d'un service, mais nettement moins lorsque les bénéfices sont considérés pour l'ensemble de l'enseigne
-  3 Institutionnaliser la collaboration entre les différentes équipes et fonctions
-  4 Démarrer la mise en œuvre des améliorations et en faire le suivi : déterminer des indicateurs clés de performance et définir clairement la responsabilité pour chaque action
-  5 Mesurer l'avancement de chaque initiative

CONCLUSION

Les enseignes de la grande distribution peuvent dégager des baisses de coûts substantielles au-delà de celles qu'elles ont déjà réalisées en identifiant et levant les obstacles à l'efficacité opérationnelle créés tant au niveau de l'entreprise toute entière que par le cloisonnement du travail entre services. Cette approche peut donner des résultats importants en 6 à 12 mois. 10 à 20% des heures travaillées en magasin peuvent être économisées ou consacrées à d'autres tâches, comme l'amélioration de l'expérience client ; la disponibilité en rayon peut être accrue de 5%, réduisant ainsi significativement les ventes manquées. De plus, être à l'écoute du personnel des magasins comme des clients tout en mettant fin aux problèmes quotidiens accroît de manière significative le niveau de satisfaction des salariés. Cela enclenche un cercle vertueux et donne naissance à d'autres améliorations durables.

ETUDE DE CAS 1**RÉDUIRE LE TEMPS ET LES EFFORTS DÉDIÉS AU RÉASSORT****LE DÉFI**

Un distributeur a analysé la distance et le temps de parcours entre les réserves et les rayons nécessitant un réassort fréquent. Il en a déduit que son personnel dédiait jusqu'à 25% de son temps aux activités de réapprovisionnement.

LA SOLUTION

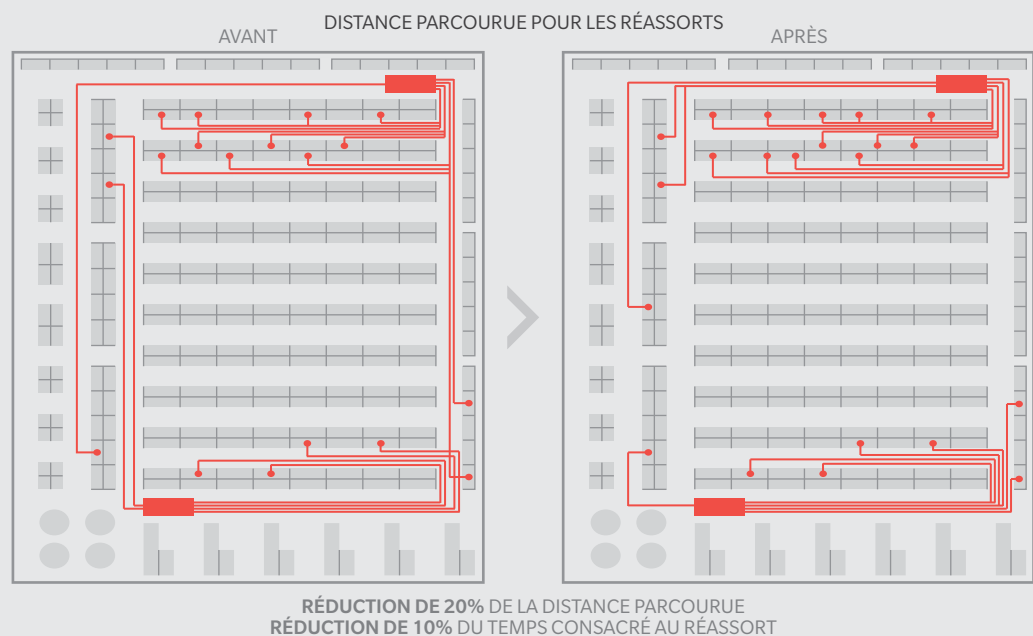
Les équipes logistiques et les directeurs de magasin ont travaillé ensemble sur l'optimisation du picking dans les réserves et des distances de réassort en magasin (Illustration 4).

L'entreprise a réorganisé ses entrepôts en calquant l'implantation des produits sur celle d'un plan de magasin type. Pour y parvenir, elle a défini des groupes de produits placés à proximité les uns des autres en magasin et s'est assurée qu'ils étaient situés dans la même zone en entrepôt.

LE RÉSULTAT

Une baisse de 20% des distances parcourues par le personnel pendant les réassorts et près de 10% de temps gagné chaque semaine en magasin. Un suivi régulier des groupes de produits permet de s'assurer que les nouveaux référencements et les changements de gamme saisonniers sont facilement pris en compte.

