



THE OLIVER WYMAN
RETAIL JOURNAL
CONSOMMATION ET GRANDE DISTRIBUTION | VOLUME 5

THE OLIVER WYMAN

RETAIL JOURNAL

VOLUME 5

Éditorial

« Il n'existe rien de constant si ce n'est le changement. » Les entreprises de distribution et de grande consommation le savent mieux que quiconque. Mais « on surestime toujours le changement à venir dans les deux ans, et on sous-estime le changement des dix prochaines années ». Dans cinq ans, dans dix ans, le commerce aura beaucoup changé.

Dans un secteur où la concurrence est aussi vive, l'adaptation au changement a toujours distingué les vainqueurs de ceux qui restent sur le bord de la route. Le constat n'est pas nouveau, mais les bouleversements se produisent aujourd'hui à un rythme et à une échelle inimaginables auparavant. Ils requièrent une transformation.

Dans le passé, il y a encore cinq ans à peine, l'adaptation s'effectuait de manière progressive. La donne a changé. Les changements brutaux et perturbateurs sont devenus la règle. Même s'ils sont parfois difficiles à identifier, la nouvelle réalité est faite de changements de grande ampleur s'effectuant sur un laps de temps étonnamment court.

La couverture du Retail Journal – Consommation et Grande Distribution symbolise chaque année ce qui nous semble être la dominante de la période à venir. Notre choix s'est porté cette année sur une image de lave en fusion s'écoulant dans l'océan. La lave donne souvent le sentiment de progresser lentement, menaçant uniquement son environnement immédiat. Mais son impact se mesure au bout de quelques jours : elle laisse un paysage intégralement modifié. Il existe aujourd'hui un « flot de lave » progressant vers les marchés établis de la distribution et de la grande consommation et cette progression est inexorable.

Ce nouveau paysage verra émerger de toutes parts des menaces et des opportunités à un rythme nettement plus soutenu que lors des bouleversements précédents. Les survivants seront ceux qui sauront s'adapter plus rapidement. Toutefois, il ne s'agit pas simplement de survivre. S'ils comprennent les règles de ce nouveau jeu et procèdent aux bons investissements, les distributeurs en sortiront vainqueurs. Le volume 5 de notre Retail Journal – Consommation et Grande Distribution explore les manières d'y parvenir.


Les nouvelles technologies sous-tendent beaucoup des changements et constituent l'objet de notre chapitre « Stratégie ». Les enseignes possèdent d'énormes quantités de données sur le comportement des consommateurs. Elles doivent utiliser de plus en plus les outils d'analyse pour enrichir et transformer cette information en connaissance et créer de nouveaux modèles économiques.

La nouvelle révolution du commerce amène les distributeurs à livrer ou mettre à disposition des produits et des services, adaptés aux besoins de chaque consommateur. La technologie doit également permettre de satisfaire de nouveaux clients. La livraison peut être trop coûteuse : des modèles de retrait des commandes en magasin, en casier ou dans un autre lieu sont également pertinents. Certaines personnes ne disposent pas de moyens modernes de paiement : les nouveaux modes de paiement peuvent les aider – par exemple, un paiement sur smartphone.

Et cette révolution digitale est bien sûr mondiale, des pays les plus développés aux pays émergents.

Au-delà du rythme et de l'ampleur de la révolution en cours et des transformations à réaliser, la nécessité d'améliorer la mise en œuvre des leviers commerciaux et l'exploitation demeure. Notre chapitre « Opérations » présente nos récents travaux et réflexions sur la réduction des coûts, les promotions et la collaboration avec les fournisseurs.

Le changement est là, il est rapide et de grande ampleur. Les distributeurs peuvent choisir de le maîtriser ou de le subir. Se transformer s'impose. Tous les distributeurs ne seront pas au rendez-vous dans cinq et dix ans. Je souhaite que ce Retail Journal vous aide et nourrisse votre réflexion et votre action.



Bernard Demeure



Bernard Demeure

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



6 CINQ CLEFS POUR LA NOUVELLE DISTRIBUTION

STRATÉGIE



10 LE E-COMMERCE POUR TOUS

Trois pistes pour attirer les consommateurs à faibles revenus



18 LA MUTATION DIGITALE DE LA DISTRIBUTION

Les enseignements de la 3^{ème} édition du baromètre mené avec LSA



21 SURVIVRE DANS LE MONDE SAUVAGE DE LA DISTRIBUTION

Une histoire de saumons, d'ours et de requins



32 LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Quatre observations pratiques pour les enseignes de grande distribution



36 SÛR, RAPIDE, DIRECT

Tirer parti des moyens de paiement instantanés



40 QUAND LES CHINOIS VONT « FAIRE LES MAGASINS »

Capter les dépenses dans les centres commerciaux et à l'étranger

OPÉRATIONS



43 L'EFFICACITÉ ET LA RÉDUCTION DES COÛTS

Un levier de plus en plus d'actualité



48 GAGNER LA BATAILLE DE L'IMAGE PRIX

Comment s'y prendre ?



52 COMMENT BRISER L'ADDICTION

Les promotions dans la distribution généraliste alimentaire



60 RENFORCER LA CONFIANCE POUR CRÉER DE LA VALEUR

La création de valeur en commun avec vos fournisseurs peut valoir plusieurs milliards



70 GESTION DES OPÉRATIONS OMNICANAL

Deux leviers-clés pour survivre et réussir



76 ZÉRO N'EST PAS UN CHIFFRE

Zéro casse, illusion ou réalité ?

CINQ CLEFS POUR LA NOUVELLE DISTRIBUTION

Le commerce de détail vit une transformation radicale. De nouveaux concurrents sont apparus, de nombreux consommateurs semblent avoir atteint un « pic de consommation », les technologies numériques permettent d'aller bien au-delà de la simple vente de produits dans des points de vente.





Ce changement révolutionnaire impacte très fortement les activités, la taille, la structure et les modes de gestion des entreprises du secteur ainsi que leurs collaborateurs et partenaires. Les entreprises doivent agir et anticiper, se transformer. Quelles sont les tendances qui vont façonner la « nouvelle distribution » ?

FINI LA VENTE DE PRODUITS : PLACE À LA PRISE EN CHARGE DES BESOINS

De nombreux secteurs ont déjà abandonné la vente de marchandises pour se concentrer sur les besoins des clients. L'achat de CD a fait place à la souscription de services de musique en streaming.

Le secteur alimentaire peut aller encore plus loin dans la proposition de listes de courses personnalisées. On peut imaginer que le client n'a qu'à exprimer ses préférences et aversions et établir son budget : le supermarché se chargera ensuite de déterminer quoi, quand et combien. Les clients ne feront plus leurs courses en magasin ; ils définiront des paramètres lorsqu'ils souscriront un abonnement auprès d'un fournisseur de services alimentaires.

LES DÉTAILLANTS EN SAURONT PLUS SUR VOUS QUE FACEBOOK

Si Facebook sait ce que vous dites, les détaillants savent ce que vous faites, où et à quelle heure. Répondre efficacement aux besoins des clients implique de mieux connaître ces derniers. En fonction de l'étendue de leur propre activité, les détaillants disposent déjà de beaucoup d'informations utiles sur leurs clients : dépenses quotidiennes, consommation énergétique, utilisation de services de téléphonie et financiers... Ils rassemblent plus de données utiles que les réseaux sociaux. En développant leurs services, les détaillants – et leurs sociétés financières – collecteront toujours plus d'informations.

Les services de livraison à domicile leur permettront de savoir à quel moment un client est chez lui. Une grande partie de ces informations seront très personnelles, et les fournisseurs devront s'assurer que leurs clients sont d'accord pour les partager ; ils le seront quand cela leur rapporte quelque chose en retour. Au fil du temps, plus les services seront utiles, plus les clients seront enclins à partager leurs informations.

DES SIÈGES PLUS « RAMASSÉS », À FORTE VALEUR AJOUTÉE

Les enseignes vont se « digitaliser » pour améliorer et accélérer l'innovation et la prise de décision, parfois dans un esprit « start-up ». Leur nouveau modèle d'affaires s'appuiera sur l'exploitation de grandes quantités de données. Les analyses et approches digitales feront évoluer la plupart des tâches, telles que la sélection de produits, la tarification et les prévisions. Des tâches de base seront entièrement automatisées.

Ceci transformera les sièges et services centraux des enseignes. Cruciaux de par leur fonction de noyau digital, ils emploieront moins de personnel. Cette transformation a déjà eu lieu pour certains détaillants en ligne. Les grands sièges sociaux laisseront la place à de petites équipes agiles et réparties.

LA LIVRAISON SERA OMNIPRÉSENTE

Les magasins physiques verront leur rôle changer et leur importance décroître, alors que la livraison, soutenue par des solutions de transport intelligentes, s'impose désormais au cœur des nouveaux services. Avec les avancées réalisées dans le domaine des voitures sans conducteur, nous verrons bientôt apparaître des camionnettes de livraison hybrides entièrement autonomes, qui préviendront les clients de leur arrivée en leur envoyant un message WhatsApp, avec le mot de passe pour ouvrir la boîte contenant les achats à récupérer. En cas d'absence, elles poursuivront leur tournée avant de revenir plus tard. On peut aussi imaginer un robot qui déposerait les produits dans un casier installé dans l'allée de la résidence.

DANS DIX ANS, LES GRANDS DISTRIBUTEURS SERONT DEUX FOIS MOINS NOMBREUX

Les accords et les fusions sont revenus à l'ordre du jour, avec comme motivations la bataille de la marque et de la relation avec le consommateur ainsi que l'efficacité de l'achat et de l'approvisionnement, clés des prix bas pratiqués par exemple par Lidl et Aldi.

Autre facteur : la possibilité d'utiliser la technologie à grande échelle. Le coût des applications et des analyses est élevé. La prouesse du champion toutes catégories Amazon repose sur le fait que l'enseigne développe une seule fois des algorithmes et produits (Alexa, etc.) à utilisations multiples.

Les distributeurs qui survivront deviendront soit des géants mondiaux, soit des acteurs locaux suffisamment agiles pour jouer à fond la carte de l'adaptation locale et gagner des clients en incarnant précisément l'inverse de ce que représentent les grands groupes internationaux. Ceux qui ne réfléchissent pas sérieusement à leur place dans ce nouveau monde risquent de n'entrer dans ni l'une ni l'autre de ces catégories et de se faire aspirer dans la stratégie d'une autre enseigne, ou d'un autre acteur, dans un secteur économique en pleine recomposition et qui n'existera plus demain sous la forme et avec les contours que nous lui connaissons aujourd'hui.



STRATÉGIE

LE E-COMMERCE POUR TOUS

TROIS PISTES POUR ATTIRER
LES CONSOMMATEURS À FAIBLES REVENUS



Le numérique est aujourd'hui au cœur des priorités et préoccupations des distributeurs. Cet engouement n'est pas qu'un effet de mode : la très forte croissance des ventes en ligne dans de nombreux secteurs le prouve et la quasi-totalité des catégories de produits est désormais concernée. Cependant, la plupart des analyses sur la croissance de l'e-commerce semble passer à côté du potentiel représenté par les consommateurs disposant de revenus très limités. Cette frange de population, importante dans les pays développés, demeure majoritaire dans les pays en développement. Les offres en ligne ne s'adressent pas à eux de manière satisfaisante aujourd'hui. Dans ce document, nous expliquons pourquoi les clients aux revenus les plus modestes représentent un enjeu majeur pour le e-commerce, ainsi que les raisons de la faible pénétration actuelle du e-commerce dans cette population. Enfin, nous proposons trois pistes aux distributeurs des économies les plus développées pour mieux servir ces consommateurs.

Le fossé entre les revenus les plus faibles et les plus élevés se creuse dans nombre de pays développés. Dans ce contexte, nos analyses montrent qu'adapter la proposition de valeur à destination des clients à très faibles revenus est de plus en plus porteur dans ces pays comme dans d'autres. À titre d'exemple, les 30% de foyers les plus modestes représentent 20% des dépenses alimentaires aux États-Unis, 19% au Royaume-Uni, ou 22% en Russie. Les distributeurs ont intérêt à servir ces clients, et à bien les servir, pour atteindre leurs objectifs de volume d'affaires et de rentabilité.

Ces consommateurs à bas revenus sont férus de nouvelles technologies et leur équipement en appareils électroniques est élevé. L'accès à Internet est désormais démocratisé. Pourtant, ces clients sont encore réticents à faire leurs achats en ligne, notamment en comparaison des classes moyennes et aisées.

Pour attirer davantage de clients à bas revenus vers leur offre en ligne, nous avons identifié trois leviers sur lesquels les distributeurs doivent concentrer leurs efforts :

1. Optimiser le coût de traitement des commandes
2. Offrir des solutions de paiement plus souples
3. Améliorer l'expérience client sur les mobiles

OPTIMISER LE COÛT DE TRAITEMENT DES COMMANDES

La structure de coût d'une enseigne en ligne est très différente de celle d'un acteur de la distribution « physique ». L'enseigne en ligne bénéficie d'un stock inférieur, d'un taux de casse réduit, d'investissements immobiliers limités et d'une main d'œuvre de terrain moindre. Cependant, elle fait face à des coûts logistiques plus élevés, notamment en matière de manutention des articles et de gestion des retours.

Dans certaines catégories de produits, ces différences de coûts se traduisent par un avantage en faveur de l'enseigne en ligne. Pour ces produits, nous constatons que les ventes en ligne représentent désormais plus de la moitié du marché. C'est notamment le cas des livres, de la musique ou des films. À l'inverse, dans des secteurs comme l'ameublement, les boissons alcoolisées ou l'alimentaire, la manutention et les frais d'approvisionnement dépassent largement les économies réalisées sur d'autres postes et rendent la vente en ligne plus coûteuse que les canaux établis (voir illustration 1).

Dans ces situations, une partie de ces coûts est généralement refacturée au consommateur sous la forme de frais de livraison, qui peuvent représenter un frein à l'achat pour les clients les plus modestes. Même Amazon n'offre la livraison qu'à certaines conditions : un montant minimum d'achat, des délais de livraison allongés, l'achat exclusif de certains types de produits ou le paiement d'un abonnement mensuel.

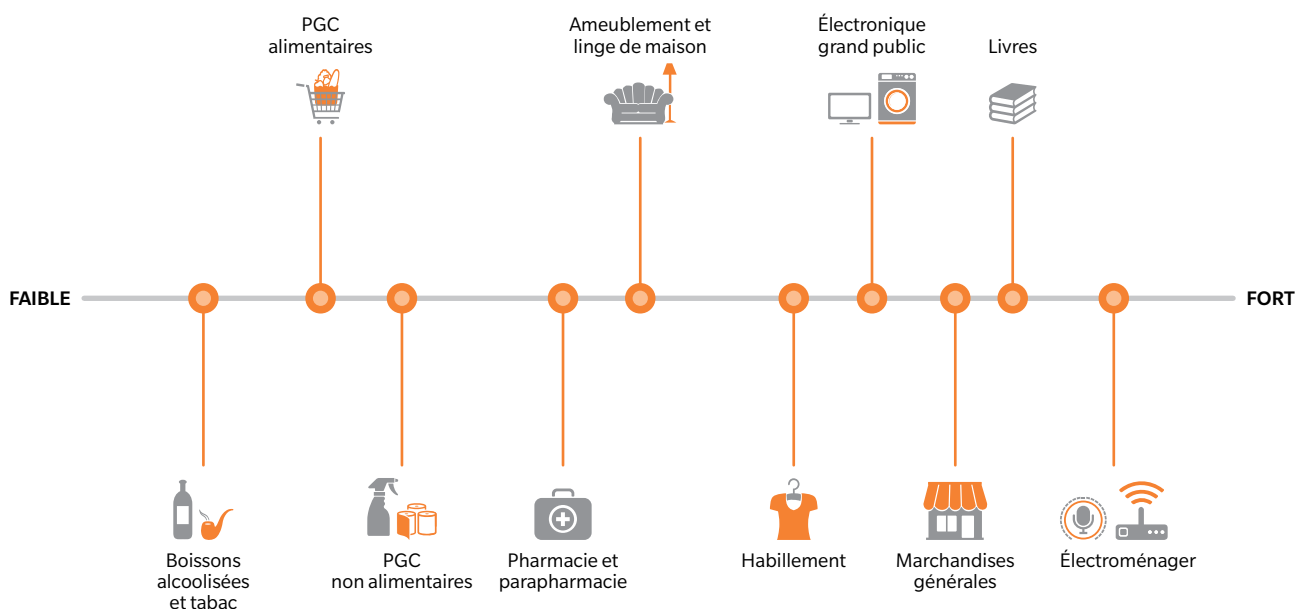
Mais un consommateur à faibles revenus ne conçoit pas de payer un supplément pour qu'un employé prépare sa commande et la lui livre, ce qu'il pourrait faire lui-même. Pour capter tout de même cette part de marché, les distributeurs doivent faire preuve de plus de souplesse concernant les éléments de la chaîne de valeur qu'ils prennent à leur charge, et ceux dont ils laissent la responsabilité à leurs clients désireux de faire des économies.

Le levier d'optimisation le plus évident consiste à éliminer le coût de livraison sur le dernier kilomètre en proposant au client un retrait en point-relais, en consigne automatique, voire en magasin. Cette solution rencontre un franc succès en France pour le commerce alimentaire en ligne à travers le « Drive » (voir l'étude de cas sur le « click-and-collect » ci-après). À l'avenir, une autre façon de réduire le coût du dernier kilomètre consisterait à encourager des consommateurs dans un même quartier à mutualiser leurs livraisons ou à retirer des commandes pour leurs voisins et amis.

Ainsi, le handicap concurrentiel du commerce en ligne sur les produits alimentaires frais, où la dépense sur le dernier kilomètre est un réel frein, pourrait être neutralisé. Dans des secteurs où la vente en ligne est déjà moins chère que le commerce classique, les économies de livraison pourraient financer des réductions supplémentaires.

Illustration 1 : Analyse comparative des coûts entre e-commerce et commerce physique

Faible avantage par rapport au commerce physique / Fort avantage par rapport au commerce physique



METTRE EN PLACE UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DE « CLICK-AND-COLLECT » VIABLE

Lancé en février 2004, le format « click-and-collect », aussi appelé « drive », représente aujourd’hui 5% des ventes alimentaires en France. Auchan et ensuite Leclerc ont été les pionniers de ce format qui leur a conféré un avantage concurrentiel décisif, en proposant une alternative économique à la livraison à domicile. Aujourd’hui, les distributeurs français ont à innover de nouveau pour rentabiliser ce format et conserver une longueur d’avance. Les solutions actuellement mises en œuvre et expérimentées incluent :

- La proposition d’une offre de produits réduite par rapport aux hypermarchés (8 000 références au lieu de 30 000), avec 45% de marques propres, ce qui procure des marges plus élevées au distributeur. Les fournisseurs entrent alors en compétition pour rester référencés dans la sélection vendue, offrant ainsi aux enseignes un fort pouvoir de négociation. Les ventes en ligne enregistrent alors des bénéfices supérieurs, dont une partie peut être transférée aux consommateurs sous forme de baisses de prix.
- L’utilisation de « magasins fantômes » ou d’entrepôts dédiés, certains même automatisés, dans lesquels le temps de préparation peut être réduit de moitié – passant en moyenne de 40 minutes à 20 – d’où des coûts réduits. Ceci plutôt que de la collecte des produits dans les rayons d’un magasin.



OFFRIR DES SOLUTIONS DE PAIEMENT PLUS SOUPLES

De nombreux clients à bas revenus ne sont pas suffisamment équipés par leur banque en solutions de paiement et préfèrent souvent régler en liquide, quand ils ne sont pas tout simplement contraints de le faire en l'absence de solution alternative. Alors qu'au Royaume-Uni, seuls 7% des clients parmi les 40% de foyers les plus modestes ne disposent pas d'une carte de paiement, ils sont encore respectivement 13%, 24% et 33% en Allemagne, en France et aux États-Unis. Le problème est encore plus marqué dans les économies moins développées : en Afrique du Sud, 60% des consommateurs parmi les 40% de foyers les plus modestes n'ont pas de carte de paiement et ce chiffre atteint 64% en Russie.

Pour pallier ces inégalités, les enseignes ont intérêt à offrir à leurs clients la possibilité de payer par des solutions alternatives, voire en liquide, pour leurs achats en ligne. À l'instar du programme de « click-and-collect » de Walmart aux États-Unis, cela peut se traduire par l'acceptation du liquide au point de retrait, solution qui résout également le problème des coûts de livraison du dernier kilomètre.

Une autre solution, en particulier en ce qui concerne les grandes enseignes, consiste à aider les clients à bas revenus à s'équiper en solutions de paiement, par exemple en proposant des cartes prépayées, rechargeables en liquide. Un tel système peut même aider les consommateurs à épargner en « bloquant » temporairement les sommes déposées. La carte peut également proposer une option de crédit pour aider le client à gérer son budget entre deux salaires. En France, Compte-Nickel innove en permettant d'ouvrir un compte qui n'autorise pas à ses clients de se retrouver à découvert, uniquement en scannant sa carte d'identité et en saisissant son adresse et son numéro de téléphone mobile sur une borne interactive.

