

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



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

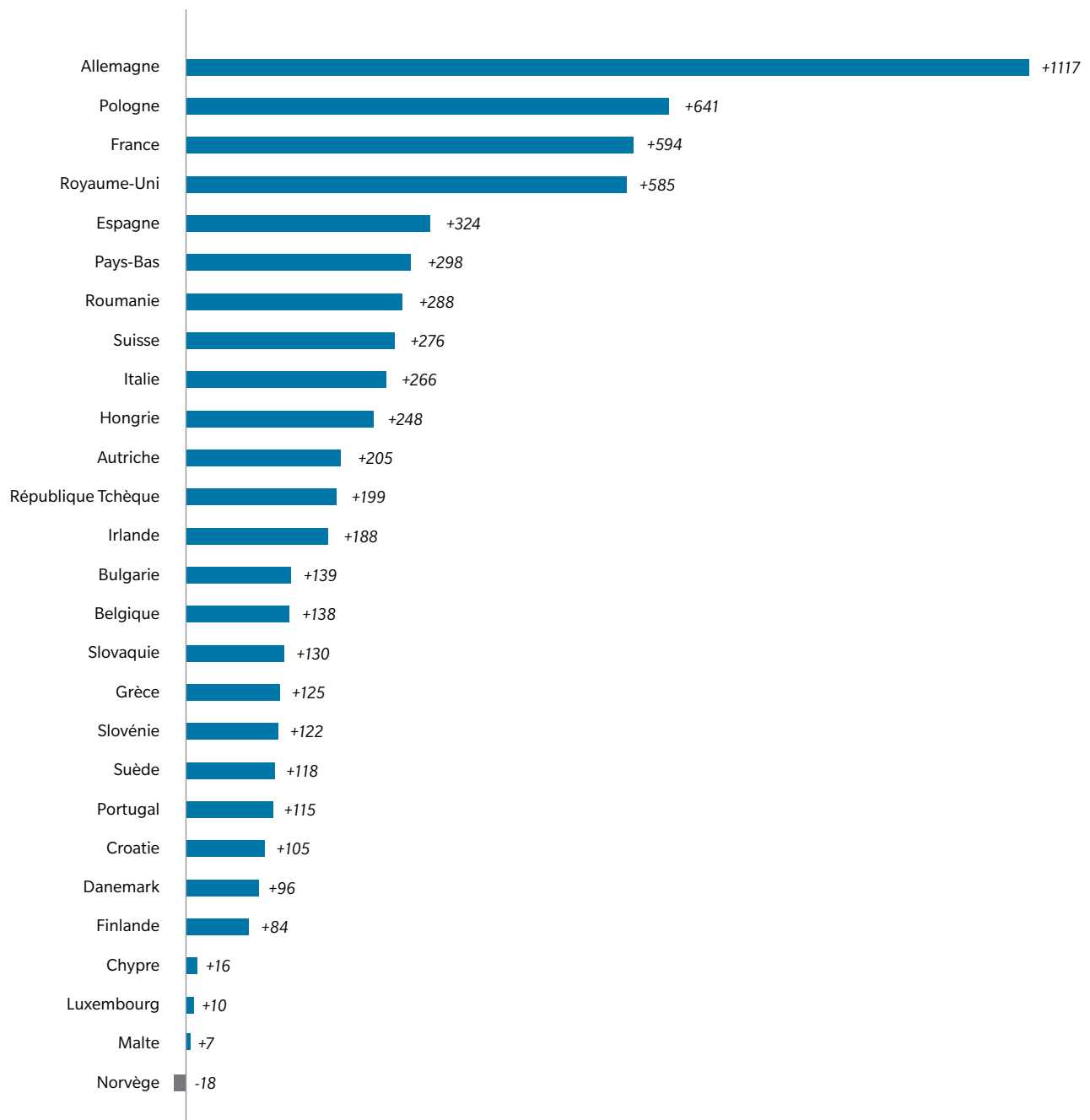
Dans la morosité économique actuelle, les anciens modèles de croissance fondés sur le développement du parc de magasins, la consolidation au niveau national et la diversification ne génèrent plus la croissance attendue. Le marché est saturé, les distributeurs établis souffrent de la pression sur les 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†



† Aldi Nord plus Aldi Sud plus Lidl

Sources : Planet Retail et analyses 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

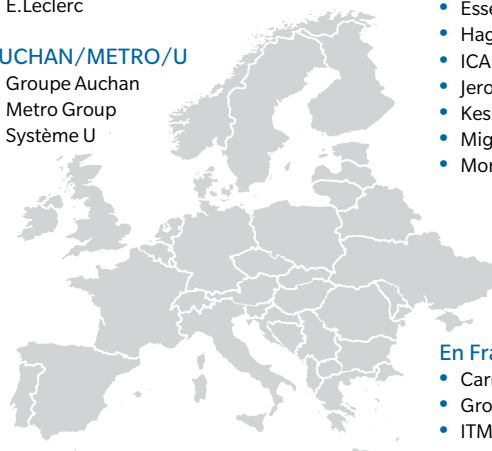
- Coop Italie
- Delhaize Group*
- Rewe Group
- E.Leclerc