Illustration 4 : Réduire les distances parcourues pendant les réassorts



Source Analyse Oliver Wyman

ETUDE DE CAS 2

RÉDUIRE LE TEMPS D'ATTENTE EN CAISSE

LE DÉFI

Dans la plupart des enseignes, les systèmes d'encaissement sont munis de dispositifs de sécurité destinés à éviter les fausses manœuvres et le vol. Ces dispositifs peuvent nécessiter des interventions fréquentes d'un responsable pour déverrouillage ou surveillance, allongeant ainsi le temps d'attente en caisse des consommateurs.

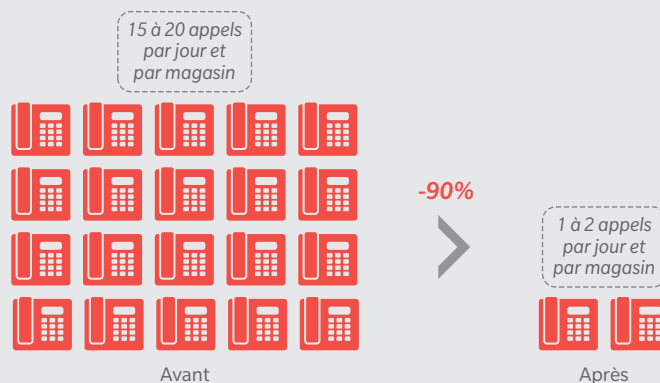
LA SOLUTION

Avec les équipes, nous avons relevé toutes les opérations d'encaissement nécessitant l'intervention d'un responsable et noté la fréquence et la durée de ces interventions. Les règles d'encaissement ont alors été modifiées et n'ont été conservées que celles qui étaient réellement nécessaires. Par exemple, certaines alertes pour déverrouillage ont été supprimées et les directives concernant le montant minimum d'espèces à conserver en caisse revues.

LE RÉSULTAT

Comme le montre l'illustration 5, adapter les règles d'encaissement – sans pour autant accroître le risque d'erreur – a permis, dans le cas du distributeur pris en exemple, de réduire de 90% les appels à un responsable depuis les caisses. Cela équivalait à 5 à 10 heures de temps économisées par le responsable et les hôtesses de caisse chaque semaine mais aussi, détail capital, un temps d'attente en caisse réduit pour les clients.

Illustration 5 : Adapter les directives pour réduire l'inefficacité en caisse



Source Analyse Oliver Wyman

ETUDE DE CAS 3

RÉDUIRE LE NOMBRE DE PRODUITS MANQUANTS EN RAYON

LE DÉFI

Une disponibilité produit élevée est un facteur clé de la satisfaction des consommateurs et évite les ventes manquées (Illustration 6). Les causes de ruptures peuvent être nombreuses et variées. Dans l'enseigne prise en exemple, 60% des ruptures étaient imputables aux magasins eux-mêmes (dues par exemples, à des problèmes de réassort, de gestion par exception des commandes ou de maintenance des rayons), alors que 40% trouvaient leur origine dans le reste de l'enseigne (entrepôts, logistique, siège et fonctions partagées) (Illustration 7).

LA SOLUTION

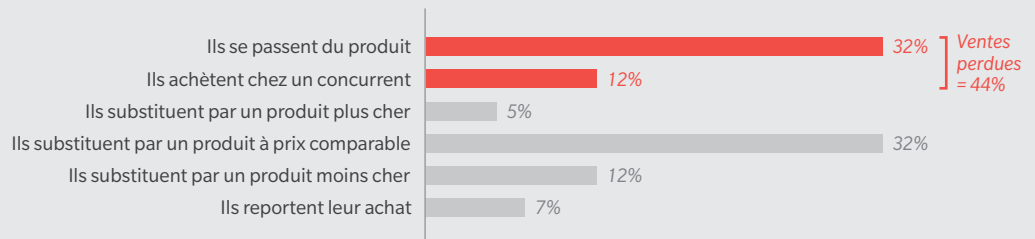
L'enseigne a procédé à des réglages de son système de prévision des ventes, optimisé la fréquence des livraisons et fourni de meilleurs outils pour la gestion des stocks. Des formations en magasin sont venues compléter ces améliorations et ont permis aux employés de simuler en jeux de rôles les scénarios les plus défavorables et de faire évoluer leurs façons de travailler de façon à réduire les ruptures.

LE RÉSULTAT

La disponibilité en rayon s'est accrue de plusieurs points, en particulier pendant les périodes critiques que sont les veilles de jours fériés ou d'événements. Les améliorations apportées aux systèmes de prévision ont permis de limiter les interventions par exception nécessaires. Le processus de commande et réassort est devenu nettement plus fluide et génère de meilleurs résultats.

Illustration 6 : Comment les clients réagissent quand un produit manque en rayon

POURCENTAGE DU TOTAL



Source Analyse Oliver Wyman

Illustration 7 : Pourquoi les produits sont-ils manquants ?