De même, il est possible de fractionner selon un échéancier le paiement des produits vendus en ligne. Le commerçant en ligne britannique Very permet à ses clients de choisir entre un règlement avant livraison, un règlement en trois mensualités sans intérêts (ce qui est aussi proposé par une partie des commerçants français avec des partenaires tels qu'Oney ou Franfinance), ou encore la mise en place d'un échéancier plus long via une offre de crédit. Cet éventail de solutions de paiement a permis à cette enseigne de mode d'entrée de gamme de véritablement se différencier de ses concurrents.

Les facilités de paiement peuvent également permettre aux clients à bas revenus de profiter des prix dégressifs proposés sur les produits vendus en grandes quantités. En temps normal, ces avantages ne leur sont pas accessibles de par les sommes importantes qu'elles supposent de mobiliser. Les moyens de paiement proposés par les enseignes leur permettent de gérer cette opposition. Par exemple, les systèmes de réservation, qui proposent au client de faire mettre de côté un produit et de le payer en plusieurs échéances, connaissent un retour en force depuis quelques années. Les enseignes doivent maintenant adapter ce système pour permettre des achats en ligne par grandes quantités, susceptibles d'être déposés dans un magasin local ou un point de retrait facile d'accès.

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT SUR MOBILE

Avec la démocratisation des smartphones, de l'accès Internet et des zones de Wi-Fi gratuit, de nombreuses personnes à revenus limités bénéficient désormais d'un accès Internet de qualité. Comme le montre l'illustration 2, ces foyers sont plus susceptibles que les autres d'utiliser leur mobile comme unique moyen d'accès à Internet.

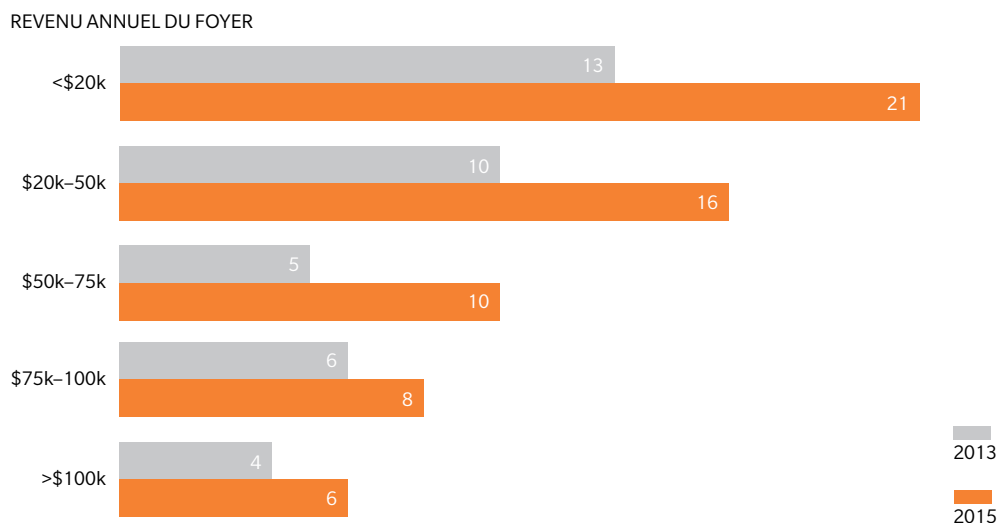
Ceci représente une opportunité nouvelle pour les distributeurs qui souhaitent développer leurs ventes aux clients à bas revenus. Toutefois, de trop nombreux sites de commerce mobile (ou « m-commerce ») ne sont encore que des versions simplifiées des sites complets, et mener à bien une transaction complexe, comme l'achat de courses alimentaires, de vêtements ou de produits électroniques, peut s'avérer fastidieux sur un écran de petite taille.

Investir dans une version du site conçue sur mesure pour la navigation et l'achat sur mobile est désormais essentiel pour capter les clients désireux d'utiliser leur téléphone pour effectuer leurs achats. Les enseignes en retard dans ce domaine sont encore nombreuses.

Au-delà du site mobile plus intuitif, certains distributeurs tentent de simplifier la commande en ligne avec des options qui se révèlent peu économiques pour les clients. Par exemple, le bouton de renouvellement automatique de commande d'Amazon pour les articles ménagers ou la fonctionnalité d'« achat en un clic » du site de courses alimentaires Fresh Direct permettent aux clients à revenus moyens ou élevés de gagner du temps. Cependant, dans leur forme actuelle, ces dispositifs réduisent ou suppriment la transparence des prix indispensable aux clients à bas revenus.

Les leaders de la distribution investissent aujourd'hui dans l'expérience utilisateurs de leurs sites de m-commerce, en imaginant de nouveaux dispositifs permettant aux consommateurs à la fois de gagner du temps et de l'argent. Pour les consommateurs modestes, ces dispositifs peuvent prendre la forme d'applications, où l'utilisateur se fixe un budget et fournit des informations sur ses préférences alimentaires pour établir un menu hebdomadaire et la liste de courses correspondante. De la même manière, une enseigne généraliste qui fournit aux parents une commande préétablie de fournitures scolaires avec une garantie de prix le plus bas, tout en leur offrant la possibilité de commencer à effectuer les paiements plusieurs mois à l'avance, peut intéresser de nombreux foyers.

Illustration 2 : Part des adultes aux États-Unis accédant à Internet à domicile via leur smartphone uniquement



Source : Les usages du numérique aux États-Unis : Prévion eMarketer pour 2016

CONCLUSION

Le développement du e-commerce est certes encore promis à un bel avenir dans de nombreuses catégories de produits. Cependant, la plupart des distributeurs passent encore aujourd'hui à côté d'une partie de l'opportunité que représentent les clients modestes prêts à faire leurs achats sur Internet. Pour satisfaire ces consommateurs, les distributeurs doivent mettre en place des solutions innovantes ainsi qu'adapter leurs points de vente physiques à l'ère du numérique. Dans les années à venir, une part importante de consommateurs à faibles revenus réorientera ses achats vers les enseignes qui se seront adaptées et qui auront le mieux dépassé les difficultés d'accès au commerce en ligne.



LA MUTATION DIGITALE DE LA DISTRIBUTION

LES ENSEIGNEMENTS DE LA 3^{ÈME} ÉDITION DU BAROMÈTRE MENÉ AVEC LSA

Pour la troisième année consécutive, Oliver Wyman et le magazine LSA ont mené une enquête auprès de plus de 300 cadres de la distribution en France pour prendre le pouls des évolutions digitales des enseignes. L'édition 2016 du Baromètre de la mutation digitale de la distribution dresse un double constat* : loin d'être apprivoisé, l'omnical présente un défi croissant pour les enseignes traditionnelles ; les réactions restent majoritairement défensives face aux défis du digital ; l'écart continue de se creuser avec les pure players. Il est temps d'adopter le digital comme une arme pour améliorer les fondamentaux du commerce.

LE DIGITAL EST AVANT TOUT UNE ARME POUR PROGRESSER SUR LES FONDAMENTAUX DU COMMERCE

Si la majorité des distributeurs ont compris l'importance du digital comme nouveau canal de ventes, ils peinent à mener une transformation digitale qui impacte positivement leur métier de commerçants. Pourtant, lorsque l'on demande aux distributeurs comment le digital pourrait leur

* L'intégralité de la synthèse et des résultats du Baromètre Oliver Wyman/LSA sont disponibles sur simple demande à l'adresse : infoparis@oliverwyman.com



permettre de se différencier, les réponses portent essentiellement sur les fondamentaux du retail (disponibilité produits, promotions, offres produits, maîtrise des coûts) plus que sur des services clients spécifiques (paiement via mobile, objets connectés, abonnement, etc.). L'objectif est donc clair pour les distributeurs aujourd'hui, tirer parti du digital pour hausser son niveau de jeu sur les fondamentaux du commerce et en particulier sur quatre axes.

La connaissance client. L'exploitation de données est un enjeu majeur pour les distributeurs qui sont en retard par rapport aux pure players, afin de mieux comprendre le profil de chacun de leurs clients, de leur proposer des offres personnalisées et de comprendre et endiguer les pertes de clients vers la concurrence.

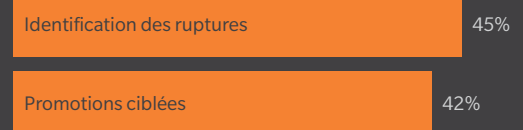
La disponibilité produit. La mise en place d'une supply chain décloisonnée, couplée à de meilleurs algorithmes de prévision des ventes, permet d'éviter les ruptures de stock et d'augmenter la fraîcheur des produits. Contrairement à Amazon ou Google, très peu de distributeurs utilisent par exemple des algorithmes de machine learning pour améliorer leurs prévisions des ventes.

L'optimisation de l'offre et des promotions. Les données à disposition sont une mine d'or pour les distributeurs, qui doit leur permettre de mieux comprendre la véritable performance de leurs promotions, de mesurer la cannibalisation de leur offre ou la pertinence de leur assortiment au niveau local. Trop souvent, les distributeurs échouent encore quand il s'agit d'exploiter de façon actionnable ces données.

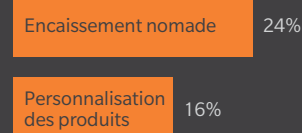
La maîtrise des coûts. Derrière l'enjeu du digital se cache aussi une opportunité significative de meilleure maîtrise des coûts, en passant en revue de façon détaillée les processus pour identifier les tâches à faible valeur ajoutée pouvant être automatisées (fixation des prix, commandes, etc.) ou en optimisant les niveaux de stocks.

Illustration 1 : Comment le digital pourrait-il vous permettre de vous différencier de vos concurrents et d'optimiser l'organisation de vos points de vente ?

EN PRIORITÉ, UNE AMÉLIORATION DES « FONDAMENTAUX » DU RETAIL



DES NOUVEAUX SERVICES PEU PLÉBISCITÉS







SURVIVRE DANS LE MONDE SAUVAGE DE LA DISTRIBUTION

UNE HISTOIRE DE SAUMONS, D'OURS ET DE REQUINS

L'histoire de la distribution est marquée par une série d'évolutions qui forcent les distributeurs à se renouveler pour survivre et continuer à gagner. Tout comme les animaux se disputent la nourriture et l'eau, les enseignes sont en concurrence pour les clients et les sommes qu'ils dépensent. Ce document décrit comment les distributeurs évoluent dans un environnement qui change constamment, comment ils se réinventent pour survivre et gagnent.



LES INNOVATEURS

Nouveaux acteurs perturbateurs dont le format inédit peut prendre des parts de marché conséquentes aux acteurs en place. Leur croissance s'effectue en multipliant les magasins et en s'attaquant à de nouveaux marchés.

Les ours

Il n'est pas nécessaire de les distancer pour survivre à leur arrivée – il faut seulement distancer les autres enseignes établies.



LES ENSEIGNES ÉTABLIES EN CROISSANCE

Ils s'améliorent en permanence et en retirent des gains de chiffre d'affaires.

Les requins

Ils doivent constamment « nager vers l'avant » pour ne pas mourir par asphyxie.



LES RETARDATAIRES

Enseignes à croissance faible ou négative qui subissent la pression des innovateurs et des enseignes établies en croissance.

Les saumons

Les plus lents à réagir deviennent la proie des ours ou des requins.

COMMENT LES DISTRIBUTEURS ÉVOLUENT

Toutes les enseignes à succès ont commencé par un concept innovant. En introduisant un nouveau format, elles apprennent à survivre dans le monde sauvage de la distribution. Ce sont des « ours ». Si le succès est au rendez-vous, elles conquièrent de nouveaux territoires en multipliant les magasins. Une fois tous les nouveaux marchés conquis, ces enseignes désormais établies doivent continuer à croître pour mieux vivre et constamment s'améliorer, tels les requins qui s'asphyxient et meurent s'ils arrêtent d'avancer. Arrive alors une étape où même ceci devient insuffisant et ces « requins » doivent eux-mêmes lancer de nouvelles innovations et trouver de nouveaux concepts pour générer de la croissance en dehors de leur cœur d'activité.

Ces changements sont des passages d'une étape de développement à une autre ; l'enseigne doit modifier son modèle économique pour survivre. Ce document porte une attention particulière aux conditions requises pour traverser avec succès ces changements.

COMMENT LES ENSEIGNES ÉTABLIES PEUVENT SURVIVRE ET PROSPÉRER

Survivre et prospérer dans l'écosystème de la distribution en perpétuelle évolution passe par quatre points clés :

1. Anticiper la menace concurrentielle à venir
2. Comprendre sa situation actuelle à travers l'ensemble de son parc de magasins et de ses canaux
3. Investir dans les bonnes compétences pour gagner
4. Parier sur la réinvention

1ÈRE PARTIE : DEUX MODÈLES GAGNANTS

Sur une longue période, les distributeurs ne peuvent augmenter leurs prix plus que l'inflation alors que les salaires (et souvent les coûts à l'achat auprès des fournisseurs) progressent à un rythme supérieur. Il en résulte un « vent contraire » que les enseignes doivent affronter chaque année pour maintenir leur rentabilité. Aux États-Unis, ce vent contraire représente environ 0,4% par an. C'est la raison pour laquelle les distributeurs doivent croître pour survivre et il existe deux façons radicalement opposées de relever ce défi.

La plupart des enseignes se développent d'abord grâce à un nouveau format gagnant qui fait d'elles les nouveaux acteurs perturbateurs sur le marché. La croissance est générée par l'ouverture de nouveaux points de vente qui prennent des parts de marché aux acteurs en place. Si l'on poursuit l'analogie animalière, ces distributeurs sont des « ours ». Si vous êtes une enseigne établie, il n'est pas nécessaire de surpasser l'ours, mais simplement de s'assurer que la concurrence se fera « dévorer » en premier.

Les enseignes en place qui parviennent à dégager de la croissance sont tels des requins : elles meurent lorsqu'elles cessent leur nage en avant. Ces enseignes continuent de progresser en augmentant leurs volumes et leur chiffre d'affaires au m².

Si vous n'êtes ni un ours, ni un requin, vous êtes un saumon, c'est-à-dire la proie pour les modèles à succès. L'illustration 1 montre qui étaient les ours, les requins et les saumons, en 2014, aux États-Unis. Il est clair que les requins et saumons actuels ont été des ours dans le passé. Walmart, par exemple, était un ours dans les années 80 et 90 ; Walgreens l'a été jusqu'en 2008 ; Home Depot jusqu'à la fin des années 90 ; Kmart fut également un ours jusqu'aux années 90.

Illustration 1 : L'écosystème de la distribution et ses évolutions aux États-Unis

	DISTRIBUTEURS	1980	1990	1999	2008	2014
Retardataires	Kmart	3	2 ↑	6 ↓	x	x
	A&P	7	9 ↓	26 ↓	49 ↓	x
Enseignes établies en croissance	Kroger	5	5 ↔	2 ↑	2 ↔	3 ↔
	Walmart	15	3 ↑	1 ↑	1 ↔	1 ↔
	Home Depot	x	43 ↑	4 ↑	4 ↔	4 ↔
	Costco	x	39 ↑	10 ↑	3 ↑	2 ↑
	Walgreen Co.	x	20 ↑	15 ↑	6 ↑	7 ↓
Innovateurs	Amazon.com	x	x	x	25	5 ↑

Source : Chain Store USA's top 100 retailers 2014

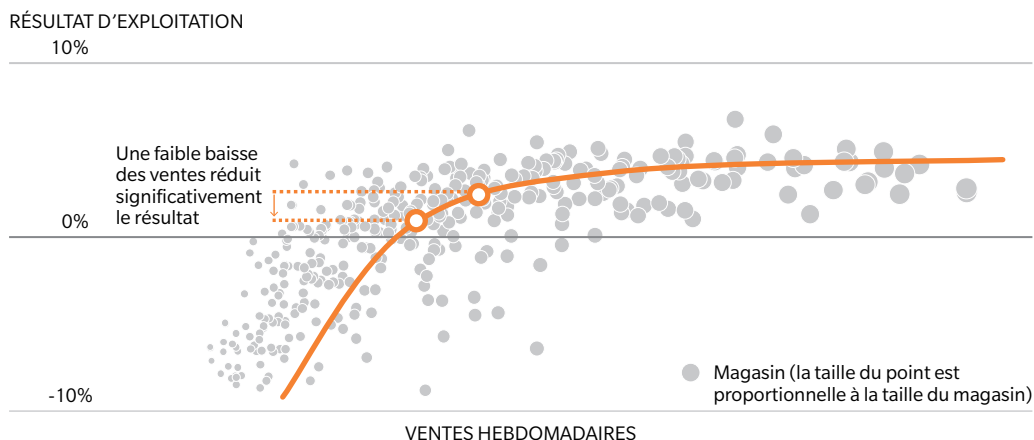
Le grand ours le plus récemment apparu sur la scène est Amazon. Il a crû de façon phénoménale en dominant d'abord la catégorie du livre, puis en étendant progressivement sa domination aux catégories adjacentes. Amazon est aujourd'hui, dans de nombreux cas, le distributeur le plus attractif pour les clients et il lui reste l'alimentaire, l'habillement et les fournitures de bureau parmi les catégories dans lesquelles il se développe actuellement.

L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX ENTRANTS A UN IMPACT FORT SUR LE MARCHÉ PARCE QUE LES PERTES ET GAINS QUI SEMBLent AILLEURS MARGINAUX POURRAIENT EN RÉALITÉ FAIRE ICI LA DIFFÉRENCE

La distribution est une activité à coûts fixes élevés. Pour n'importe quel format ou emplacement, un niveau de chiffre d'affaires minimum est nécessaire pour atteindre l'équilibre et la rentabilité reste fragile près de ce seuil ; comme le montre l'illustration 2, les magasins situés juste au-dessus du seuil peuvent voir leur rentabilité chuter fortement avec une baisse, même légère, de leurs ventes.

Cela explique pourquoi les innovateurs ont un impact négatif tellement fort sur les enseignes en place. Ils grignotent rapidement de faibles parts de marché. Ces petites baisses de chiffre d'affaires suffisent à faire basculer nombre de magasins sous le seuil d'équilibre. La plupart des grands distributeurs actuels ont en effet de nombreux points de vente situés sur la partie la plus verticale, la plus « élastique » de la courbe. Une légère baisse de chiffre d'affaires suffit à les mettre en perte ; un déclin encore plus réduit va les rendre incapables de produire un rendement en capital suffisant pour justifier un investissement. C'est la raison pour laquelle les acteurs en place doivent impérativement trouver un moyen de maintenir leur croissance. Lorsqu'ils y parviennent, cette croissance se fait souvent aux dépens d'un concurrent direct et établi, qui dégringole, lui, le long de la courbe.

Illustration 2 : La rentabilité est très sensible aux perturbations de chiffre d'affaires



Source : Analyse Oliver Wyman

2^{ÈME} PARTIE : COMMENT LES DISTRIBUTEURS ÉVOLUENT

Staples n'a pas toujours été un requin établi et Office Depot n'a pas toujours été un saumon. Si l'on revient en arrière, tous deux ont été pionniers grâce à de nouveaux formats, ont développé des marchés et ont pris des parts de marché à d'autres. Les distributeurs changent fréquemment de rôle et les formats de distribution évoluent en passant par des stades de développement successifs.

La première étape est celle du concept et de l'innovation. Au départ, de jeunes entreprises développent et mettent au point un format gagnant, attractif auprès des consommateurs et économiquement porteur. Ce format peut prendre la forme de magasins physiques, d'activités en ligne ou une combinaison des deux. L'objectif est de proposer une activité nouvelle, différente et rentable.

Arrive ensuite l'étape de croissance et de déploiement, où l'objectif est de croître en taille aussi rapidement que possible. Que l'on évolue dans le commerce physique ou en ligne, la valeur économique est alors créée non plus en affinant la proposition commerciale, mais par la croissance des volumes. Une expansion rapide et efficace devient cruciale. Ces acteurs innovants sont les ours et ils jouent le rôle de perturbateurs sur leur marché.

La troisième étape est celle de la maturité. Le défi réel est de faire croître les ventes à périmètre constant. Les meilleurs distributeurs font des progrès importants tant dans leur proposition commerciale que dans la valeur qu'ils en retirent, générant au passage des gains de valeur conséquents. Ces distributeurs vont sans cesse de l'avant, comme des requins qui, s'ils s'arrêtent de nager, meurent asphyxiés.

Enfin, les enseignes atteignent le stade où une réinvention devient nécessaire. Cette quatrième étape présente de nombreuses caractéristiques communes avec leurs jeunes années : de nouveaux formats voient le jour, de nouveaux canaux sont développés, de nouveaux services sont offerts et de nouveaux mécanismes de captation de valeurs imaginés. Parallèlement, des acquisitions sont réalisées et de nouvelles alliances mises en place. Le succès pendant cette phase passe par une plus grande tolérance au risque et à l'incertitude que la culture des entreprises parvenues à maturité ne le permet généralement.