AUCHAN/METRO/U

- Groupe Auchan
- Metro Group
- Système U

AMS

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



En France

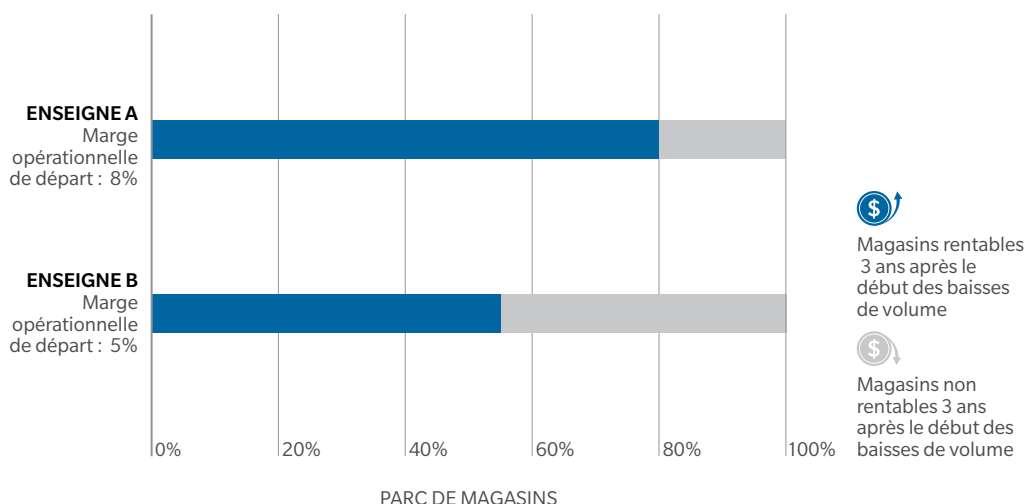
- Carrefour + CORA
- Groupe Auchan + Systeme U
- ITM Entreprises + Groupe Casino

† 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.


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



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



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.

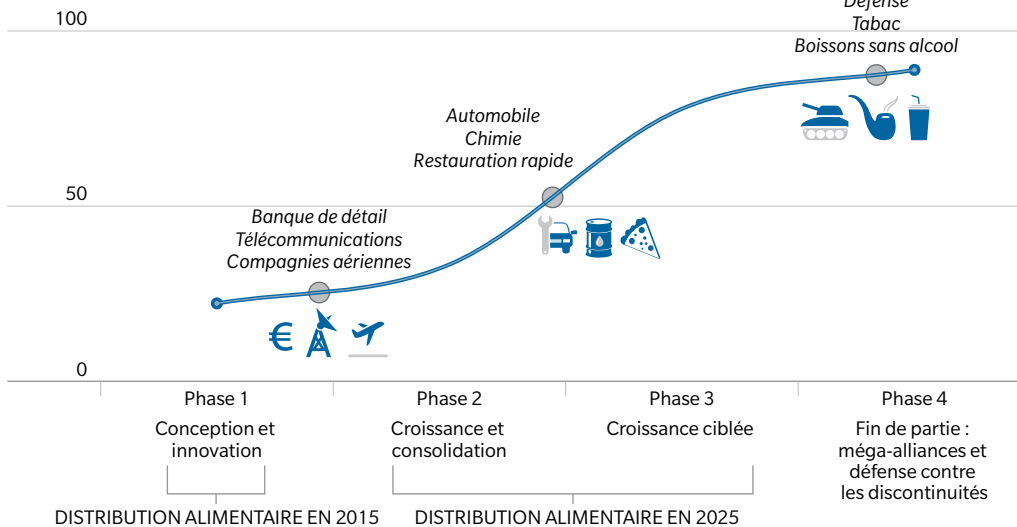
3. COMMENT POUVONS-NOUS NOUS DÉVELOPPER INTERNATIONALEMENT ?

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 (%)



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.

Source : Harvard Business Review et analyses Oliver Wyman

Dans un monde fondé sur des relations « 1 to 1 » 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 « 1 à 1 » 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.

LA FIN DE LA 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.

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

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

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 2ème 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, ...) 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. DECIDEZ 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 œuvre 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.

Un bel avenir s'offre aux enseignes alimentaires qui ont déjà identifié leurs objectifs pour 2025 et qui n'ont pas peur d'agir dès maintenant.



A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 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.

www.oliverwyman.com

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 4502 3209

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

Copyright © 2015 Oliver Wyman. All rights reserved.