Source Analyse Oliver Wyman

ETUDE DE CAS 4

AMÉLIORER LA PRISE DE DÉCISIONS VIA L'UTILISATION DES DONNÉES

LE DÉFI

Les enseignes ont aujourd'hui d'immenses quantités de données à leur disposition, à partir desquelles elles produisent nombre de rapports et analyses. Ce ne sont souvent pas les plus pertinentes. Dans bien des circonstances, les indicateurs clés de performances et les rapports restent cloisonnés dans leur service. Nous avons même pu observer des cas où les rapports issus de deux services différents, mais censés présenter les mêmes indicateurs de performance, utilisaient des méthodes de calcul différentes et présentaient donc des résultats différents. Un suivi de l'activité aussi cloisonné ne permet pas de mesurer l'impact de décisions d'une fonction sur d'autres fonctions – comme par exemple l'effet d'une décision commerciale sur la logistique – et ainsi l'entreprise se révèle incapable de réussir le changement. Nous avons par exemple pu observer (Illustration 8) une enseigne où la modification des planogrammes des magasins par les responsables de catégories ne reflétait pas les efforts nécessaires dans les points de vente pour réorganiser l'ensemble des rayons.

LA SOLUTION

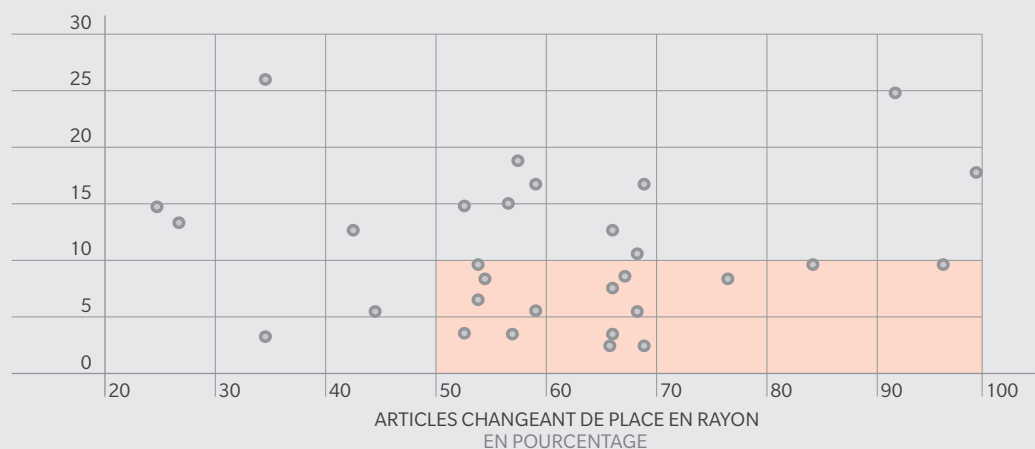
Nous avons utilisé un moyen radical pour améliorer la situation : nous sommes repartis de zéro et avons abandonné tous les rapports existants utilisés jusqu'alors. L'objectif a été la simplification et l'harmonisation des rapports d'activité. Dans le cas des changements de planogrammes cité plus haut, nous avons introduit un indicateur de performance indiquant au responsable de catégorie basé au siège le coût réel des modifications en magasin : 50% des changements de planogramme entraînaient la relocalisation de plus de 50% des articles, mais incluaient moins de 10% de nouveaux produits (voir Illustration 8).

LE RÉSULTAT

Une avancée considérable en termes de transparence dans les décisions... Par exemple, le nouvel indicateur a aidé les responsables de catégories à adapter leur plans d'action : désormais très peu de référencements ou de déréférencements entraînent des modifications qui impactent une large partie du rayon ; de plus, les modifications qui sont réellement nécessaires sont regroupées pour limiter les opérations inefficaces en magasin.

Illustration 8 : Identification des modifications de catégories inefficaces sur une période de 3 mois

ARTICLES NOUVEAUX
EN POURCENTAGE



Note Chaque point représente un changement de planogramme

Source Analyse Oliver Wyman

PUBLICATIONS RÉCENTES D'OLIVER WYMAN

www.oliverwyman.com



INCUMBENTS IN THE DIGITAL WORLD

Comment les entreprises traditionnelles peuvent gagner sur une place de marché bouleversée par les nouveaux acteurs digitaux.



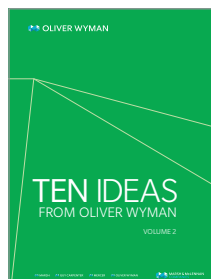
PERSPECTIVES ON MANUFACTURING INDUSTRIES

Une collection de points de vue sur les défis auxquels font face les sociétés industrielles mais aussi les opportunités à saisir.



