

# 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 ? »

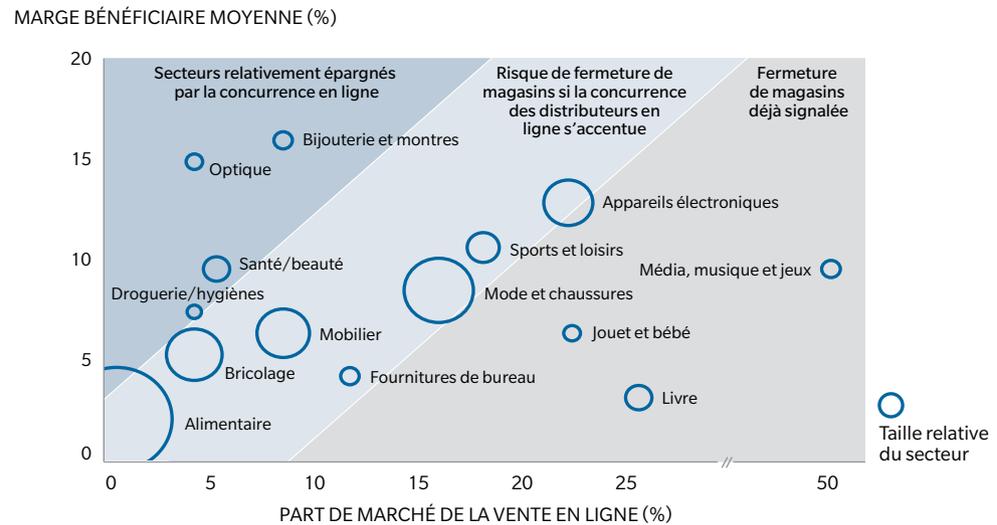
Si l'on considère une enseigne de bricolage, elle a une contribution très supérieure à celle, par exemple, d'un supermarché, mais un résultat d'exploitation pas beaucoup plus élevé. La marge sur coûts variables plus élevée (30 à 40%) signifie qu'une baisse de volume a un impact plus fort sur le résultat. 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 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.

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



Source Rapports d'Industries et Analyses Oliver Wyman

# L'OPPORTUNITÉ

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

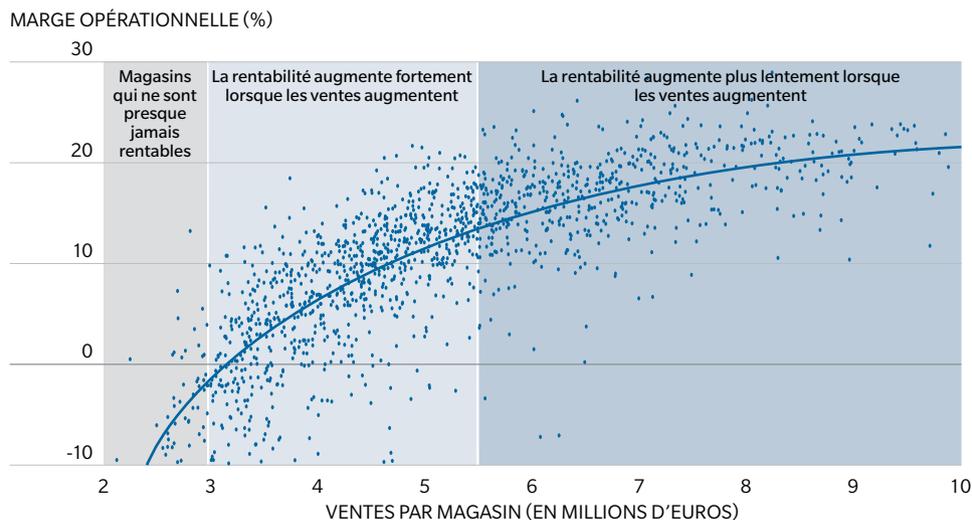
Au sein d'un même secteur de la distribution – qu'il s'agisse de l'habillement, de l'alimentaire, du meuble, ... – la concurrence en ligne affecte chaque acteur de manière différente. Certaines enseignes sont mieux armées pour faire face à cette concurrence, en particulier celles qui ont un résultat 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.