Chaque phase de développement nécessite des compétences différentes et passer de l'une à l'autre constitue un défi. Deux transitions sont abordées en détail ci-après :

1. Le défi des enseignes parvenues à maturité
2. Le défi des distributeurs contraints de se réinventer

1. LE DÉFI DES ENSEIGNES PARVENUES À MATURITÉ

Pendant la phase de déploiement, les ours innovants réussissent en réalisant des économies d'échelle. Cela passe par la rapidité, la standardisation et l'excellence opérationnelle. À l'inverse, dans la phase de maturité, les requins doivent développer des talents et compétences de niveau supérieur : améliorer sans cesse leur proposition commerciale, utiliser un niveau d'analyse poussé pour adapter l'offre de chaque magasin et pour chaque client, et générer, année après année, des progrès opérationnels.

Pour mener à bien la transition de l'étape de croissance à celle de maturité, l'équilibre de pouvoirs, de compétences et la culture propre à l'entreprise doivent impérativement changer : passer d'une priorité donnée aux opérations et à l'ouverture de nouveaux magasins à un focus plus grand sur le marketing et le merchandising ; passer de personnes capables d'exécuter à d'autres, plus analytiques ; enfin, passer de la standardisation à la flexibilité et à l'expérimentation. Réussir un tel changement n'est pas une mince affaire.

Le premier signe indiquant qu'un distributeur approche de la phase de transition est la diminution de la rentabilité des nouveaux magasins. Le chiffre d'affaires par magasin plafonne, voire décline. Beaucoup d'enseignes vacillent à ce moment, continuant parfois à étendre leur parc au-delà de ce que le marché est capable d'absorber. Les distributeurs qui identifient tôt ces nouvelles formes de pression et y réagissent rapidement ont plus de chances de mener à bien la transition.

2. LE DÉFI DES DISTRIBUTEURS CONTRAINTS DE SE RÉINVENTER

Un jour ou l'autre, même les entreprises les plus efficaces, les requins, finissent par atteindre un palier dans leur croissance.

Staples a été décrit plus haut comme un exemple de requin établi. Au final, lorsque Staples aura peut-être repris certains de ses concurrents, il sera contraint de trouver des gisements de croissance en dehors de son cœur d'activité, par exemple de nouveaux canaux, formats, lignes de produits ou de services. Ce processus marque la transition vers la phase de réinvention. Le défi, toutefois, réside dans la difficulté à trouver ces nouveaux gisements de croissance lorsque l'on est un distributeur établi, c'est-à-dire, un requin.

La réinvention impose aux distributeurs de prendre des risques et d'innover comme ils ont pu le faire des années auparavant, pendant la phase initiale de conception et d'innovation. Dans le même temps, ils doivent continuer à piloter leur activité existante, à la faire avancer avec la même discipline et la même concentration que pendant la période qui a précédé.

3ÈME PARTIE : COMMENT GAGNER ?

Pour survivre et prospérer, nous conseillons aux distributeurs établis de suivre quatre étapes clés.

ÉTAPE 1 : ANTICIPER LE DÉVELOPPEMENT DE LA NOUVELLE MENACE CONCURRENTIELLE

Les ours innovants, qu'ils soient grands ou encore petits, représentent une menace. Selon le niveau de rentabilité d'un secteur, il peut suffire de peu pour éroder la rentabilité d'une enseigne. Par exemple, une enseigne alimentaire peut commencer à perdre de l'argent avec une perte de seulement 10% de sa part de marché. Nous voyons trois types d'ours innovants aujourd'hui :

1. LES FORMATS EN LIGNE

Si un acteur en ligne n'a pas encore commencé à prendre des parts de marché dans votre secteur, vous pouvez être certain que l'un d'eux va émerger. Dans certains secteurs de la distribution, un modèle économique en ligne peut rendre ces perturbateurs moins chers que leurs concurrents dès le départ. Ils ont également d'autres avantages : des données consommateurs plus abondantes et plus riches, des expériences de rentabilité différentes de la part de leurs actionnaires et, sur certains de leurs aspects, une praticité accrue pour les consommateurs.

2. LES LEADERS DE L'EXPÉRIENCE CLIENT ET DE L'OFFRE

On peut voir les leaders de l'expérience client et de l'offre – tels Apple, Wegmans ou Kiehls – gagner des parts de marché dans de nombreux secteurs de la distribution. Nombre d'entre eux, mais pas tous, sont positionnés sur des spécialités et non sur des marchés de masse. Toutefois, ils peuvent causer du tort aux enseignes en place en prenant une part de marché suffisante pour faire basculer celle-ci vers une rentabilité négative.

3. LES ENSEIGNES À BAS COÛTS

Des opérateurs ultraefficaces, concentrés sur les prix, continuent à prendre des parts de marché, en particulier sur les marchés où la croissance économique est faible ou inexistante. Les exemples vont du discount alimentaire (en particulier Aldi et Lidl) aux enseignes d'habillement à bas prix dans la mode (tel Kiabi ou Primark). Ces formats ont un avantage de coût décisif contre lequel les autres enseignes ont du mal à lutter. L'illustration 3 donne un exemple issu de la distribution alimentaire.

Illustration 3 : Le modèle opérationnel gagnant d'Aldi et Lidl¹

	SUPERMARCHÉ	ALDI/LIDL	ORIGINES DES AVANTAGES
Marge brute	100.0%	100.0%	• Prix, chaîne d'approvisionnement et « casse » (produits frais)
Coûts opérationnels	-69.0%	-73.5%	• Coûts d'achat
Marge contributive des magasins	31.0%	26.5%	• Productivité, palettes et services
Frais généraux	-13.5%	-12.5%	• Taille des magasins
EBITA¹	3.5%	1.5%	• Frais généraux

1. EBITA : bénéfices avant intérêts, impôts et amortissements

ÉTAPE 2 : COMPRENDRE LA SITUATION ACTUELLE DE SON PARC DE MAGASINS

Lorsqu'une enseigne est menacée, il est utile d'être réaliste sur ce qui peut être défendu. Sur certains magasins, l'enseigne détient un avantage réel. Ces magasins nécessitent les investissements nécessaires pour poursuivre leur développement et préserver ou renforcer leur avantage. D'autres emplacements de magasins ont peu de chances d'être ou de rester des emplacements gagnants, quelles que soient les sommes que l'on pourra y réinvestir. Pour ces points de vente, il est préférable d'organiser une sortie la moins coûteuse possible. Le reste du parc concentre les risques et opportunités. Il s'agit des magasins qui méritent les investissements les plus significatifs parce que ceux-ci peuvent faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre, en faire des succès ou des échecs. Segmenter son parc de cette manière peut donner un avantage à l'enseigne par rapport à d'autres enseignes adoptant, elles, plutôt une approche moyennisée.

ÉTAPE 3 : INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES

Il n'est de richesse que d'hommes. La différence fondamentale entre les acteurs en place, requins survivants d'un côté et saumons en péril de l'autre, est que les premiers ont développé des compétences managériales et opérationnelles plus sophistiquées. Elles leur permettent de tirer une meilleure performance de chaque magasin et de chaque aspect de leur activité.

Un des leviers les plus efficaces consiste à améliorer l'efficacité des décisions commerciales. Alors qu'une gamme unique était suffisante, il en faut désormais une pour chaque segment de clientèle et pour chaque groupe de magasins. Alors qu'une stratégie simple de fixation des prix a pu suffire dans le passé, il est désormais nécessaire d'adopter une stratégie propre à chaque magasin. Alors que l'on comptait sur l'accroissement des volumes pour obtenir de meilleures conditions auprès des fournisseurs, il faut désormais apprendre à obtenir davantage des plus grands fournisseurs tout en travaillant avec un panel élargi de petits acteurs.

De la même façon, sur les aspects opérationnels, gérer les magasins sur la base de la seule intuition ou expérience ne suffit plus. Les managers des magasins et du terrain doivent pouvoir s'appuyer sur de nouveaux outils pour améliorer leurs prévisions et commandes, et obtenir ainsi de meilleurs résultats sur la casse et la disponibilité des produits. La planification du personnel en magasin doit être plus précise pour s'adapter à la variabilité des besoins des clients. Enfin, dans les secteurs où la vente assistée apporte de la valeur, les vendeurs doivent avoir l'information client à portée de la main.

ÉTAPE 4 : PARIER SUR LA RÉINVENTION

Pour croître à long terme, l'innovation est indispensable, que l'on choisisse de mener ses propres initiatives ou de devenir investisseur en pariant sur un « ours » à venir. Cependant, il est indispensable de multiplier les paris en innovant et s'adaptant avec rapidité, parce qu'il ne faut jamais oublier que les chances de succès de chaque initiative prise isolément sont faibles. Une manière d'y parvenir est peut-être de créer une entité séparée du reste de l'entreprise où une culture d'innovation peut s'épanouir. Dans cette nouvelle « start-up », les progrès pas-à-pas doivent constituer la règle afin que les concepts peu porteurs soient arrêtés rapidement et que les innovations prometteuses soient rapidement identifiées. Il est également possible d'investir dans les innovations des autres, en surveillant le paysage commercial pour faire de ses concurrents en puissance ses propres gisements de bénéfices à venir.

4ÈME PARTIE : LANCER LA DÉMARCHE

Pour examiner objectivement leur situation actuelle et décider des changements à apporter, nous conseillons aux distributeurs de réfléchir aux questions mises en avant ci-dessous.



CONCLUSION

On peut parler d'« ours » ou d'innovateurs, de « requins » ou d'enseignes établies en croissance. Quel que soit le vocabulaire, une enseigne peut avoir à alterner entre ces différents statuts, parfois sur plusieurs années ou décennies, pour maintenir et renforcer son succès. Pour gagner et survivre, il est essentiel que l'enseigne comprenne où elle se positionne par rapport à ses concurrents et où se situent ses vulnérabilités et opportunités. Ceux qui s'abstiennent de réagir deviendront les proies des entreprises innovantes, plus agiles et plus performantes.



LES MARCHÉS ÉMERGENTS

QUATRE OBSERVATIONS PRATIQUES POUR
LES ENSEIGNES DE GRANDE DISTRIBUTION

En Amérique du Nord et en Europe occidentale, la grande distribution a atteint un point de saturation. L'ouverture de nouveaux magasins sur ces marchés n'est plus nécessairement synonyme d'augmentation du résultat. C'est pourquoi les distributeurs ont été obligés de revoir leur approche pour maintenir la croissance de la pénétration des ventes et des résultats. Certains se sont focalisés sur les coûts afin de générer plus de bénéfices à partir d'un volume de ventes inchangé. D'autres ont aussi investi dans l'amélioration de leurs savoir-faire commerciaux pour continuer à faire croître leur chiffre d'affaires et leur volume au m² (voir notre article intitulé « L'efficacité et la réduction des coûts : un levier de plus en plus d'actualité »).

Dans les autres pays, certaines enseignes de grande distribution suivent l'exemple des pionniers de la grande distribution, imitant leur rapidité de développement et la multiplication de leurs magasins. L'innovation et l'adaptation locale sont en plein essor en Chine et en Inde mais aussi dans des pays moins connus tels que le Kazakhstan et la République Tchèque.

Le monde a cependant changé depuis l'époque où Tesco, Carrefour, Walmart, Edeka et d'autres ont réalisé leurs premiers milliards de chiffre d'affaires dans ces pays. La mondialisation et les nouvelles technologies ont transformé les habitudes de consommation ainsi que les marchés. Le développement actuel de la grande distribution est à la fois compliqué et facilité par Internet, la concurrence mondiale et les collaborations.

DES MAGASINS PLUS GRANDS OU PLUS PETITS : LES PETITS FORMATS PEUVENT GAGNER

En France et au Royaume-Uni, les distributeurs se sont développés rapidement en construisant de grands ensembles commerciaux à l'extérieur des villes, puis ont acheté des espaces ou repris des enseignes dans les rues marchandes des centres-villes pour assurer la disponibilité de leurs produits dans tous les quartiers. La demande pour les supermarchés et les hypermarchés existe dans les marchés émergents, la demande est supérieure pour les commerces de proximité de moins de 300 m².

C'est le cas de Pyaterochka (qui appartient au groupe X5), Magnit et Dixy en Russie. Ces trois distributeurs ouvrent de nombreux magasins de proximité discount qui proposent des prix peu élevés et ciblent les petits consommateurs fréquents. Cette approche a permis à ces enseignes de se développer rapidement en raison de la taille restreinte des magasins. Ceux-ci représentent en outre peu de dépenses en capital, peuvent être ouverts facilement et permettent de proposer une gamme de produits simple. Entre 2012 et 2016, ces trois distributeurs ont ouvert à eux trois 13 000 nouveaux magasins, doublant ainsi le nombre de magasins de grande distribution dans le secteur alimentaire russe.

Les magasins de taille restreinte connaissent aussi un grand succès en Inde où la plupart des besoins alimentaires sont satisfaits par des petits magasins de proximité. En Pologne, l'enseigne discount Biedronka, enseigne du groupe portugais Jeronimo Martins, est le leader du marché. La flexibilité de ces petits formats leur permet de s'emparer de parts de marché importantes en adaptant leur chaîne d'approvisionnement à la demande locale.

LA PRÉSENCE EN LIGNE : UNE OBLIGATION, PAS UNE OPTION

Dans le monde occidental, les grands distributeurs avaient une très forte présence physique avant de développer leur présence en ligne. Les distributeurs des marchés émergents quels qu'ils soient ne sont pas dans ce cas et doivent s'adapter. Par exemple, en Chine, Alibaba, JD et Yihaodian ont mis en place leurs propres réseaux logistiques pour soutenir leur commerce en ligne. Ce choix a eu un coût, mais leur a permis de conserver le contrôle de l'expérience client de bout en bout.

De la même manière, au Kazakhstan, les clients se trouvant dans des régions éloignées des centres urbains auront tendance à préférer faire leurs achats en ligne si la technologie et les infrastructures le permettent. Les distributeurs implantés au Kazakhstan ont montré au monde entier que le règlement en espèces lors de la livraison représentait une solution viable de paiement des commandes en ligne. L'absence de flexibilité dans les moyens de paiement est souvent l'obstacle principal pour les personnes qui n'ont pas accès à des services bancaires ou qui préfèrent payer en espèces pour différentes raisons, telles qu'un manque de confiance envers les systèmes de paiement en ligne (pour davantage d'informations à ce sujet, voir notre rapport intitulé : « Le e-commerce pour tous – Trois pistes pour attirer les consommateurs à faibles revenus »).

Dans beaucoup de pays, les téléphones portables et les tablettes sont devenus le moyen d'accès privilégié à Internet. C'est pourquoi il est crucial pour les enseignes de continuer à investir dans les versions mobiles de leurs sites.

En Inde, le marché alimentaire pèse plus de \$650 milliards de dollars. Cet immense marché est régulé par un ensemble de lois qui limitent la concurrence des distributeurs mondiaux. Ces réglementations permettent néanmoins aux entreprises étrangères d'exister sur le marché en ligne indien et de commercialiser ainsi des produits qui ne peuvent pas l'être dans les magasins du pays. Certains distributeurs textiles Anglais et Américains, tels que MISSguided et The North Face parviennent à tourner ainsi la situation à leur avantage. En proposant leurs produits en ligne, ils familiarisent les consommateurs avec leur marque et pourront ainsi gagner en part de marché lorsque l'accès à Internet se sera démocratisé et que les problèmes liés à l'infrastructure seront réduits. Les distributeurs qui attendent patiemment que la loi change ont déjà une longueur de retard.

LA CONSOLIDATION EST TOUJOURS D'ACTUALITÉ

Qu'elle se réalise à l'échelon local, national ou international, la consolidation sera toujours l'une des caractéristiques de la grande distribution. En Inde, Future Group franchise ses petits magasins familiaux locaux (les kiranas qui satisfont les besoins en produits alimentaires de 98% du pays) sous ses enseignes Aadhaar (dans les zones rurales) et KB's Fair Price (dans les zones urbaines). En Pologne, par exemple, où le marché est compétitif et fragmenté (les cinq leaders distributeurs représentent moins de 50% du marché), les grands distributeurs cherchent à intégrer dans des franchises les enseignes locales.

Les opérations de fusion continueront en Pologne dans les années à venir, apportant davantage d'efficacité et une augmentation de la centralisation. Dans de tels environnements, les enseignes qui deviendront les leaders seront celles qui feront de la consolidation une de leurs priorités-clés. Elles pourront ainsi rapidement intégrer leurs activités commerciales et opérationnelles, comme la gestion de catégorie, l'achat et la logistique. Dans des marchés établis, il y aura également une augmentation des fusions et des acquisitions comme cela a eu lieu aux Pays-Bas et en Belgique avec le rachat de C1000 par Jumbo et la fusion Ahold Delhaize. Il est aussi important que les distributeurs n'ignorent pas le potentiel des acquisitions et des fusions intersectorielles, comme l'a fait J Sainbury au Royaume-Uni en rachetant Argos, un distributeur non alimentaire. Cela pourrait être la meilleure manière de s'assurer un avenir fructueux dans le contexte actuel défini par un marché local, des marges bénéficiaires en baisse, la perte de marchés au profit des enseignes discount et en ligne, une inflation croissante des produits alimentaires et une confiance des consommateurs incertaine.

N'OUBLIEZ PAS LES BASES

La réussite dans le commerce provient invariablement de la satisfaction des consommateurs par les produits, services et des prix proposés. Pour satisfaire leurs attentes, une enseigne doit sans cesse améliorer son « niveau de jeu » sur ses leviers commerciaux, tout en en réduisant le coût et la complexité. Par exemple, les promotions représentent actuellement le plus grand problème que rencontrent les enseignes en République Tchèque. Depuis quelques années, pour gagner davantage de clients et de parts de marché, la majorité des supermarchés proposent sans cesse des promotions. La moitié des ventes sont faites en promotion, ce taux pouvant parfois aller jusqu'à 80% pour certains magasins et dans certaines catégories de produits, telles que la volaille et la bière.

Les distributeurs pensent se positionner sur le marché comme des enseignes discount mais la conséquence de ces promotions est que les clients ne font plus confiance aux prix de fond de rayon et n'achètent que les produits en promotion. Ce cercle vicieux est préjudiciable aux enseignes.

Les gammes de produits proposés, les prix et les promotions font partie des principaux leviers qu'une enseigne peut actionner. C'est pourquoi ils doivent être gérés de manière à s'assurer que l'équipe de direction conserve la visibilité ainsi que le contrôle des décisions les plus importantes. Les enjeux sont élevés : des dizaines d'acheteurs prennent des centaines de décisions chaque jour et des millions d'euros dépendent des décisions prises par des collaborateurs parfois peu formés ou peu expérimentés. Il faut s'assurer que les stratégies d'entreprises sont communiquées aux responsables de catégories de produits et que les équipes commerciales possèdent les outils et savoir-faire nécessaires pour prendre les bonnes décisions.

CONCLUSION

Les distributeurs qui réussissent s'adaptent à leur environnement. Le succès typiquement requiert de bons choix de formats, de l'innovation – en particulier numérique –, la capacité à mener la consolidation du secteur et l'excellence dans les activités opérationnelles, en particulier sur les leviers commerciaux.

SÛR,
RAPIDE,
DIRECT

TIRER PARTI DES MOYENS
DE PAIEMENT INSTANTANÉS



En 2018, l'Europe connaîtra une nouvelle vague de déréglementation des paiements avec la Directive révisée sur les services de paiement (DSP2). Celle-ci a de nombreuses implications pour les distributeurs opérant en Europe, car elle va faciliter les virements bancaires directs comme moyen de paiement quotidien pour les consommateurs. Nous estimons qu'à terme ce type de paiement remplacera au moins 20% des opérations par carte bancaire, en plus de son impact sur les paiements en espèces, et permettra ainsi de contourner des frais de transaction équivalant à 1,4 milliard de dollars.

Cette nouvelle mesure devrait être différente des précédentes, du fait qu'elle permet un accès direct, sécurisé et plus rapide aux comptes courants. Les consommateurs n'auront plus à se connecter à une multitude de sites et d'applications pour consulter leur compte ou réaliser un achat. Outre le fait de simplifier les transactions, ce système permettra aux consommateurs titulaires d'un compte épargne dans une banque, d'un compte chèque dans une autre et d'un prêt dans une troisième, de consulter pour la première fois la totalité de leurs comptes de manière consolidée depuis un seul et unique emplacement et d'effectuer des opérations bancaires d'un compte à un autre facilement et rapidement.

Avec la directive DSP2, les acteurs, y compris les distributeurs, pourront se positionner en tant que « Payment Initiation Service Provider (PISP) » ou « Account Information Service Provider (AISP) », c'est à dire en tant que « agrégateur » jouant alors essentiellement le rôle de portail pour les comptes en banque et données clients. La mainmise des banques sur les relations clients pourrait s'affaiblir et les enseignes qui endosseront le rôle de PISP pourront renforcer les liens avec leurs clients grâce aux données collectées.