INTERNET DES OBJETS

L'Internet des Objets bouleverse les règles établies dans de nombreux secteurs : assurance, industrie, services, télécom, distribution et services publics.



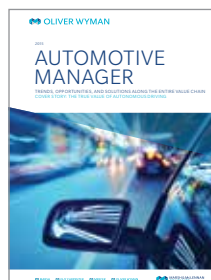
TEN IDEAS FROM OLIVER WYMAN, VOL. 2

Différents articles du cabinet sur la façon dont les entreprises peuvent être plus utiles pour leurs clients à un moment où l'émancipation du consommateur bouscule les industries.



THE OLIVER WYMAN AND MORGAN STANLEY WHOLESALE INVESTMENT BANKING OUTLOOK 2015

L'enjeu de la liquidité sur les marchés secondaires des produits de marché.



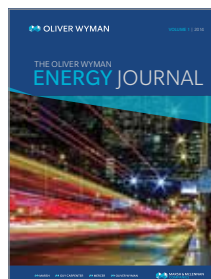
THE OLIVER WYMAN AUTOMOTIVE MANAGER

Un magazine pour les leaders de l'industrie automobile qui fournit un aperçu des tendances, perspectives et solutions pour les fabricants, les fournisseurs et les concessionnaires.



THE OLIVER WYMAN CMT JOURNAL, VOL. 2

Comment diriger dans un environnement de plus en plus concurrentiel et de plus en plus digitalisé ?



THE OLIVER WYMAN ENERGY JOURNAL, VOL. 1

Première édition de notre Oliver Wyman Energy Journal qui décrit nos dernières réflexions sur les changements en cours, porteurs de risques et opportunités qui vont affecter le secteur mais aussi toutes les entreprises ou personnes qui y sont liées.



THE NEW CUSTOMER-CENTRIC

Enchanter les clients, c'est innover à partir de sa marque et pas seulement suivre les tendances



THE OLIVER WYMAN RISK JOURNAL, VOL. 4

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



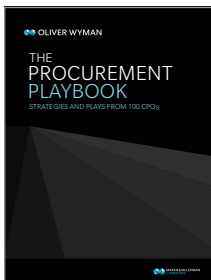
THE OLIVER WYMAN TRANSPORT & LOGISTICS JOURNAL

Cette publication suggère des idées pour faire face aux problématiques actuelles dans l'industrie du transport et de la logistique.



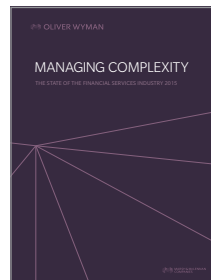
THE PATIENT-TO-CONSUMER REVOLUTION

Comment la technologie fait franchir un cap au système de santé américain, et crée un chemin vers un marché stabilisé.



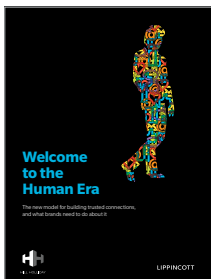
THE PROCUREMENT PLAYBOOK

Stratégies et scénarios de 100 directeurs achats.



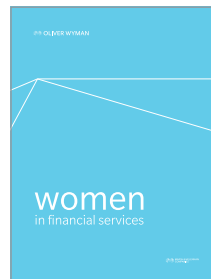
THE STATE OF FINANCIAL SERVICES 2015

La 18^{ème} édition de notre rapport annuel explique comment gérer la complexité dans l'industrie financière et réduire le coût tout en conservant les bénéfices.



WELCOME TO THE HUMAN ERA

Un nouveau modèle pour construire des relations de confiance, et ce que doivent faire les marques sur ce sujet.



WOMEN IN FINANCIAL SERVICES

De l'évolution à la révolution. Il est temps d'agir !

CONTACTS

JAMES BACOS

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

CHRIS BAKER

North American Retail Practice Co-Leader
chris.baker@oliverwyman.com
+1 312 345 2965

WAI-CHAN CHAN

Asian Retail Practice Co-Leader
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2201 1700

BERNARD DEMEURE

French Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45 02 32 09

NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

RICHARD MCKENZIE

Asian Retail Practice Co-Leader
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+852 2201 1700

MARÍA MIRALLES CORTÉS

Iberian Retail Practice Leader
maria.miralles@oliverwyman.com
+34 615 036 406

SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

FREDERIC THOMAS-DUPUIS

North American Retail Practice Co-Leader
frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com
+1 514 350 7208

A close-up, high-resolution photograph of a fox's face, showing its eye, whiskers, and fur texture. The fox is looking slightly downwards and to the left. The background is a soft, out-of-focus white and light grey.

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 700 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 26 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.

Copyright © 2015 Oliver Wyman. Tous droits réservés.