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.

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



Source Analyses Oliver Wyman

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.

## SURVIE ET SUCCÈS

### POUR LES ENSEIGNES ÉTABLIES

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.

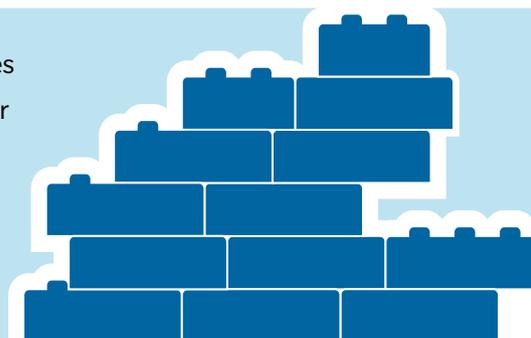
De plus, avoir des magasins procure des avantages qu'une enseigne seulement en ligne peut difficilement capter. Egalement, les enseignes établies disposent de supply chain établies et développées. Notre article *Des Modèles Rentables Pour L'e-Commerce : Réinventer les Règles de la Grande Distribution*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

Dans un secteur où **~20%** des ventes ont basculé ou vont basculer en ligne, les enseignes établies les plus rentables sont celles qui peuvent s'emparer le plus aisément des **80%** restants



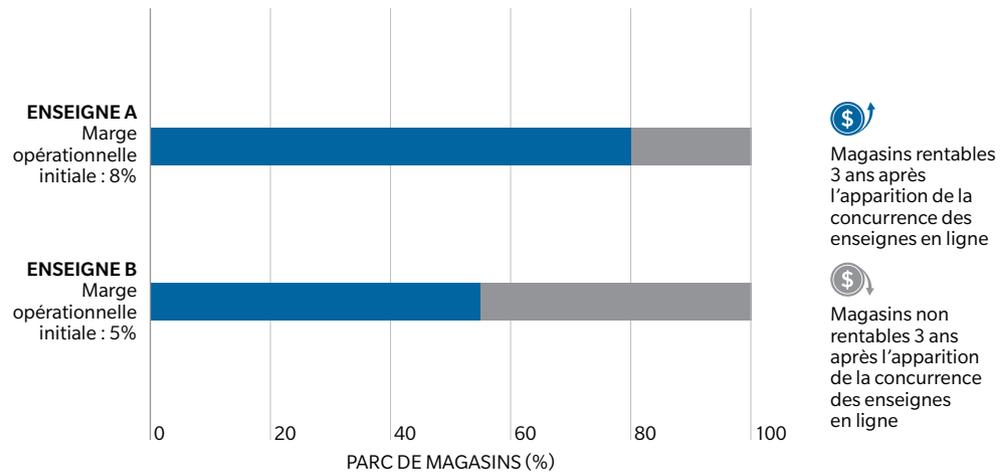
### 2. Mettre en place une stratégie proactive pour les magasins les moins performants

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.

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



## 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.

## 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 250 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](http://www.oliverwyman.com)

## CONTACTS

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### CHRIS BAKER

North American Retail Practice Co-Leader  
[chris.baker@oliverwyman.com](mailto:chris.baker@oliverwyman.com)  
+1 312 345 2965

### WAI-CHAN CHAN

Asian Retail Practice Co-Leader  
[wai-chan.chan@oliverwyman.com](mailto:wai-chan.chan@oliverwyman.com)  
+852 2201 1700

### BERNARD DEMEURE

French Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 4502 3209

### NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7773

### RICHARD MCKENZIE

Asian Retail Practice Co-Leader  
[richard.mckenzie@oliverwyman.com](mailto:richard.mckenzie@oliverwyman.com)  
+852 2201 1700

### MARÍA MIRALLES CORTÉS

Iberian Retail Practice Leader  
[maria.miralles@oliverwyman.com](mailto:maria.miralles@oliverwyman.com)  
+34 615 036 406

### SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

### FREDERIC THOMAS-DUPUIS

North American Retail Practice Co-Leader  
[frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com](mailto:frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com)  
+1 514 350 7208

Copyright © 2015 Oliver Wyman. All rights reserved.