Selon nous, les enseignes devraient encourager les consommateurs à adopter ce nouveau type de paiement. D'un point de vue économique, ils ont intérêt à privilégier un mécanisme de paiement instantané, qui leur permettra de supprimer les commissions interbancaires et autres frais liés aux transactions par carte. En outre, le fait de pouvoir initier un paiement directement à partir du compte bancaire du client limitera les difficultés potentielles dans les transactions, améliorant de ce fait l'expérience client et sa fidélité à l'enseigne. Plus important, d'un point de vue stratégique, cette approche peut fournir un réel avantage aux entreprises en matière de collecte de données personnelles, en leur permettant par exemple de connaître une plus grande partie ou même l'ensemble des dépenses de leurs clients, y compris en dehors de chez eux, pour ensuite mettre en place par exemple des actions marketing sur mesure.

Illustration 1 : L'adoption du paiement instantané par virement de compte à compte dépendra des cas d'usages

TYPE D'ACHATS LES PLUS INTÉRESSANTS PAR CE MODE DE TRANSACTION	TRANSACTION DE VALEUR ÉLEVÉE	TRANSACTION DE VALEUR FAIBLE
e-commerce	Ex : Paiement de location de vacances	Ex : Paiements réguliers depuis une application mobile ou un site de vente en ligne
En point de vente physique	Ex : Achat d'un véhicule chez un concessionnaire, achat de luxe, etc.	Ex : Paiement sans contact dans une grande surface, dans un taxi, etc.

Source : Analyse Oliver Wyman

Le commerçant peut encourager l'utilisation du paiement instantané en offrant une remise, rendue possible par l'économie de frais de transaction que ce type de paiement procure. Une autre motivation pour adopter ce style de paiement est sa plus grande rapidité. Dans le tableau ci-après, nous évaluons la probabilité d'adoption des paiements instantanés comme moyen de paiement selon les situations et les canaux d'achat.

Les paiements effectués sur des sites marchands pourront facilement être réalisés avec cette nouvelle méthode. Les magasins traditionnels devront moderniser leurs équipements au point de vente. Les enseignes de grandes marques réussiront plus facilement à convertir leurs clients à ce nouveau mode de paiement grâce au niveau de confiance élevé dont elles bénéficient et aux programmes de fidélité mis en place.

Cette tendance au libre accès dans les services bancaires est déjà bien implantée dans certains pays. En Chine, pour répondre à de nombreux besoins des consommateurs au quotidien, Alibaba a créé une application de guichet unique, proposant notamment des services d'achat, de paiement, de gestion de patrimoine et de commande. Les consommateurs peuvent ainsi accéder à toutes leurs informations financières par une seule et même interface et les gérer facilement, ou encore réaliser des transactions mobiles ou en ligne en toute simplicité.

Cette approche est très populaire auprès des consommateurs. En 2015, les applications Alipay d'Alibaba et WeChat ont pris en charge plus de 90% des paiements mobiles en Chine, pour un montant d'environ 34 000 milliards de dollars, soit une augmentation de 134% par rapport à 2014, selon un rapport de Bloomberg. L'application Alipay compte à elle seule 400 millions d'utilisateurs et effectue 80 millions de transactions chaque jour. Forbes estime que plus de 22 milliards de dollars de dépôts ne sont plus dans les banques chinoises mais chez Alibaba et Tencent et leurs offres bancaires.

Plus important encore, Alibaba a désormais accès à une multitude de données de transaction, un précieux trésor qui lui permet de proposer différents produits et services aux consommateurs de manière plus personnalisée et ciblée.

* DSP2 : Directive révisée sur les Services de Paiement

** PISP : Prestataire d'un service d'initiation de paiement

***AISP : Account Information Service Provider – prestataire fournissant un service d'information sur les comptes

De nouveaux modes de paiement bousculent actuellement le secteur du commerce de détail. Les distributeurs doivent saisir la balle au bond pour prospérer et réussir dans ce nouvel environnement. Nous leur recommandons de prendre en compte les points suivants : les conséquences de la directive DSP2* sur les paiements de détail à court et moyen terme ; l'opportunité de devenir un PISP** ou partenaire d'un AISP*** ou trouver des partenaires permettant de bénéficier des avantages d'un tel positionnement ; capitaliser sur les nouveaux modes de paiement qui émergent ; changer de modèle opérationnel.

CONCLUSION

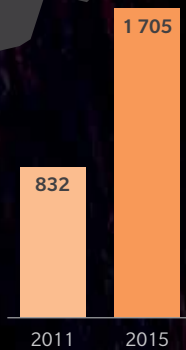
Au cours des prochaines années, avec la directive DSP2 et sa mise en œuvre, le commerce de détail européen va connaître une déferlante d'opportunités et de risques. Des innovations vont émerger et la concurrence va s'intensifier. Pour les enseignes, l'enjeu, à côté d'une réduction de coût, consiste dans la possibilité d'améliorer sa connaissance clients.

La pression monte. Il est temps de vous poser les vraies questions sur votre modèle d'affaires et vos capacités technologiques.

QUAND LES CHINOIS VONT « FAIRE LES MAGASINS »

CAPTER LES DÉPENSES DANS LES CENTRES COMMERCIAUX ET À L'ÉTRANGER

En Chine, la croissance du « shopping » en ligne est significative : selon « iResearch Global », les dépenses en ligne ont été multipliées par sept depuis 2011, passant de 0,5 trillion de yuans à 3,8 trillions de yuans, en 2015. Les analyses récentes d'Oliver Wyman montrent que les distributeurs locaux et internationaux ont l'opportunité de capter une part de ces dépenses sans pour autant être en concurrence frontale avec les géants du commerce en ligne. Pour ce faire, deux moyens s'offrent aux distributeurs : profiter de la croissance et de la popularité des centres commerciaux et répondre aux besoins spécifiques des acheteurs chinois voyageant à l'étranger.



Le nombre de centres commerciaux en Chine a doublé, passant de 832 en 2011 à 1 705 en 2015

40%

La part de centres commerciaux chinois dans les sept plus grandes villes

80%

Le pourcentage de centres commerciaux avec des magasins discount ou magasins sans marque



120+
MILLIONS

Le nombre de voyages à l'étranger effectués par les Chinois



3 ANS

Le bail moyen d'un centre commercial en Chine

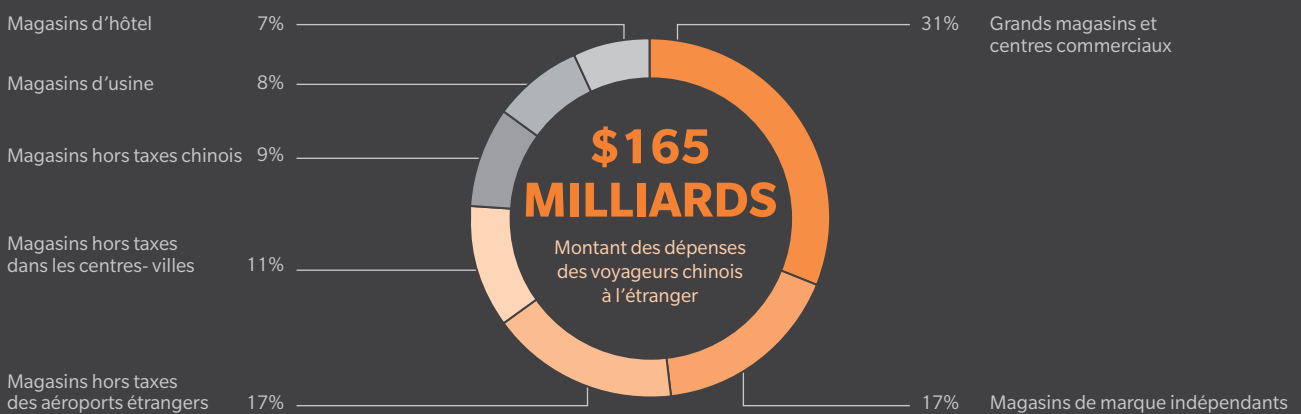
SUR PLACE

Nous avons évalué les centres commerciaux dans 50 villes chinoises. Nos analyses révèlent que – malgré la popularité croissante du « shopping » en ligne – les centres commerciaux sont populaires lorsqu'ils combinent le « shopping » avec des offres de restauration et de divertissements attractives. Les distributeurs devraient donc investir dans ces modèles de centres commerciaux.

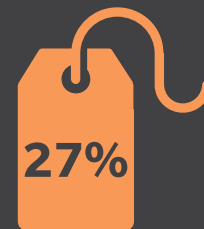
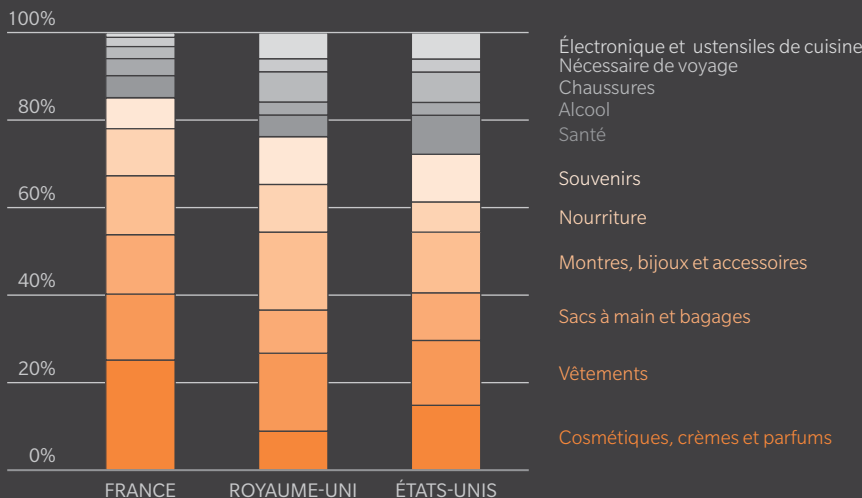
À L'ÉTRANGER

Nous avons également effectué une enquête auprès de 1 750 chinois ayant voyagé à l'étranger en 2015. Ces voyageurs ont dépensé autour de 1 200 \$ en shopping en moyenne. Pour capter une partie de cette dépense, il est important que les distributeurs éveillent l'intérêt de ces clients potentiels alors qu'ils sont encore en Chine et qu'ils démontrent l'authenticité, la bonne qualité et le prix raisonnable de leurs produits.

Voici où les chinois achètent lorsqu'ils voyagent...



... et voici comment ces dépenses varient selon la destination



La croissance en 2015 des dépenses par les voyageurs chinois



Le pourcentage des dépenses effectuées à l'étranger pour les autres – comme cadeaux ou pour revendre en Chine



OPÉRATIONS

L'EFFICACITÉ ET LA RÉDUCTION DES COÛTS

UN LEVIER DE PLUS
EN PLUS D'ACTUALITÉ

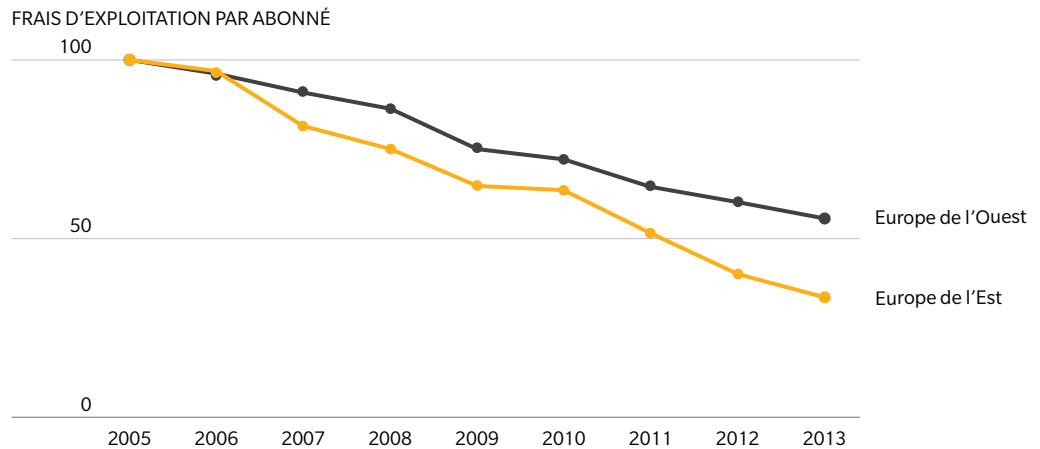
La maîtrise des coûts figure toujours parmi les priorités d'un distributeur. Mais l'inflation des coûts est aujourd'hui supérieure à la hausse des prix de vente, si hausse il y a, et un distributeur doit en permanence gagner en efficacité pour défendre sa rentabilité. Toutefois, ce cycle infernal peut amener à une approche incrémentale de la gestion des coûts : on serre un peu plus les boulons chaque année, on effectue des coupes successives, par tranche, des frais de personnel, on accroît un peu plus la pression sur les fournisseurs et l'on remet en cause les budgets de frais de fonctionnement.

Un tel programme fait partie du quotidien de la plupart des dirigeants d'enseignes. Mais dans le contexte actuel, ces efforts incrémentaux ne suffisent plus et ces démarches n'exploitent pas les possibilités du « Lean ».

Confrontés à une demande atone, à des mètres carrés en excès et à la concurrence de modèles économiques à bas coût, de nombreux distributeurs doivent radicalement changer de posture en accélérant leurs gains d'efficacité, c'est-à-dire en baissant leur niveau de coût de 20% au lieu des 2% « usuels ». D'autres secteurs sont déjà passés par là : pendant la décennie écoulée, pour demeurer rentables alors que le chiffre d'affaires moyen par utilisateur déclinait, les opérateurs de téléphonie mobile européens ont réduit leurs coûts par abonné dans des proportions allant jusqu'à 30% (voir illustration 1). De la même manière, les banques de détail réduisent aujourd'hui massivement leurs coûts à mesure que leurs produits basculent en numérique et que les agences physiques deviennent de moins en moins indispensables.

Pour la première fois, nous voyons de nombreux distributeurs envisager des programmes radicaux de réduction des coûts. Les conversations sur de tels changements radicaux étaient rares il y a quelques années, elles sont aujourd'hui monnaie courante.

Illustration 1 : Les opérateurs de téléphonie sont parvenus à réduire de plus de 30% leurs frais d'exploitation par abonné en moins d'une décennie



Source : UBS ; Wireless Matrix (BoA, Merrill Lynch) ; Informa Telecom & Media ; CISCO ; IEEE ; Recherche Oliver Wyman

Illustration 2 : Trois étapes pour « repartir de zéro » sur les coûts

Étape 1 : Identifier le minimum vital

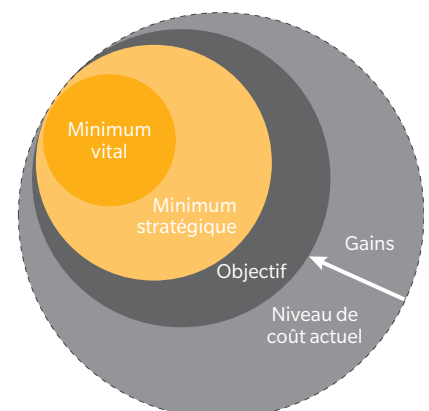
- Services de base, telles les déclarations légales
- Exigences internes justifiées, telles la sécurité et la santé
- Suppression du superflu et des éléments de confort

Étape 2 : Identifier le minimum stratégique

- Les objectifs de court, moyen et long terme sont pris en compte
- Modes de travail simplifiés, peu de décisionnaires mais les investissements ciblés ont bien lieu

Étape 3 : Décider d'un objectif d'optimisation réaliste

- Nombre limité d'activités supplémentaires
- Suppression des demandes internes injustifiées
- Limitation stricte des activités ne créant pas de valeur



Comment une enseigne peut-elle changer radicalement sa position de coût ? L'illustration 2 présente un exemple de méthode. L'enseigne passe de réductions successives et incrémentales du personnel de son siège à une approche repartant de zéro sur chaque fonction, en focalisant celles-ci sur les tâches essentielles pour l'entreprise ou présentant une réelle valeur économique et en éliminant les activités simplement « bonnes à avoir ».

Au sein de l'entreprise, il est également important d'envisager une simplification radicale et une automatisation des processus – tant pour les tâches internes que pour les activités en lien avec le client – en s'inspirant des méthodes issues des commerçants en ligne. Il existe désormais des enseignes du Net avec un chiffre d'affaires de plusieurs milliards d'euros et qui fonctionnent avec un personnel au siège limité par exemple à 200 équivalents temps plein. Certes, les distributeurs établis sont très différents des entreprises de l'ère numérique. Mais l'approche adoptée par ces nouveaux entrants, notamment dans l'utilisation des algorithmes et des données analytiques pour limiter les frais de personnel, peut être instructive. L'étude de cas 1 décrit l'exemple d'une compagnie d'assurance transformée par la numérisation.

Dans la distribution, supprimer une part significative des « queues d'assortiment » dans les catégories où les consommateurs ne réclament pas un large choix permet de simplifier la proposition client sans que cela pénalise le chiffre. L'étude de cas 2 décrit comment un discounter a réduit la gamme dans ses magasins de 20% en moyenne. Le retrait de références doit toujours être mené avec soin, en se concentrant sur les doublons et/ou les catégories peu élastiques au choix, afin de minimiser voire réduire à zéro l'effet sur les ventes. Simplifier la gamme de cette manière entraîne des économies sur la chaîne d'approvisionnement et la gestion opérationnelle des magasins, donc une réduction des coûts.

Une autre action susceptible d'entraîner un changement radical en matière de coûts est la simplification et la rationalisation du portefeuille de fournisseurs dans le but de collaborer plus étroitement avec un nombre réduit de fournisseurs partenaires, situation qui doit permettre d'obtenir de meilleures conditions (cette démarche est décrite en détails dans notre document intitulé « Renforcer la confiance pour créer ensemble de la valeur »). Dans certaines enseignes, il existe également l'opportunité de supprimer des intermédiaires dans la chaîne d'approvisionnement et d'accroître la part des marques propres pouvant générer des marges supérieures.

CONCLUSION

D'autres secteurs d'activité ont déjà réalisé d'importants gains de coûts et les distributeurs peuvent s'inspirer des succès obtenus. Mais ils doivent également veiller à voir suffisamment grand. Les gains significatifs en matière de coûts ne peuvent être obtenus par des modifications incrémentales et à petite échelle des modèles économiques existants. Les enseignes doivent abandonner l'état d'esprit du « on a toujours procédé ainsi » et repartir d'une feuille blanche pour limiter les coûts, en se basant sur les besoins et attentes réelles des consommateurs.

En redéfinissant les gammes et les services face aux propositions des modèles à bas coûts, en utilisant par exemple les nouvelles technologies pour développer le libre-service ou pour réduire le niveau de complexité, les distributeurs peuvent suivre l'exemple d'autres secteurs et aller vers un avenir profitable. Ce type de changement ne s'obtient pas du jour au lendemain, mais de plus en plus d'enseignes auront à engager des programmes de cette nature dans les années qui viennent pour gagner et prospérer.

ÉTUDE DE CAS 1

RÉDUIRE LES COÛTS PAR LA DIGITALISATION

CONTEXTE

Cette compagnie d'assurance européenne établie perdait des clients au profit de ses nouveaux concurrents numériques. Elle avait compris que sa survie passait par la transformation digitale et souhaitait s'en servir pour devenir plus agile sur la fixation des prix et pour rationaliser son modèle opérationnel.

CE QUE NOUS AVONS FAIT

Nous avons évalué l'entreprise face aux assureurs concurrents et face à des acteurs du digital en rupture, ce qui a forcé l'équipe dirigeante à penser différemment et à revoir ses méthodes. Elle a pu constater qu'un de ses concurrents était capable de mettre ses tarifs à jour toutes les 15 minutes, ou qu'un autre se contentait d'un service client de 30 personnes pour gérer 750 000 polices.

Avec ces références à l'esprit, l'entreprise a pu réinventer ses modes de travail à la façon d'un nouvel entrant du digital. Par exemple, une piste retenue a été de permettre aux clients de déposer et suivre leurs demandes d'indemnisation en ligne ; une autre a consisté à créer un guichet unique pour la gestion des demandes d'indemnisation. Nous avons également utilisé un téraoctet de données et mis en place un moteur analytique sur mesure pour analyser 8 000 combinaisons de facteurs de risque, 750 000 points de données et plus de 200 millions d'estimations individuelles afin de fournir une évaluation hebdomadaire du niveau de risque de la clientèle.

RÉSULTATS

Les bénéfices retirés par la compagnie sont significatifs :

- Plus de 100 millions de £ (livres sterling) de gains déjà obtenus en 18 mois grâce à une transformation de l'entreprise vers les niveaux de réduction de coûts décidés
- Plus de 5 points d'accroissement de marge grâce à la nouvelle politique tarifaire dynamique, avec une réduction du risque et un gain de pénétration
- Une agilité accrue pour réagir aux changements de tarifs des concurrents

RÉDUIRE LES COÛTS EN RÉDUISANT LA COMPLEXITÉ

CONTEXTE

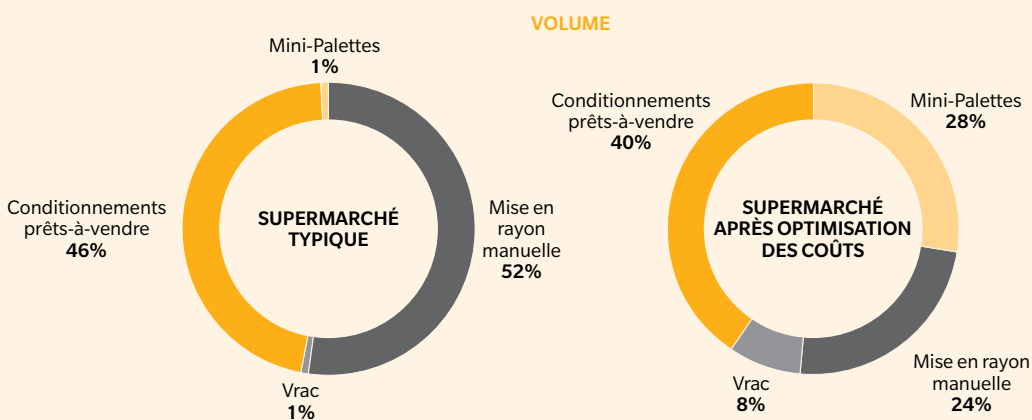
Un discounter américain en difficulté a pris conscience que la trop grande largeur de sa gamme, entraînant des coûts supplémentaires à tous les échelons, contribuait à la non performance de son modèle économique.

CE QUE NOUS AVONS FAIT

En travaillant avec ses fournisseurs, l'enseigne a pu mettre en rayon des produits frais prêts à la vente, évitant toute découpe ou emballage en magasin. En rationalisant sa gamme de produits frais, elle a supprimé les articles à « casse » élevée et s'est concentrée sur les produits issus de fournisseurs proches de ses centres et plateformes de distribution pour réduire les frais d'approvisionnement et améliorer la fraîcheur des produits. La mise en rayon manuelle a été réduite grâce à l'introduction de prêts-à-vendre et, dans certains cas, en passant des colis à des mini-palettes (voir illustration 3).

Pour un encaissement plus rapide, la position des codes-barres a été optimisée pour en garantir la lecture à la première tentative et les caisses ont été rehaussées pour que les articles puissent être glissés directement vers le scanner, puis dans le chariot.

Illustration 3 : Des solutions de réassort rapides et efficaces peuvent générer 1 à 1,5% d'économies sur les frais opérationnels des magasins



RÉSULTATS

L'enseigne a réduit sa gamme par magasin de 25% en moyenne, ce qui a permis de réduire :

- Les frais d'approvisionnement de 20%
- Les autres coûts magasin tels les services, la maintenance et le nettoyage de plus de 5%
- Le coût de la main d'œuvre en point de vente de plus de 30%

GAGNER LA BATAILLE DE L'IMAGE PRIX

COMMENT S'Y PRENDRE ?





Profiter tous les jours du meilleur rapport qualité-prix, payer le juste prix pour les bonnes choses, pouvoir vérifier facilement qui est le moins cher... C'est ce à quoi s'attendent tous les consommateurs aujourd'hui et c'est pourquoi, plus encore qu'auparavant, être compétitif en prix est crucial pour un distributeur.

Mais cela représente des investissements très significatifs. Lorsqu'un repositionnement durable des prix à la baisse est nécessaire, trois questions sont clés : quelle est l'ampleur de la baisse à réaliser ? Comment la faire au mieux ? Comment la financer ?

L'exercice n'est pas aisé. Si certaines enseignes, telle que celle figurant dans l'illustration 1, l'ont réussi... d'autres ont échoué, ne parvenant pas à relancer leurs ventes et détruisant leur rentabilité, telle l'enseigne de l'illustration 2.

REPOSITIONNER SES PRIX, UN COUP GAGNANT ASSURÉ ? VISIBLEMENT NON

L'INVESTISSEMENT PRIX NE FAIT PAS TOUT

En effet, lors d'une baisse de prix, même accompagnée de la nécessaire optimisation par catégorie et par magasin, l'augmentation des volumes de ventes ne se produit que progressivement, sur une période d'au moins trois ans. Ensuite, même au maximum de son impact, l'effet volume ne suffit pas à rembourser l'investissement prix et à rétablir le chiffre d'affaires. Typiquement, sur quatre ans, il peut rester encore 50 à 75% de l'investissement prix à financer.

IL FAUT DONC CHERCHER D'AUTRES LEVIERS POUR ASSURER LE SUCCÈS

Un premier type d'action consiste à optimiser les actions promotionnelles, éventuellement les réduire. Cela permettra d'augmenter en partie les financements.

Travailler sur l'offre s'impose aussi. Notre expérience prouve qu'améliorer son offre « frais » est l'action qui va générer le plus de trafic et de croissance – directe et indirecte – de chiffre. C'est la première priorité. Derrière celle-ci, revoir l'assortiment et ajuster l'utilisation de l'espace magasin par magasin pour maximiser le chiffre d'affaires et la marge sont également des leviers puissants. Ensemble, ils peuvent permettre de financer entre 30 et 50% de l'investissement requis pour le repositionnement en prix.

Travailler les coûts est également indispensable : mieux négocier ses achats directs (premier poste de coûts), rechercher plus avant l'excellence opérationnelle en magasin, dans les fonctions centrales et sur la supply chain et optimiser ses coûts indirects vont être des leviers importants et nécessaires.

Ainsi ce n'est qu'en faisant appel à la fois à des leviers d'offre et des leviers de coûts, dans des proportions et dans une combinaison qui sont propres à chaque situation, que l'autofinancement et le succès d'une telle transformation est possible.

Au-delà de l'équation économique, notre expérience de plus d'une dizaine de transformations réussies dans la grande distribution dans différents pays et l'observation d'autres situations montrent que l'exécution d'une telle transformation reste très complexe.

En synthèse, nous proposons trois axes pour sous-tendre un repositionnement en prix :

1. Si possible, anticiper et être le premier. Agir en premier permet de se préparer et de calibrer son effort. À l'inverse, suivre et s'aligner requiert un effort au moins aussi coûteux mais dont les effets sont moindres et moins bien perçus.
2. L'investissement doit être financé en parallèle. Les repositionnements en prix ne paient que sur le moyen voire le long terme. Il faut pouvoir tenir bon et garder le cap. Identifier et actionner avec succès des leviers de financement est crucial.
3. Le projet doit mobiliser et être porté par toute l'organisation. La transformation doit être orchestrée et dirigée : c'est un projet très impliquant et qui peut être perçu comme risqué. Il impactera d'une façon ou d'une autre tous les membres de l'entreprise.

Dans le cas où l'investissement prix est couplé à un changement de business model vers le modèle EDLP+ (« Everyday low prices »), la transformation doit être menée et communiquée avec un soin particulier.

Illustration 1 : Enseigne dont l'image-prix se détériorait, un investissement prix massif autofinancé et mené avec Oliver Wyman a permis de revenir dans le marché et a généré des résultats en ligne avec les objectifs

INVERSION DE LA TENDANCE DES VENTES
ÉCART VS. MOYENNE CONCURRENTS

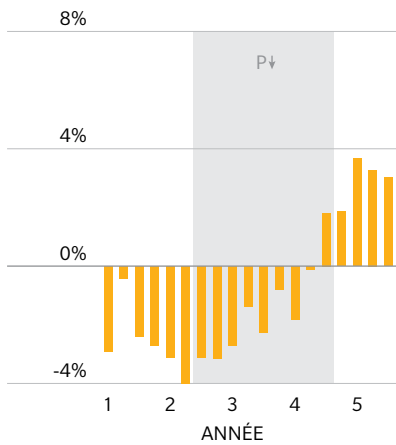
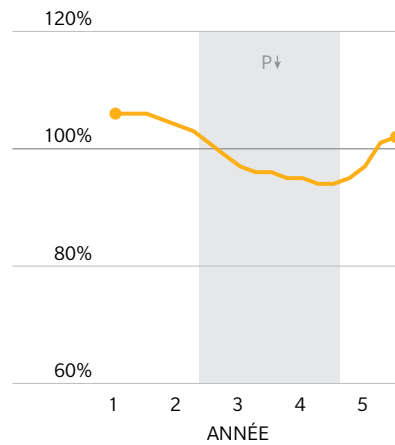
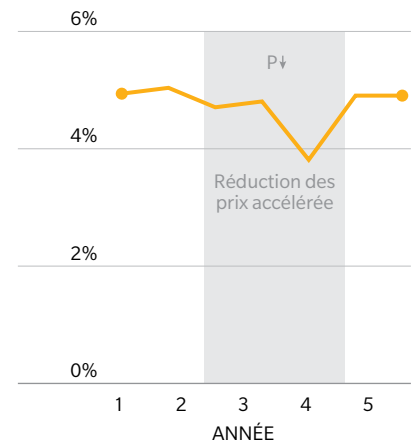


IMAGE PRIX AMÉLIORÉE



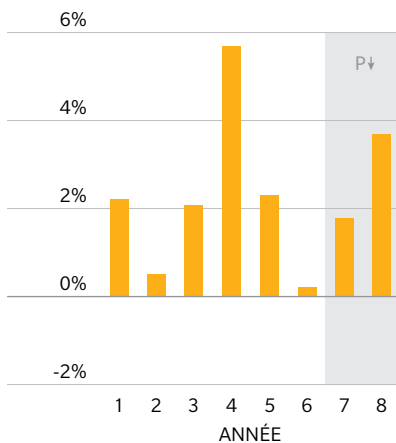
RENTABILITÉ CONSERVÉE



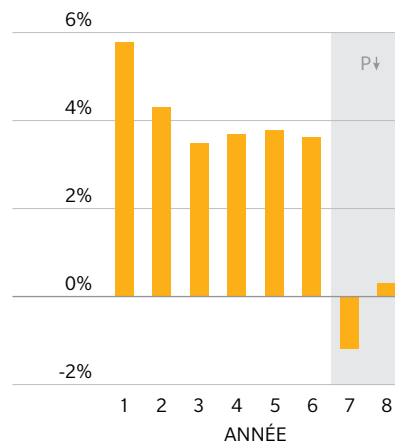
Source : Oliver Wyman

Illustration 2 : Distributeur ayant réalisé un repositionnement prix peu préparé, avec seulement de faibles investissements et pas de financement : des résultats peu convaincants

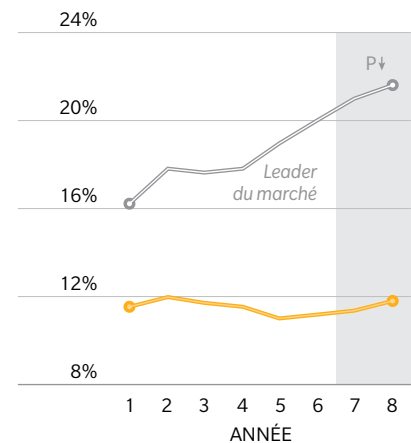
CROISSANCE FAIBLE DES REVENUS...
ÉCART VS. MOYENNE CONCURRENTS



ÉROSION DES PROFITS



FAIBLE AMÉLIORATION DES PARTS DE MARCHÉ,
SURTOUT EN COMPARAISON DU LEADER



Source : Oliver Wyman

COMMENT BRISER L'ADDICTION

LES PROMOTIONS DANS LA DISTRIBUTION
GÉNÉRALISTE ALIMENTAIRE



Les promotions sont une sorte de « drogue dure » dans le monde de la distribution : elles soulagent la douleur à court terme, mais, à mesure que leur utilisation s'accroît, la dépendance augmente et il devient de plus en plus difficile de s'en passer. Après des décennies de recours intensifs, les effets indésirables affectent l'écosystème de la distribution dans son ensemble et alors même que nous pensons que de plus en plus d'enseignes vont éprouver le besoin de mieux contrôler ou même de se libérer de leur addiction.

Ce document décrit comment les promotions sont devenues la solution à court terme à une multitude de problèmes et détaille les effets néfastes dont leur abus est responsable sur les distributeurs, les fabricants, les consommateurs et l'environnement. Ensuite, un programme en six étapes est proposé pour lutter avec succès contre l'addiction.

PROMOTIONS : UN JEU FACILE ET RAPIDE

Les promotions peuvent constituer une réponse automatique en période difficile. Les distributeurs les utilisent facilement pour atteindre leurs objectifs du trimestre, pour compenser une baisse de trafic ou pour augmenter les ventes durant une période cruciale, telle la fin de l'année. Dans nombre de marchés matures, les promotions sont de plus en plus utilisées pour faire croître les ventes lorsque les opportunités d'étendre le parc de magasins se raréfient. Leur poids dans le chiffre d'affaires progresse alors inexorablement : en Europe, il est passé de 20% en 2003 à 35% en 2015.

La dynamique des négociations avec les fournisseurs tire également vers le haut le pourcentage de ventes en promotion. Les distributeurs demandent de meilleures conditions à leurs fournisseurs, ces derniers attendent en retour une contrepartie : une intensité promotionnelle renforcée.

Dès lors, si les promotions accroissent réellement les ventes, amènent des clients supplémentaires et sont financées par les fabricants, y a-t-il un problème ?

On objectera que la situation était la même il y a cinq ou dix ans et il est vrai que les promotions ont toujours constitué une source de complexité interne et de débats animés. Toutefois, la situation est désormais différente. L'intensité promotionnelle a fortement augmenté et les pressions multiples – y compris celles des gouvernements et instances de régulation – obligent aujourd'hui les distributeurs à réexaminer la question et à agir.

Il est donc temps pour les enseignes et les fabricants de réduire ou d'optimiser leurs programmes promotionnels et le chapitre qui suit explique comment y parvenir.

VERS LA DÉSINTOXICATION

Pour les distributeurs qui reconnaissent les problèmes causés par les promotions, un programme en six étapes permet de briser le cercle vicieux de la dépendance. À travers ces étapes, ils obtiendront un avantage concurrentiel en améliorant leur image prix et pourront protéger leur chiffre d'affaires tout en réduisant leurs coûts et leurs complexités.

ÉTAPE 1 : CLARIFIER LE RÔLE DES PROMOTIONS

La première étape consiste à être clair sur l'objectif que l'on assigne aux promotions. Quel rôle jouent-elles dans la proposition commerciale ? Quels segments de clientèle adhèrent à quelles promotions ? Quel est leur lien avec les autres leviers commerciaux ? Comment fonctionnent-elles dans un monde où la communication individuelle avec le consommateur prend une place de plus en plus importante ? Ces questions doivent permettre de fixer l'intensité promotionnelle souhaitée – à un niveau probablement inférieur au niveau actuel.

ÉTAPE 2 : COMPRENDRE L'IMPACT RÉEL DES PROMOTIONS

Chez les distributeurs comme chez les industriels, la gestion des promotions consomme beaucoup de temps et d'énergie, mais une très faible part de cette énergie sert à mesurer le bénéfice réel des offres promotionnelles sur l'activité de l'enseigne et son succès.

Par exemple, les promotions sont souvent simplement évaluées en mesurant l'accroissement des ventes des produits mis en avant. Les effets collatéraux comme la cannibalisation ou les achats anticipés ou retardés et décalés sont ignorés. Plus grave, la capacité du programme à réellement générer du trafic ou de la loyauté (ou fidélité à l'enseigne) n'est pas vraiment mesurée, compliquant ainsi toute vision critique des performances hebdomadaires.

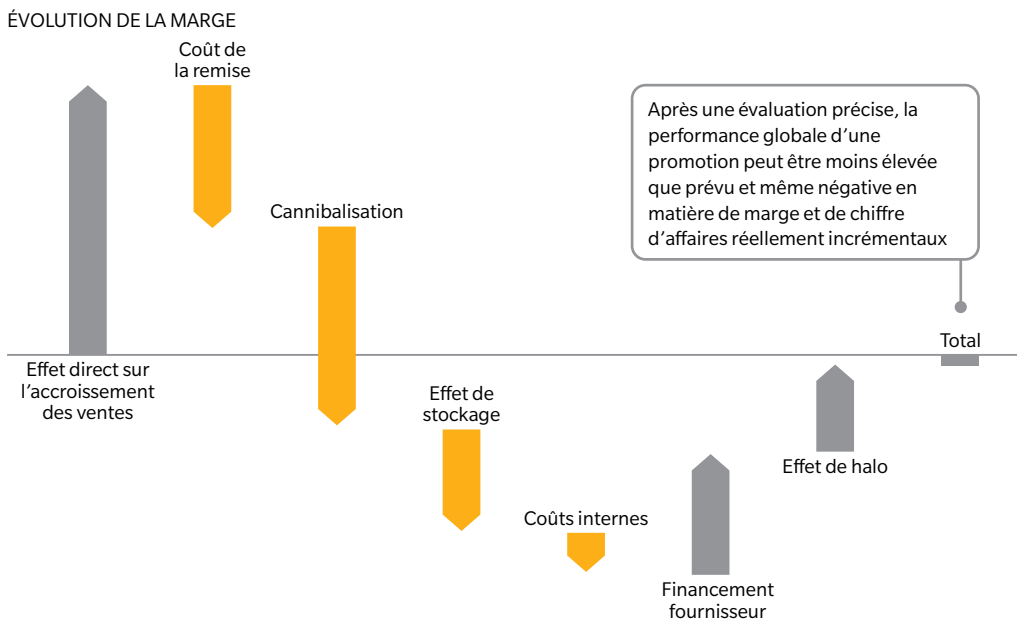
Une des raisons de la difficulté à mesurer l'impact réel des promotions est le nombre élevé de facteurs à considérer. Ci-dessous et dans l'illustration 1 sont repris les critères que les entreprises doivent mesurer pour comprendre l'impact sous-jacent réel de toute promotion : effet direct sur l'accroissement des ventes, coût pour l'entreprise des remises accordées, financement fournisseur, cannibalisation des ventes de produits proches, modification des ventes post-promotion rapportées aux ventes avant promotion (achats anticipés/effets de stockage), frais de marketing liés à la promotion, main-d'oeuvre additionnelle en magasin et frais d'approvisionnement liés aux volumes supplémentaires, modification de la taille du panier (effet de halo) et modification du nombre de clients (effet de halo).

ÉTAPE 3 : AGIR SUR LA BASE DE LA COMPRÉHENSION AINSI OBTENUE

Une fois les effets ci-dessus mesurés, il est possible de déterminer pourquoi certaines promotions ne fonctionnent pas d'un point de vue économique.

Si l'effet d'accroissement des ventes reste limité : est-ce lié à un désintérêt des consommateurs ? Le placement du produit en magasin est-il optimisé ? Le stock en rayon est-il à tout moment suffisant ? A-t-il manqué ?

Illustration 1 : Mesurer l'effet réel d'une promotion sur la marge



Source : Oliver Wyman

Même si les promotions ont un impact considérable sur les ventes et sur le comportement d'achat des consommateurs, il convient de s'interroger sur l'origine de cette variation, qui peut être liée à un facteur externe comme, par exemple, une météo complaisante favorisant la consommation de glaces ou un concurrent pénalisé par des travaux de voirie ou encore une information négative parue dans les médias.

Une meilleure compréhension des performances réelles de chaque promotion permet de prendre de meilleures décisions pour les opérations à mettre en place. Armé de ces informations, il devient possible de décider quelles promotions réaliser et quelles promotions arrêter. Il devient également possible de gérer chacun des facteurs ayant un effet sur la rentabilité de la promotion pour maximiser les ventes additionnelles et la marge.

ÉTAPE 4 : ÉVITER LES PROMOTIONS LORSQUE C'EST POSSIBLE

Une fois les bénéfices réels des promotions identifiés et les opérations non rentables éliminées, une analyse plus approfondie du reste du programme est nécessaire pour mettre en lumière les produits et les catégories pour lesquels il vaut mieux passer par une approche fondée sur l'EDLP (prix bas tous les jours). Il s'agit généralement de catégories où le pourcentage de ventes en promotion est élevé (40% ou plus), où leur effet direct sur les ventes décline (chaque euro dépensé sur les promotions produit de moins en moins de chiffre d'affaires) et où le financement fournisseur est massif (il couvre généralement plus de 80% de la remise).

Il est probable que, sur ces catégories, certains fournisseurs subissent le même cercle vicieux que le distributeur – niveau de cannibalisation élevé, croissance des volumes faible ou nulle, dégradation de la position de leur marque et soient réceptifs à un partenariat destiné à corriger leur stratégie promotionnelle.

MESURER L'IMPACT ET LE COÛT VÉRITABLES DES PROMOTIONS

Dans les faits, nombre de promotions sont néfastes, tant pour les distributeurs que pour les fabricants, car elles détruisent de la valeur sur le long terme pour chacune des deux parties. Elles peuvent même être préjudiciables à la santé et aux finances des consommateurs, ainsi qu'à l'environnement. Ces thèmes sont développés ci-dessous :

LE MYTHE



FABRICANTS

Les promotions aident à construire une marque et à la rendre populaire.

Les promotions sont la meilleure option lorsque la croissance du marché est faible et lorsque l'innovation et la différenciation produit ne génèrent plus suffisamment de chiffre d'affaires.

LES FAITS

Les promotions dégradent la valeur de la marque à long terme. Les consommateurs finissent par considérer le prix en fond de rayon comme anormalement cher.

Réduire les programmes promotionnels permet aux fabricants d'investir davantage dans l'innovation et le développement, plutôt que de passer un temps démesuré à échafauder des tactiques d'animation commerciale avec leurs clients distributeurs.

Les promotions amènent les clients en magasin et permettent de capturer la totalité de leur panier.

Les promotions incitent les consommateurs à dépenser davantage.

Les sites et les applications de comparaison de prix indiquent aux consommateurs les lieux où les offres sont les plus intéressantes, leur permettant de « picorer » les promotions d'une enseigne à l'autre pour chaque composante de leur panier et de « zapper ».

À mesure que le nombre de promotions augmente, leur efficacité réelle sur les ventes s'amenuise, principalement en raison d'une élasticité promotionnelle en baisse et d'une cannibalisation accrue.

Les promotions permettent au client d'en avoir pour son argent.



CONSOMMATEURS

Certaines promotions créent de la confusion, alors que des structures de prix et d'assortiment simplifiées peuvent satisfaire les besoins réels du client plus facilement.

Les promotions soutiennent la croissance des volumes.

La hausse des volumes est de courte durée et les consommateurs prennent l'habitude d'acheter certains produits uniquement lorsqu'ils bénéficient d'une offre spéciale.

Les promotions sont un moyen peu coûteux d'accroître le taux de charge des usines.

Les promotions alourdissent les coûts de supply chain en raison de la volatilité et de la complexité qu'elles introduisent.

Les promotions sont une solution de facilité.

Elles entraînent des coûts additionnels à chaque stade du processus, de l'impression de prospectus et bons de réduction en passant par la volatilité de la chaîne d'approvisionnement jusqu'à la baisse de disponibilité et la hausse de la « casse » en magasin.

Les promotions améliorent l'image prix d'un magasin aux yeux des consommateurs.

Les promotions ont un impact moindre sur l'image prix qu'une politique de prix bas tous les jours (EDLP). Des opérations promotionnelles trop nombreuses peuvent même dégrader l'image prix en semant la confusion chez les clients.



DISTRIBUTEURS

Les promotions sont toujours bénéfiques aux consommateurs.

Elles peuvent contribuer à de mauvaises habitudes alimentaires lorsqu'elles portent sur des catégories comme les sodas ou l'épicerie sucrée dans lesquelles acheter davantage amène à consommer davantage.

L'impact des promotions sur l'environnement est réduit, voire nul.

Parce que les volumes sont plus difficiles à prévoir sur les articles en promotion, ces derniers constituent généralement une cause importante de « casse » en magasin. Les promotions incitent également les clients à un stockage excessif, créant ainsi des gaspillages.



ENVIRONNEMENT

L'ADDICTION AUX PROMOTIONS EN CHIFFRES

UN

Le nombre de points de rentabilité généralement perdus par tranche de dix points de part des ventes en promotion

x2

Le multiplicateur de chiffre d'affaires réellement incrémental rapporté au montant de générosité accordé au client – nettement inférieur à ce que la plupart des distributeurs imaginent



La proportion de promotions n'entraînant pas de véritable hausse incrémentale des ventes et réduisant le résultat avant financement des fournisseurs, détruisant donc de la valeur pour l'enseigne comme pour le fabricant



Pourcentage de hausse du niveau de cannibalisation des promotions sur le fond de rayon en Europe sur les dix dernières années



Baisse de l'effet direct sur la croissance des ventes des promotions sur les cinq dernières années



Proportion des promotions dans les catégories du frais, malgré l'importance stratégique de ces rayons

PROMOTIONS : UN JEU FACILE ET RAPIDE

Réduire la consommation de sucre, de sel et de matières grasses est une préoccupation croissante des consommateurs, des gouvernements et des organisations de santé publique dans les pays développés. L'influence des promotions sur l'obésité et les problèmes de santé liés au régime alimentaire furent abordés en janvier 2016 au Forum Économique Mondial de Davos, avec notre participation. Nous avons décidé d'étudier un programme promotionnel type. L'objectif était de déterminer si les produits sucrés étaient plus souvent mis en promotion et si ces promotions en augmentaient la consommation.

x2

Les produits dont les catégories présentant une teneur en sucre supérieure à la moyenne ont deux fois plus de chance de se retrouver dans le programme promotionnel



La hausse de consommation de produits riches en sucre imputable aux promotions ; elle est due en premier lieu à la participation des groupes



Proportion du financement fournisseur correspondant à des promotions sur les bonbons, la confiserie, les sodas ou les alcools

Le risque pour les distributeurs en termes de réputation est réel et constitue une raison supplémentaire de réduire le poids des promotions sur ces catégories.

ÉTAPE 5 : TRAVAILLER AVEC LES FABRICANTS POUR PASSER D'UNE LOGIQUE DE FINANCEMENT PROMOTIONNEL FOURNISSEUR À UNE STRATÉGIE DE PRIX BAS TOUS LES JOURS

Comme cela a déjà été précisé, une des causes principales de prolifération des promotions sont les conditions commerciales et les accords négociés au fil des années entre les distributeurs et les fabricants. Il est indispensable de s'attaquer à cette dépendance (de part et d'autre) à l'égard du financement promotionnel. Même si les discussions sont difficiles, le changement est au final bénéfique aux deux parties, car il brise le cercle vicieux de l'addiction aux promotions.

Passer à une stratégie EDLP rend au final les flux de financement moins figés et accroît le degré de liberté des enseignes, leur permettant ainsi de trouver de meilleurs moyens de gagner de nouveaux clients et d'accroître leur part de marché. Les fournisseurs, quant à eux, sont mieux à même d'investir leurs ressources là où réside la croissance.

En Europe, on observe un intérêt renouvelé pour ces questions chez les distributeurs comme chez les fabricants. Mais le premier pas s'avère souvent difficile.

ÉTAPE 6 : CONTINUER À INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES ET LES OUTILS D'ANALYSES EN SUPPORT

Comprendre et optimiser les promotions exige une démarche analytique systématique et d'excellents processus opérationnels. De nombreux distributeurs et fabricants ont investi et investissent encore dans le domaine, mais la marge de progression restante est réelle. Les distributeurs les mieux armés en termes de compétences et d'outils de support auront des chances de gagner de nouveaux clients et d'obtenir un retour sur leurs investissements promotionnels.

La technologie a un impact tangible sur l'activité lorsque l'efficacité des prévisions promotionnelles est concernée. Ces deux dernières années, une transition s'est produite entre un mode de prévision traditionnel linéaire et une approche plus sophistiquée basée sur le « machine learning » susceptible de réduire les taux d'erreur de plus de 50%.

CONCLUSION

Les promotions sont une solution rapide, mais elles entraînent à long terme des problèmes pour les distributeurs, les fabricants et les consommateurs. L'addiction aux promotions augmente depuis maintenant des années, mais l'on perçoit aujourd'hui une réelle évolution, les distributeurs aspirant au changement et les fabricants acceptant de participer à des programmes de réduction de l'intensité promotionnelle. La tâche n'est pas facile, mais elle est possible : elle passe par une approche systématique fondée sur les données pour réduire le niveau de dépendance.

RENFORCER LA CONFIANCE POUR CRÉER DE LA VALEUR

LA CRÉATION DE VALEUR EN COMMUN AVEC VOS FOURNISSEURS PEUT VALOIR PLUSIEURS MILLIARDS

Les modèles économiques de la grande distribution sont sous la pression croissante de l'inflation des coûts, de la concurrence, de l'e-commerce et de la vitesse d'évolution des besoins des consommateurs. Chaque composant de leur activité est regardé de plus en plus près, en ce compris leurs relations et leur travail avec leurs fournisseurs. Ainsi, certains grands distributeurs ont durci leurs négociations. Bien que cette stratégie puisse générer des bénéfices à court terme, nous voyons des bénéfices à la collaboration entre distributeurs et fournisseurs pour créer de nouvelles sources de valeur et davantage de gains à long terme.

Dans cette note, nous indiquons les étapes à suivre pour faire évoluer la relation entre distributeur et fournisseur vers plus de collaboration, afin de réaliser plus d'économies via une optimisation du système global fabrication/distribution plutôt que par une opposition systématique entre les deux mondes.

Partout dans le monde, nous aidons de grands distributeurs dans la revue de leurs processus avec quelques-uns de leurs fournisseurs principaux pour les aider à réaliser des centaines de millions d'euros d'économies. Ces impacts pourraient être encore plus élevés (voir illustration 1).

Illustration 1 : Potentiel des gains réalisables grâce à la collaboration distributeurs/fournisseurs dans la catégorie produits frais

PAYS	GAINS POTENTIELS RÉALISABLES	
	Euros (milliards)	Monnaie locale (milliards)
Chine	0,8 – 1,2	¥ 5,8 – 8,8
France	1,4 – 2	€ 1,4 – 2
Allemagne	1,2 – 1,8	€ 1,2 – 1,8
Royaume-Uni	1,5 – 2,3	£ 1,2 – 1,8
États-Unis	6,2 – 9,2	\$ 7 – 10,6

Source : Planet Retail, analyses Oliver Wyman



PAY
HERE

EACH

\$5.00

Dans les nouveaux modèles plus collaboratifs, les interactions entre distributeur et fournisseur changent fondamentalement, elles passent de quelques réunions en face-à-face par an – réunissant deux ou trois personnes de chaque camp – à un mode opératoire qui fait participer de nombreux départements différents et qui encourage une implication régulière et une innovation à travers des objectifs stratégiques communs – le tout fondé sur le respect, la confiance et l’innovation conjointe. Nous appelons cette approche « la création de valeur conjointe ».

Les trois étapes clés de cette transition sont :

1. Identifier les meilleurs fournisseurs avec lesquels innover
2. Construire une relation productive fondée sur la confiance et le respect
3. Innover ensemble pour améliorer les processus

PREMIÈRE ÉTAPE : IDENTIFIER LES MEILLEURS FOURNISSEURS AVEC LESQUELS INNOVER

Il est important de préciser que l’approche de la « création de valeur conjointe » n’est pas adaptée à tous les types de fournisseurs. Pour nombre de petits et moyens fournisseurs, il est probablement préférable de maintenir le mode de fonctionnement existant. Afin d’identifier les fournisseurs qui pourraient devenir leurs partenaires d’innovation, les leaders du marché ont recours à une grille d’analyse (du type de celle de l’illustration 2) pour évaluer la relation.

Illustration 2 : Grille d’identification des fournisseurs pertinents pour une approche de « création de valeur conjointe »

DIMENSION	SCORE					LOGIQUE
Priorités	Bas		Élevé			
Dans quelle mesure le fournisseur considère-t-il la création de valeur en commun comme une priorité ?	1	2	3	4	5	Sans une forte incitation au succès du programme conjoint, les ressources ne seront peut-être pas allouées de manière adaptée.
Potentiel stratégique	Bas		Élevé			
Quel sera le poids de ce fournisseur sur le marché dans le futur ?	1	2	3	4	5	Les marchés évoluent. Il est donc important d’identifier et d’investir dans des relations à fort potentiel et qui pourront engendrer des bénéfices tels que l’accès exclusif aux produits et services du futur.
Confiance	Bas		Élevé			
Quel est le niveau de confiance existant entre l’équipe dirigeante du fournisseur et celle du distributeur ?	1	2	3	4	5	La confiance est clé au succès de toute collaboration. La direction générale des deux camps doit être convaincue du projet et donner l’exemple pour initier le changement de l’état d’esprit des collaborateurs. Les deux côtés doivent considérer ce projet comme une opportunité et non pas comme un moyen de gagner aux dépens de l’autre.

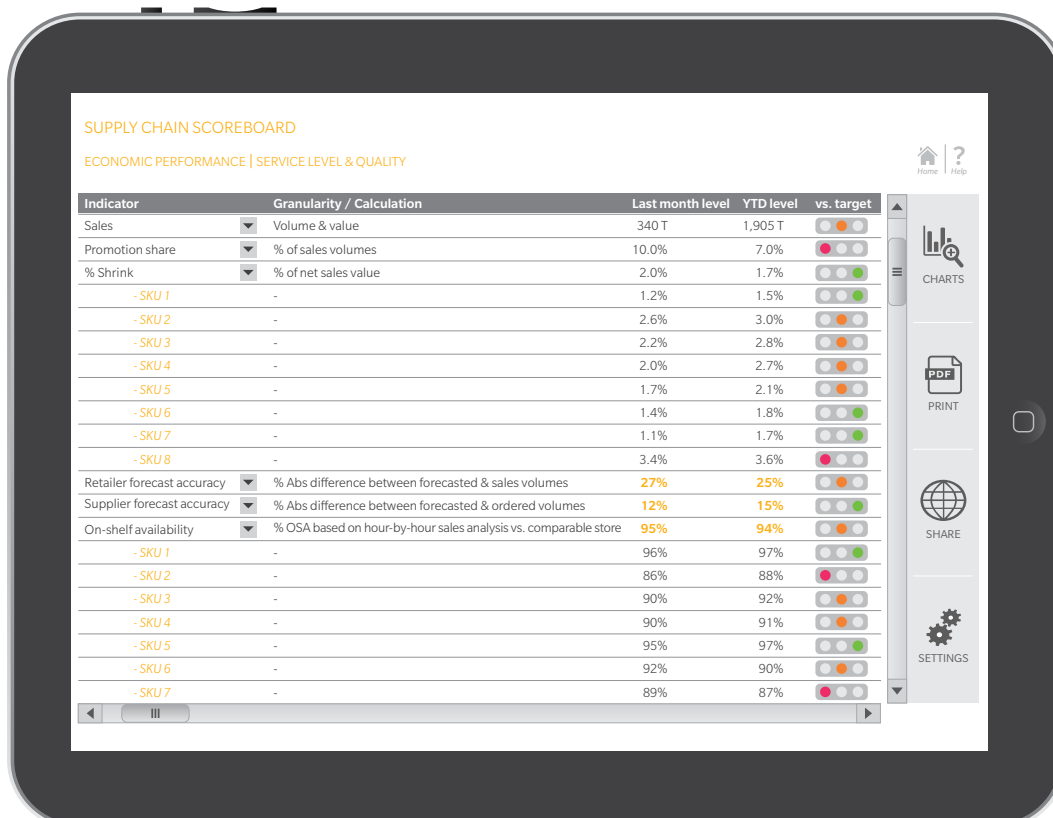
DEUXIÈME ÉTAPE : CONSTRUIRE UNE RELATION PRODUCTIVE FONDÉE SUR LA CONFIANCE ET LE RESPECT

L'objectif d'un tel projet est de créer et de maintenir un avantage concurrentiel. Pour cela, il est essentiel que le distributeur et le fournisseur s'engagent, sur le long terme et dès le début du projet, à suivre une structure de travail prédéfinie qui renforcera au fur et à mesure leur confiance mutuelle. Pour assurer la réussite de ce projet, les processus ainsi que les états d'esprit doivent évoluer du côté du distributeur et du fournisseur.

Les deux partenaires doivent partager un objectif commun, sur lequel il est souvent difficile de s'accorder. Cet objectif ne doit pas se limiter à des objectifs de prix ou de volume, mais doit plutôt porter sur la part de marché, la satisfaction client, l'innovation et la qualité des produits, ou l'efficacité de la chaîne logistique. Voici quelques exemples :

- « Nous voulons augmenter notre part de marché commune de 200 points de base dans les trois prochaines années. »
- « Chaque année, nous lancerons ensemble un produit ou service innovant phare. »
- « Nous allons améliorer notre chaîne logistique et réduire les délais de 24 heures sur les produits frais. »

Illustration 3 : Exemple de tableau de bord de partage de données d'une chaîne logistique



Une fois cet objectif fixé, distributeur et fournisseur travaillent en étroite collaboration, en créant par exemple des équipes communes de développement produit, de prévision ou de gestion de la logistique, ou en augmentant la fréquence des réunions de travail communes. D'après notre expérience, les directions générales des deux partenaires doivent se réunir au moins une fois par trimestre. Les équipes opérationnelles (les équipes chargées du développement produit de la chaîne logistique, de la qualité et des prévisions) doivent se rencontrer au moins une fois par mois.

Ces réunions permettent de suivre l'avancement des projets communs, d'identifier et d'étudier des nouvelles pistes de collaboration et de résoudre rapidement les problèmes courants. Cependant, pour que ces réunions soient productives, les deux entreprises doivent partager toutes les données importantes et se mettre d'accord sur les indicateurs clés « KPI » (Key Performance Indicators) à suivre ainsi que sur la manière de les calculer. Une approche efficace consiste à créer des tableaux de bord partagés synthétisant les données en temps réel des deux parties. Ainsi, les dirigeants et les équipes opérationnelles du distributeur et du fournisseur ont accès aux mêmes informations simultanément (voir illustration 3).

Certaines entreprises prévoient même d'inclure les indicateurs clés du projet de collaboration dans les déterminants de la rémunération de leurs employés. Si les employés des deux entreprises sont encouragés à contribuer au succès du projet commun, les résultats du programme peuvent doubler voire tripler.

TROISIÈME ÉTAPE : INNOVER ENSEMBLE POUR AMÉLIORER LES PROCESSUS

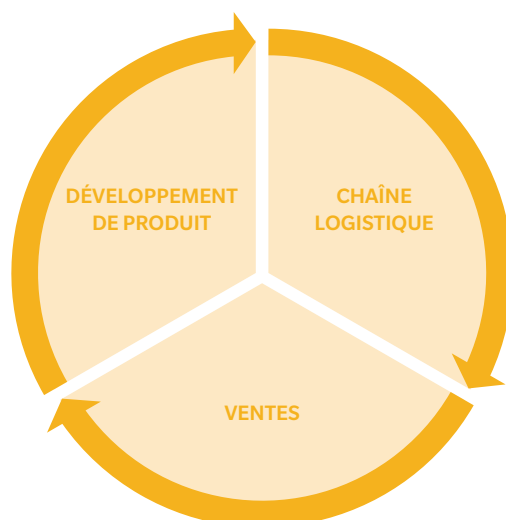
Le distributeur et le fournisseur vont, tous deux, gagner à remettre en cause les processus existants. Nos projets récents nous ont permis d'identifier les processus de développement de produits, de prévision, d'élimination des tâches en doublon et de la chaîne logistique comme des domaines où la collaboration peut rapidement avoir un impact très positif sur la performance et la rentabilité.

LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT

Distributeurs et fournisseurs interagissent fréquemment tout au long du cycle de développement d'un produit. Cependant, les processus existants n'ont généralement pas été développés conjointement et distributeurs et fournisseurs ne travaillent pas toujours de façon collaborative.

En revanche, l'illustration 4 montre comment une approche collaborative peut fonctionner. En se demandant « comment collaborer pour augmenter le rendement commun de ce nouveau produit ? », distributeurs et fournisseurs partagent leurs réflexions et leurs données pour améliorer leur processus de bout en bout. Cela leur permet d'augmenter l'attrait du nouveau produit développé, de diminuer le nombre de boucles d'approbation et donc les délais de commercialisation, tout en améliorant la planification de la production après le lancement du produit. Le développement collaboratif de produits s'applique surtout aux marques de distributeur, qui représentent un élément différenciateur clé pour la plupart des enseignes.

Illustration 4 : Cycle de développement collaboratif d'un produit



DÉVELOPPEMENT PRODUIT

CHAÎNE LOGISTIQUE

VENTES

LE DISTRIBUTEUR

- « J'explique ce que j'attends de mes produits de marque de distributeur. »
- « Je partage des données sur les catégories de produits pour identifier les opportunités. »
- « J'encourage mes directeurs de catégories à partager leurs stratégies. »

- « Je contrôle les niveaux de stocks et planifie le réapprovisionnement. »
- « Je contrôle les dates de péremption pour mieux gérer la démarque. »

- « Je suis le mieux placé pour décider de l'emplacement produit en magasin. »
- « Je structure les actions marketing en magasin. »

LE FOURNISSEUR

- « J'analyse les données pour identifier les manques dans la gamme de produits. »
- « Je définis et développe un concept de produit qui correspond à la stratégie de catégorie et à la dynamique du marché. »
- « Je partage mes estimations de coûts, de prix en rayon et des marges. »

- « Grâce aux données partagées, je suis dans une position idéale pour planifier la production et gérer les opérations. »
- « Je cherche des moyens de transporter les produits de l'usine au centre de distribution ou au magasin plus rapidement. »

- « J'analyse les données pour permettre au distributeur de proposer le meilleur assortiment de produits. »
- « Je participe aux activités marketing en magasin. »

RÉSULTATS POTENTIELS

Le lancement de nouveaux produits permet d'augmenter les ventes et les bénéfices pour le distributeur et le fournisseur :

- Réduction des coûts liés au développement produit du côté du fournisseur.
- Le distributeur bénéficie de produits exclusifs qui correspondent exactement à ses besoins.

La durée et les coûts du processus bout à bout de la chaîne logistique sont réduits.

Les enseignes du distributeur proposent des produits plus frais dans leurs rayons, la disponibilité des produits est améliorée et la démarque réduite.

L'agencement des magasins et les planogrammes de rayons sont organisés au mieux. Les produits peu rentables sont retirés de la vente.

Le fournisseur joue le rôle de conseiller externe et parfois de capitaine de catégorie.

LES PRÉVISIONS DE VENTE

Une bonne précision des prévisions est indispensable pour s'assurer que les produits sont livrés au distributeur dans les bonnes quantités, dans les bons délais et à moindre coût. Il est cependant fréquent de constater des problèmes. Chez certains distributeurs, nous avons observé des situations où deux équipes avaient construit des prévisions différentes, aucune n'ayant été partagée avec le fournisseur.

La première étape est d'instaurer un processus transverse de vérification des prévisions entre les équipes du distributeur et celles du fournisseur. Cela permet d'aligner, d'affiner et d'améliorer les prévisions. Les collaborations les plus poussées vont jusqu'à mettre en place des analyses prévisionnelles communes, utilisant des données brutes partagées entre distributeur et fournisseur. Ainsi, les clients trouvent dans les points de vente et sur le web les produits dont ils ont envie et besoin, quand et où ils le souhaitent, et dans la qualité attendue. Cela permet de réduire les coûts liés aux invendus ou aux pertes pour le distributeur, mais également les coûts de production pour le fournisseur, grâce à une meilleure planification et un carnet de commandes moins volatil.

LA SUPPRESSION DES TÂCHES EN DOUBLON

Cela peut paraître surprenant, mais distributeurs et fournisseurs passent souvent beaucoup de temps à effectuer les mêmes tâches telles que l'harmonisation des données, le suivi des processus de commande et le contrôle de qualité. La déduplication de ces tâches permet à l'une et l'autre partie de passer plus de temps sur l'amélioration de leurs résultats.

Cette simplification des tâches n'est pas difficile à réaliser. Par exemple, les formulaires de commande pourraient être enregistrés et traités en ligne, plutôt qu'être parfois saisis manuellement dans deux systèmes différents. De même, des contrôles de qualité identiques ont parfois lieu lorsque les produits quittent l'usine puis lorsqu'ils sont réceptionnés au centre de distribution. Si le fabricant et le distributeur en partageaient les résultats, un seul contrôle serait nécessaire.

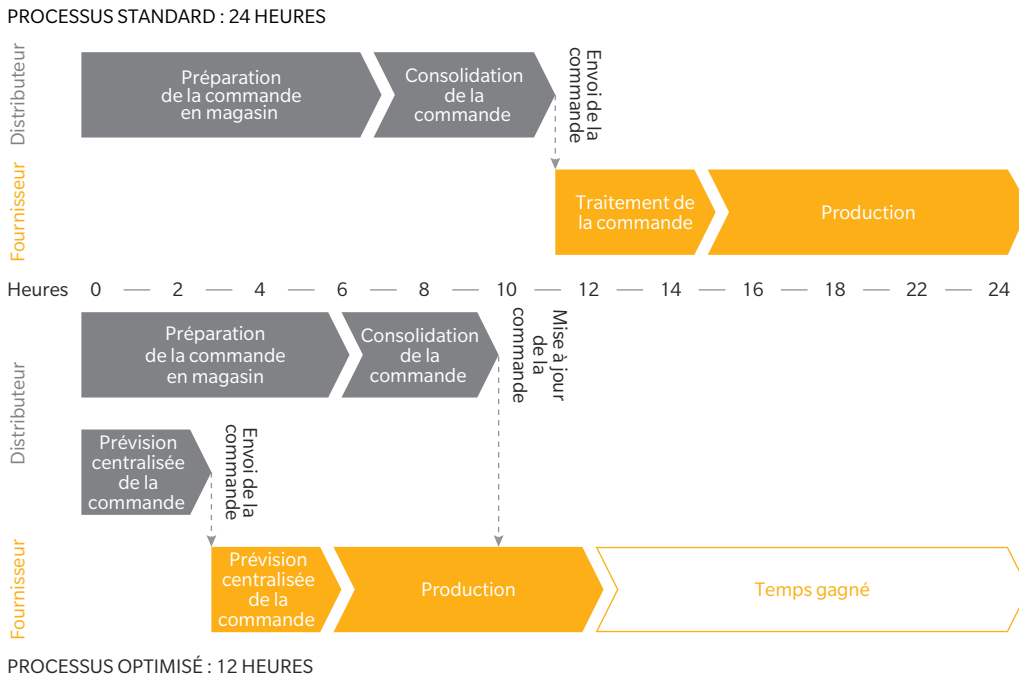
LA SUPPLY CHAIN

Les processus logistiques sont souvent l'héritage de pratiques de travail établies depuis longtemps. Ils révèlent donc un grand potentiel d'optimisation. C'est en particulier vrai pour les catégories de produits frais, où de petits retards peuvent avoir un impact désastreux sur la durée de vie effective des produits en rayons.

Les transformations logistiques les plus importantes réalisées ont eu pour résultat d'améliorer la fraîcheur des produits, de réduire la démarque et d'augmenter les ventes. Voici une liste des mesures qui l'ont permis :

- Utilisation de créneaux de livraison moins chargés
- Identification d'itinéraires de livraison alternatifs
- Partage de livraison avec d'autres fournisseurs ou distributeurs
- Recours à des prestataires logistiques externes
- Centralisation de certaines étapes de la supply chain telles que l'emballage et la préparation des commandes
- Partage des données

Illustration 5 : Gain de temps dans une supply chain de produits frais grâce à la modification de certaines étapes



Savoir quelles sont les informations-clés requises à chaque maillon de la chaîne logistique permet d'en accélérer les étapes les plus importantes. Nous constatons souvent des cas où les distributeurs hésitent à partager les informations avec leurs fournisseurs tant qu'ils ne sont pas certains de leurs prévisions. En réalité, en partageant plus tôt des prévisions même encore approximatives avec les fournisseurs, les distributeurs permettent aux fabricants d'enclencher le processus de production, pendant qu'ils affinent leurs commandes. La durée du processus complet en sera réduite.

CONCLUSION

Dans la plupart des pays, distributeurs et fournisseurs font face à une pression croissante. Cependant, il existe dans le monde un potentiel de plusieurs milliards d'euros, sous-exploré en raison d'une mauvaise optimisation des processus communs entre distributeurs et fournisseurs et d'un manque d'actions visant à améliorer l'efficacité de l'ensemble.

Pour obtenir ces gains, il faut repenser radicalement la relation existante entre distributeurs et fournisseurs, ne pas se limiter aux négociations, mettre de côté les anciennes habitudes et rivalités pour tenter au contraire de créer davantage de valeur en commun. Le plus difficile est en effet de faire évoluer les mentalités et de persuader les entreprises de travailler en collaboration.

Notre approche collaborative permet d'améliorer considérablement la vitesse d'innovation, les volumes de ventes, la performance des promotions ainsi que l'efficacité de la supply chain pour les fournisseurs et les distributeurs. De tels programmes collaboratifs permettent d'augmenter les bénéfices bruts de 5 à 10% pour les deux entreprises. Le jeu en vaut bien la chandelle !

ÉTUDE DE CAS 1

OPTIMISATION DE LA SUPPLY CHAIN POUR DES PRODUITS ULTRAFRAIS

CONTEXTE

Un distributeur alimentaire européen désire améliorer sa structure de coûts et la qualité de ses produits frais. Ce distributeur nous a demandé de l'aider à transformer ses modes de travail avec l'un de ses principaux fournisseurs de produits frais.

CE QUE NOUS AVONS FAIT

Nous avons tout d'abord cartographié chaque étape du processus en place, y compris les points bloquants et les potentiels d'amélioration. Cette approche a permis au distributeur et au fournisseur d'établir un plan d'action commun en quatre points :

1. La mise en place d'une nouvelle collaboration stratégique et opérationnelle, pour diriger leurs activités conjointement en tant que partenaires
2. La diminution progressive des délais de la chaîne logistique commune pour pouvoir étendre de 24 heures la durée de présence des produits frais en linéaire
3. L'amélioration de l'exactitude des prévisions de commandes, pour réduire les coûts de production
4. La mise en place d'un programme d'amélioration continue de la qualité des produits

Nous avons aussi mis en place des réunions régulières entre les comités stratégiques, les comités opérationnels et les équipes de prévision du distributeur et du fournisseur, pour que des contacts aient lieu en dehors des négociations. Nous avons mis en place de nouveaux KPI communs.

Nous avons remplacé les différentes prévisions réalisées de chaque côté par deux prévisions partagées, fondées sur une méthodologie commune. Une revue mensuelle des promotions prévues a permis de mieux informer le fournisseur des produits en promotion.

RÉSULTATS

Grâce à la nouvelle structure et aux réunions mises en place, distributeur et fournisseur ont pu engager toutes leurs ressources pour développer des nouvelles stratégies de catégories et analyser ensemble les tendances du marché. L'approche commune a facilité la collaboration et a permis de rendre la chaîne logistique plus efficace. Des économies de coûts ont été réalisées grâce à la diminution de la démarque, tandis que les ventes ont augmenté grâce à l'amélioration de la disponibilité des produits frais.

La marge d'erreur des prévisions est passée de plus de 30% à moins de 10%. La revue commune des opérations promotionnelles en a augmenté l'impact, en rendant les produits disponibles dans les bonnes quantités, au moment voulu et au point de vente souhaité, et a réduit la casse.

RÉDUCTION DE 30% DU DÉLAI DE MISE SUR LE MARCHÉ DES PRODUITS DE MARQUE DE DISTRIBUTEUR

CONTEXTE

Un distributeur alimentaire européen a identifié la durée trop longue du cycle de développement de ses produits de marque distributeur comme une faiblesse stratégique. Avec l'un de ses fournisseurs principaux, le distributeur a demandé à être aidé pour accélérer ce processus et le rendre plus efficace. Cela pour mieux s'adapter à l'évolution de la demande des consommateurs et y répondre.

CE QUE NOUS AVONS FAIT

Nous avons examiné les processus de développement produit dans les deux entreprises et identifié les étapes redondantes, telles que les duplications de données et de révisions de produit, engendrées par un manque de communication dès le début du processus. Nous avons aidé les deux entreprises à mettre en place des compétences et des processus qui permettent d'accélérer le développement de nouveaux projets mais aussi de les interrompre ou de les annuler selon l'évolution des besoins du distributeur et des consommateurs.

RÉSULTATS

Le temps moyen pour la mise sur le marché d'un produit de distributeur a été réduit de 30%, et même plus pour les projets prioritaires. Le processus de développement produit a également gagné en flexibilité, ce qui permet de s'adapter à un changement de priorités.

GESTION DES OPÉRATIONS OMNISCANAL

DEUX LEVIERS-CLÉS POUR SURVIVRE ET RÉUSSIR

Le web fait aujourd'hui partie, d'une manière ou d'une autre, de plus de la moitié du chiffre d'affaires de la distribution : information, transaction, service après-vente, etc. Un point de basculement a été franchi. C'est l'omniscanal.

L'omniscanal illustre un changement progressif mais fondamental du comportement des consommateurs. Désormais, ceux-ci découvrent, cherchent, achètent, reçoivent et retournent les produits en interagissant avec une combinaison de points d'accès physiques et numériques.

Aussi bien les entreprises établies que les « start-up » ont lourdement investi dans le développement de l'omniscanal. Pour tous, l'omniscanal suppose un changement radical et fondamental de mentalité visant à passer d'une supply chain largement cachée et considérée comme un coût à une supply chain principalement centrée sur le client.

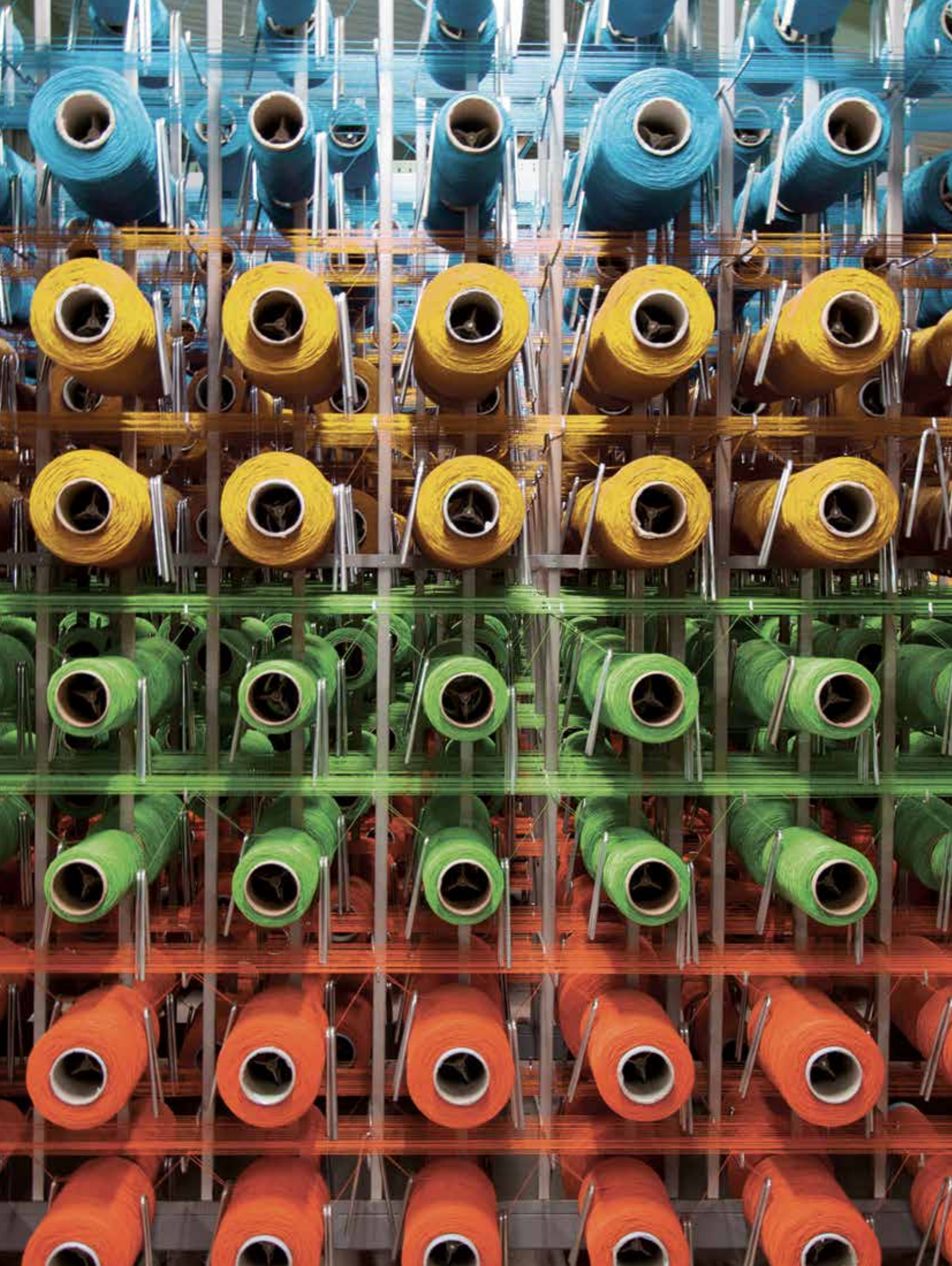
Les attentes des consommateurs évoluent, les distributeurs testent diverses initiatives :

- Des points d'entrée multiples : en ligne, sur les mobiles, dans les magasins, dans les drives, dans des consignes, points de retrait et de dépôt, dans des relais colis
- Des options de livraison plus nombreuses : en dehors des heures d'ouverture standards, le week-end, sur des créneaux horaires plus précis
- Des délais raccourcis : retrait en 2 heures, livraison le jour même, ou même des délais encore beaucoup plus courts (voyez Uber Eats par exemple !)
- Des points de livraison flexibles : par exemple, dans les gares pour les personnes vivant en périphérie des grandes villes, sur le lieu de travail
- Davantage de modalités de retrait en magasin et en drive : réservation en ligne, retrait automatisé, retrait en drive, bornes de commande en magasin pour envoi à domicile, etc.
- Une expérience « sans couture » d'un point d'entrée à l'autre et d'un canal à l'autre

Cet article propose une nouvelle manière d'appréhender les implications opérationnelles de la distribution omniscanal et décrit les priorités d'action pour les enseignes dans ce monde en évolution :

1. Centrer les opérations sur le client en priorisant quatre leviers
2. Penser et construire son organisation de manière « agile » : concevoir une organisation et des infrastructures flexibles, innovantes et ouvertes plutôt que trop dépendantes d'un modèle unique





CENTRER LES OPÉRATIONS SUR LE CLIENT

L'orientation vers le consommateur n'a pas toujours été la priorité des « opérations » des enseignes de distribution. La quasi-totalité des processus de la distribution sont ou seront à terme impactés par l'omnicanal. Nous pensons qu'il existe quatre leviers stratégiques fondamentaux pour réussir la transformation des opérations et les mettre plus au service du consommateur : gérer de façon dynamique le design des réseaux et l'exécution des commandes, utiliser de façon plus intensive les actifs existants, développer les compétences sur le dernier kilomètre et la livraison et collaborer de façon plus rapprochée avec les fournisseurs.

GÉRER DE FAÇON DYNAMIQUE LE DESIGN DES RÉSEAUX ET L'EXÉCUTION DES COMMANDES

Le foisonnement va contraindre les enseignes à développer des réseaux logistiques dynamiques combinant leurs entrepôts, plateformes et magasins avec des services prestés par des tiers. Ceci pour à la fois gagner en productivité et améliorer la qualité des services proposés.

Au-delà des modèles traditionnels basés sur un réseau propre d'entrepôts et de plateformes, les distributeurs s'appuient de plus en plus sur un réseau dynamique combinant différents modèles de supply chain. Ceci rend possible le traitement d'assortiments qui diffèrent entre le web et les magasins et permet de gérer une variété de points de retrait, de gérer des cycles différents, d'éclater certaines opérations... tout en limitant les investissements.

Illustration 1 : Une gestion dynamique de design de réseau supply chain et d'exécution des commandes

APPROCHE	INTÉRÊT	EXEMPLE DE CAS D'APPLICATION
Picking en magasin	<ul style="list-style-type: none">Offrir une large gamme de références disponibles en 2 heures avec un investissement minimal	<ul style="list-style-type: none">Retrait des commandes en magasinLivraison depuis le magasin
Magasin fantôme	<ul style="list-style-type: none">Meilleure productivité du picking sur une gamme réduite, pour retrait ou livraison sous 2 heures	<ul style="list-style-type: none">Retrait des commandes en magasinLivraison à domicile le jour même
Centre de préparation dédié	<ul style="list-style-type: none">Productivité élevée sur une large gamme de références pour une livraison le lendemainL'entrepôt peut être réservé au e-commerce ou partagé avec les magasins physiques	<ul style="list-style-type: none">Livraison à domicile
Expédition directe (par le fournisseur)	<ul style="list-style-type: none">Élargir la gamme avec des produits non présents en magasins à travers des partenariats avec des fournisseurs et grossistes	<ul style="list-style-type: none">Livraison à domicileBornes de commande
Préparation dans l'entrepôt du fournisseur	<ul style="list-style-type: none">Pour les références à fort volume, les coûts et les stocks sont réduits et la livraison accélérée	<ul style="list-style-type: none">Livraison à domicile

UTILISER DE FAÇON PLUS INTENSIVE LES ACTIFS EXISTANTS

Certains ne voient dans les magasins physiques qu'un investissement coûteux et avec des coûts de main d'oeuvre élevés, ce qui peut gêner les enseignes établies vis-à-vis de leurs concurrents online. Toutefois, les magasins sont aussi l'atout majeur des distributeurs dans la course vers un service local et rapide. Pour ce faire, il faut tirer parti du réseau de magasins existants en les utilisant comme plateformes assurant l'exécution des commandes, servant de points de retrait et de dépôt, assurant les retours et expéditions ou proposant un service de consignes, etc.

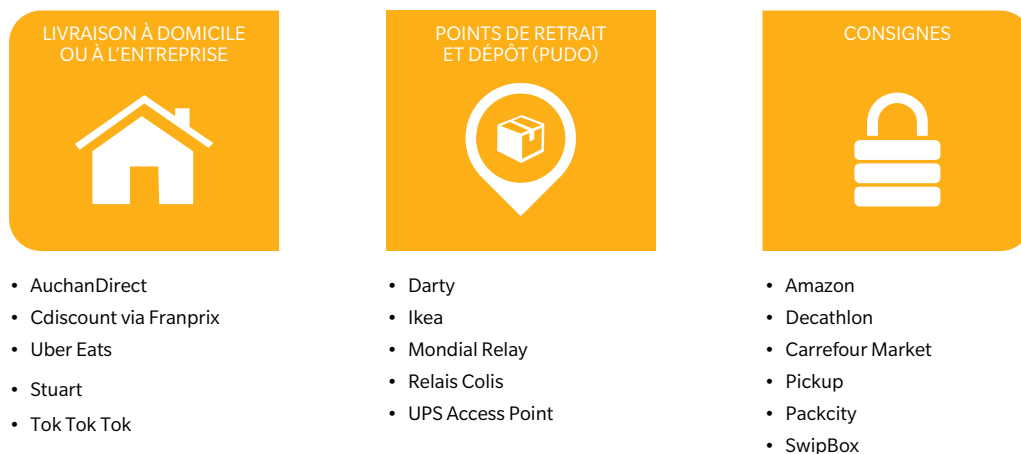
Avec les systèmes, les procédés et les implantations actuels, la vitesse de préparation en magasin d'une commande de produits alimentaires excède rarement une productivité de 40 à 60 articles à l'heure, contre 180 à 300 dans un centre de préparation dédié ou un magasin « fantôme ». Ce fossé peut être en partie comblé en utilisant des systèmes et des technologies avancés de gestion des stocks et des approvisionnements, avec des outils de gestion des matières et des méthodes de picking et des formations. Ceci leur apporte un avantage concurrentiel décisif face aux spécialistes online.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES SUR LE DERNIER KILOMÈTRE ET LA LIVRAISON

Les frais et les services liés à la livraison figurent parmi les facteurs décisifs lors du choix d'un opérateur de courses en ligne. En parallèle du drive, le dernier kilomètre de la livraison est l'un des modes de différenciation les plus puissants sur le marché.

Depuis des décennies, les transporteurs en place bâtissent leur infrastructure selon le modèle du réseau en étoile et adoptent des rythmes de livraison fixes, ce qui leur permet de proposer la livraison le lendemain sur des distances plus ou moins longues. Ce modèle va devenir de plus en plus inadapté au dernier kilomètre.

Illustration 2 : Dernier kilomètre et livraison



Les leaders online, Amazon, Google et autres, ont investi massivement dans le dernier kilomètre, bien plus que les distributeurs établis, et redéfinissent la façon dont les fournisseurs et les transporteurs conçoivent leurs opérations. En réfléchissant à l'impact de ces bouleversements sur leur propre modèle économique, les enseignes doivent envisager trois options pour innover dans ce domaine :

- Développer en interne leurs propres compétences sur la livraison là où leurs propres volumes et la densité le permettent
- Tirer profit des solutions radicalement nouvelles proposées par des « start-up » comme Deliv', Collect+, Instacart
- Pousser leurs fournisseurs traditionnels à faire évoluer leurs modèles de livraison

COLLABORER DE FAÇON PLUS RAPPROCHÉE AVEC LES FOURNISSEURS

Dans le cadre du programme Vendor Flex d'Amazon, Procter & Gamble a autorisé le spécialiste du e-commerce à assurer l'exécution des commandes dans ses propres entrepôts pour réduire les coûts de transport et accélérer les livraisons. Si la gestion des stocks par les fournisseurs et d'autres projets collaboratifs existent depuis des décennies, ce partenariat est parmi les premiers à voir le jour dans l'e-commerce. Réagissant à cette nouvelle, l'enseigne Target a souligné l'importance et la complexité des partenariats fournisseur-distributeur dans les activités d'e-commerce.

Les fournisseurs procèdent à des investissements considérables dans l'acquisition de compétences et la mise en place de partenariats « BtoC ». Compte tenu de l'échelle requise pour servir les consommateurs, il sera certainement à l'avenir dans l'intérêt du fournisseur comme du distributeur de mieux intégrer leurs activités et de collaborer pour atteindre la masse critique. Ils devront notamment se concentrer sur les sujets suivants :

- Une approche de bout en bout de la distribution physique et la mise en place de l'expédition directe par le fournisseur
- Une planification et des prévisions intégrées, via une approche s'appuyant sur la quantité élevée de données disponibles
- Une visibilité en temps réel sur les stocks et les commandes
- Des réassorts en temps réel
- Des packagings différenciés pour la vente en ligne et les magasins

PENSER ET CONSTRUIRE SON ORGANISATION DE MANIÈRE « AGILE »

Traditionnellement, les distributeurs ont développé leurs opérations de manière séquentielle. Les plans de développement sont conçus et exécutés selon une succession d'étapes préétablies qui se succèdent sur plusieurs mois ou années. Cependant, les goûts des consommateurs et la technologie évoluant de plus en plus rapidement, cette approche a un coût. Il devient plus difficile de prédire à quoi ressemblera le paysage dans deux à trois ans, et plus encore de définir et prévoir ce qui constitue par essence un stade final imprévisible.

Non seulement les besoins des consommateurs vont continuer à évoluer, mais l'omnicanal recouvre des réalités différentes selon les marchés et les produits. Les schémas de consommation varient selon

les produits et les zones géographiques, notamment pour ce qui est des points d'accès et des modes de livraison. Par exemple, dans la distribution alimentaire, le retrait en drive représente plus de 90% des commandes en ligne en France, sauf dans les zones les plus denses, alors qu'il décolle à peine dans d'autres pays.

S'il n'y a rien de constant si ce n'est le changement, alors apporter de la flexibilité à l'organisation, rendre l'infrastructure souple et évolutive est essentiel. Pour être agiles, les opérations des enseignes devront :

- Envisager le résultat final comme un objectif mouvant et adopter un état d'esprit d'amélioration continue
- Se concentrer sur une démarche procédant par étapes et par « sprints successifs », plutôt que consistant en un « marathon » séquentiel ; favoriser ainsi les progrès fréquents et tangibles sur quelques semaines ou mois plutôt que sur des années
- Mesurer les progrès de l'organisation avant tout en termes d'avancées tangibles de l'expérience client
- Prévoir d'expérimenter et d'échouer : il faut échouer vite et à peu de frais
- Accorder une grande importance à la simplicité, à la rapidité et à l'agilité
- Réfléchir constamment au progrès et être plus rapide, plus simple et plus efficace

Une organisation agile repose également sur une approche nouvelle des systèmes informatiques et de la technologie. L'omnicanal s'accompagne de nouveaux défis autour d'exigences fortes, remettant en cause radicalement la plupart des systèmes informatiques et des technologies hérités du passé :

- D'un canal et d'un intervenant à l'autre, disposer d'une vision unique des données sur le produit, les stocks, le client et la commande
- Être capable de prise de décision en temps réel
- Orchestrer une multitude d'intervenants : fournisseurs, prestataires logistique, transporteurs, plateformes e-commerce, ERP, etc.
- Faire un bond en avant en termes de productivité et de service client grâce à la technologie : techniques de picking et automatisation de la préparation de commande, bornes en magasin, etc.

Comment les distributeurs peuvent-ils faire évoluer leurs systèmes informatiques pour rendre possibles des opérations « orientées client » ? @WalmartLabs a montré une des voies possibles avec 15 acquisitions menées depuis 2010 dans des domaines comme les communautés en ligne, les moteurs de recherche, l'intelligence prédictive ou encore les services hébergés dans le « nuage » (cloud) pour l'e-commerce et les opérations. D'autres préfèrent réinventer le rôle de l'informatique et des opérations liées au service client pour les faire sortir des coulisses et les placer sur le devant de la scène.

CONCLUSION

La dynamique de croissance de l'e-commerce et de l'omnicanal bouleverse l'écosystème de la distribution et l'équilibre des forces entre marques, distributeurs, acteurs online, grossistes et spécialistes de la logistique. La façon dont les consommateurs effectuent leurs achats connaît de profonds changements, accroissant ainsi la complexité de la tâche des distributeurs. Ces derniers risquent de perdre des clients, du chiffre d'affaires et du résultat, et la maîtrise d'éléments clés de leur chaîne de valeur. Pour survivre et gagner dans un tel contexte, les enseignes doivent faire passer leurs activités opérationnelles d'une logique « orientée coût » à une logique « orientée client », concentrer leurs efforts sur les leviers d'amélioration clés et devenir plus agiles et innovants pour se rapprocher d'une cible en constante évolution.



ZÉRO N'EST PAS UN CHIFFRE

ZÉRO CASSE, ILLUSION OU RÉALITÉ ?

Environ un tiers de la nourriture produite pour la consommation humaine est perdu ou gaspillé, ceci correspond à 1,3 milliard de tonnes par an dans le monde avec un coût estimé à 856 millions d'euros. Clairement, cela est inacceptable d'un point de vue éthique et économique. C'est pourquoi les gouvernements, les industriels et les associations de consommateurs exercent une pression croissante pour trouver une solution à ce problème. Il est certes impossible d'éliminer la totalité de la casse des produits. Cela est non seulement irréaliste, mais s'accompagnerait aussi d'une bien moindre disponibilité des produits et limiterait le choix offert aux consommateurs, ce qui en mécontenterait un grand nombre. Cela dit, la possibilité de fortement réduire la casse des produits frais par rapport au niveau actuel existe et, correctement mise en oeuvre, bénéficie aux producteurs, aux distributeurs et aux consommateurs.

Si les distributeurs sont capables d'améliorer la fraîcheur des produits qu'ils mettent en rayon et de prolonger leur durée de vie utile pour les consommateurs, ceci non seulement augmentera leur satisfaction et réduira ce qui est jeté par les clients, mais réduira également les coûts d'exploitation des commerçants et la casse à leur niveau. Au-delà de ces économies, les distributeurs proposant des produits plus frais augmenteront leurs ventes et leur part de marché. Ils amélioreront leur image auprès des consommateurs. D'un point de vue économique, en réduisant son taux de casse, par exemple de 2% à 1,5% du total de ses ventes, un distributeur dont la marge nette est de 3% augmenterait son bénéfice net de 17%.



En collaboration avec l'Europe Shrinkage and On-Shelf Group de l'ECR (Efficient Consumer Response), nous nous sommes associés à l'Université Technologique d'Eindhoven aux Pays-Bas pour étudier l'impact de la réduction de la casse sur la disponibilité linéaire (ou OSA, on-shelf availability) et vice versa. Cette étude a permis de dégager trois recommandations pour que les distributeurs puissent trouver le meilleur équilibre entre la réduction de la casse et l'augmentation des ventes.

Vous pouvez accéder au rapport complet à l'adresse suivante : www.ecr-shrink-group.com.

MÉTHODOLOGIE

L'enquête a été réalisée avec la participation de trois grands distributeurs européens. Plus de 17 000 produits ont été passés au crible et une analyse plus approfondie a été effectuée dans les rayons de snacking frais, fruits et légumes et viande, dans 27 magasins qui génèrent 50% de la casse alimentaire.

LES RÉSULTATS : JUSQU'OU PEUT-ON DIMINUER LA CASSE ?

Cette étude nous a permis d'aboutir à trois grandes conclusions :

1. Il faut trouver un équilibre entre la casse et les objectifs de disponibilité
2. Il existe un moyen simple et précis de prédire la casse
3. Un pourcentage élevé de produits mis à la casse ne signifie pas nécessairement qu'une réduction forte est envisageable

TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE LA CASSE ET LES OBJECTIFS DE DISPONIBILITÉ

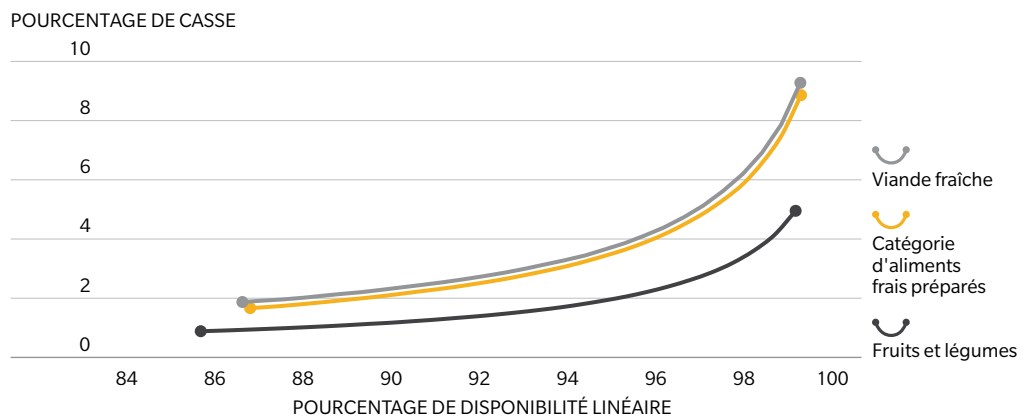
Il est connu qu'une plus grande disponibilité linéaire tend à augmenter la casse. Notre étude nous a permis de quantifier cette relation dans trois catégories de produits frais (voir illustration 1). Elle nous a aussi permis de montrer que la casse minimum varie selon les produits, à disponibilité linéaire égale.

Ces résultats montrent qu'il est important de fixer un objectif de disponibilité linéaire adapté. Un objectif trop ambitieux représente un risque élevé de casse excessive. Par contre, un objectif trop bas peut avoir un effet négatif sur la disponibilité linéaire, le volume des ventes et la satisfaction des clients. Le choix d'un objectif adapté dépend de la catégorie de produits ainsi que du magasin. Cette décision ne doit pas être prise à la légère.

IL EXISTE UN MOYEN SIMPLE ET PRÉCIS DE PRÉVOIR LA CASSE

Il est possible de calculer un indice prévisionnel de casse pour les palettes de produits frais, en évaluant la demande moyenne quotidienne de chaque produit, la taille de chaque colis et la durée de vie des produits en rayon. Un indice élevé indique une augmentation de la probabilité que l'entière

Illustration 1 : Des produits à disponibilité linéaire égale ont des niveaux de casse différents



Source : Efficient Consumer Response (ECR) Community Shrinkage and On-Shelf Availability Group et analyses Oliver Wyman

d'une palette ne soit pas vendue avant la date limite de vente des produits. Un indice plus bas indique, au contraire, qu'il est plus probable que l'entièreté d'une palette soit vendue avant la date limite de ses produits, ce qui réduira la casse. Ce calcul fournit un bon indicateur de la quantité de casse à atteindre pour un produit dans un magasin (voir illustration 2).

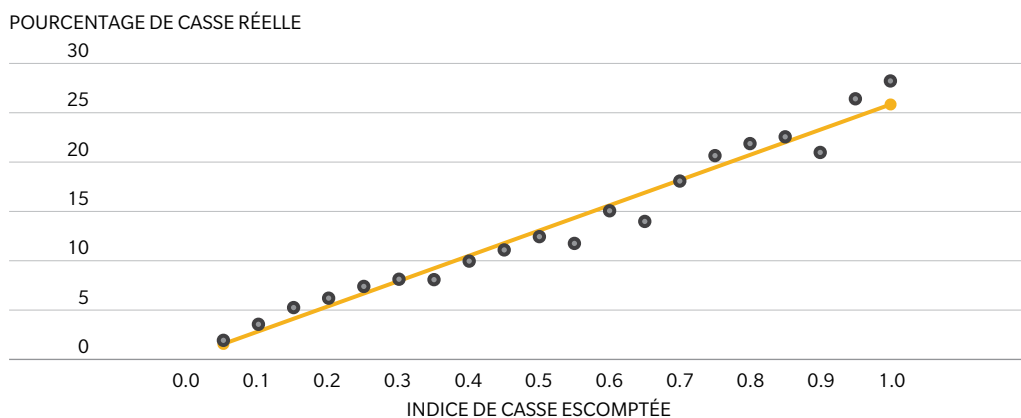
UN POURCENTAGE ÉLEVÉ DE PRODUITS CASSÉS NE SIGNIFIE PAS NÉCESSAIREMENT QU'UNE RÉDUCTION EST POSSIBLE

Dans l'étude effectuée sur les 27 magasins, nous avons constaté d'importants écarts de casse des produits frais. Ces écarts sont liés en grande partie à des différences entre les ventes quotidiennes des magasins, la taille des palettes utilisées et la durée de vie des produits. Pour neutraliser ces facteurs, la performance réelle des magasins « mesurée par la disponibilité linéaire et le pourcentage de casse » a été comparée à la casse prévue. Cette méthode prend en compte des caractéristiques clés telles que la gamme de produits, la demande quotidienne moyenne et la durée de vie des produits qui varient selon les catégories de produits et d'un magasin à l'autre.

Nous pouvons ainsi comparer le niveau de casse escompté avec la performance réelle de chaque magasin. L'illustration 3 montre le fonctionnement de cette approche : l'écart entre la casse minimum escomptée et la performance réelle indique le potentiel d'amélioration.

Les résultats montrent qu'un niveau de casse élevé ne signifie pas nécessairement qu'une diminution est possible. À l'inverse, les magasins ou catégories de produits présentant des niveaux peu élevés de casse peuvent être loin d'une performance optimale. Si les distributeurs ne concentrent pas leurs efforts sur les situations présentant le plus de potentiel d'amélioration, les mesures de réduction de la casse pourraient être vaines ou contre-productives. Il faut donc tout d'abord définir une performance de base attendue pour chaque magasin et produit afin que les actions portent leurs fruits.

Illustration 2 : Casse réelle comparée à l'indice de casse escomptée



Source : Efficient Consumer Response (ECR) Community Shrinkage and On-Shelf Availability Group et analyses Oliver Wyman

TROIS MOYENS DE RÉDUIRE LA CASSE

Sur la base de notre étude, nous avons établi trois recommandations pour réduire la casse dans les catégories de produits frais :

1. Fixer des objectifs de casse et de disponibilité adaptés
2. Cibler les magasins et les catégories de produits pour lesquels il existe une possibilité réelle d'amélioration
3. Augmenter la durée de vie en rayon des produits

FIXER DES OBJECTIFS DE CASSE ET DE DISPONIBILITÉ ADAPTÉS

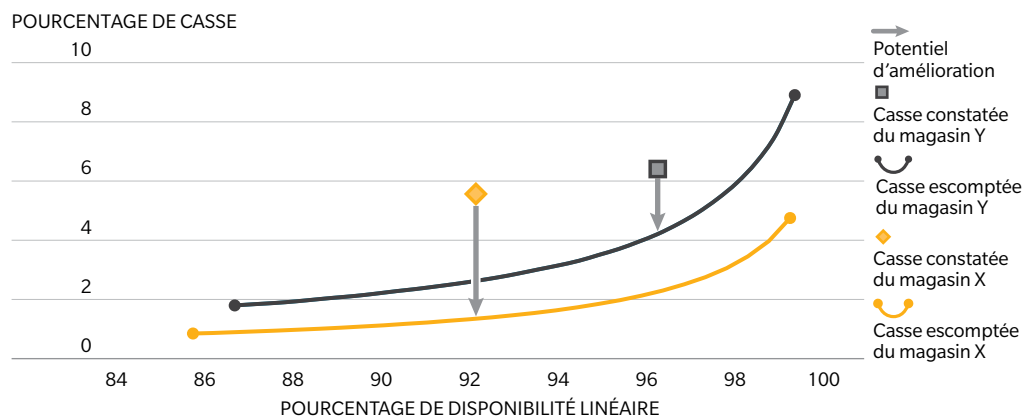
Établir un objectif de disponibilité linéaire est une décision stratégique qui doit aller dans le sens de la stratégie marketing de l'entreprise. Par exemple, les distributeurs dont la stratégie se concentre sur une grande qualité de service client visent en général une disponibilité linéaire de 98% pour les produits d'épicerie. En revanche, pour les produits périssables, les distributeurs ont tendance à préférer une disponibilité moins élevée étant donné la relation directe qui existe entre la disponibilité et la casse.

Pour trouver le meilleur compromis entre la disponibilité linéaire et la casse, le calcul de la casse escomptée permettrait aux distributeurs de comprendre l'effet de la variation des objectifs de disponibilité linéaire sur leur résultat net.

Les objectifs doivent varier selon les produits d'une même gamme. Par exemple, l'objectif de disponibilité linéaire doit être plus bas (ou l'objectif de casse plus élevé) pour les produits moins populaires et dont la durée de vie en rayon est plus courte que pour les produits qui s'écoulent rapidement et dont la durée de vie en rayon est moyenne à longue.

Notre expérience est que la mise en place d'objectifs différenciés adaptés par produit peut ainsi réduire la casse de 12% ou augmenter la disponibilité linéaire de 1,3% par rapport à une situation où l'on ne fixe qu'un objectif unique pour tous les produits.

Illustration 3 : Casse réelle de produits frais de deux magasins comparée à la casse escomptée



Source : Efficient Consumer Response (ECR) Community Shrinkage and On-Shelf Availability Group et analyses Oliver Wyman

CIBLER LES MAGASINS ET LES CATÉGORIES DE PRODUITS POUR LESQUELS IL EXISTE UNE POSSIBILITÉ RÉELLE D'AMÉLIORATION

Comme nous l'avons décrit précédemment, l'indice de casse escomptée par palette de produits frais est simple à calculer et permet de prévoir de manière fiable la casse à venir. Les responsables de catégorie, les responsables de chaîne d'approvisionnement, les acheteurs et les fournisseurs peuvent facilement identifier les produits dont l'indice de casse escomptée par palette est élevé et en faire le point de départ pour maîtriser le problème de casse.

De plus, l'utilisation de cet outil permet de multiplier davantage les contacts entre les différents départements du distributeur. Par exemple, une palette de grande taille peut permettre de réduire les frais logistiques, mais où est le bénéfice pour le distributeur si la moitié finit par être jetée ?

L'analyse comparative permet donc d'identifier les magasins et les rayons de produits frais dont l'écart entre casse réelle et casse escomptée est le plus important. Il peut aboutir à un partage entre les responsables de magasins, où les responsables de magasins qui performant le mieux peuvent expliquer leurs bonnes pratiques aux responsables des autres magasins.

AUGMENTER LA DURÉE DE VIE EN RAYON DES PRODUITS

Que l'on cherche à augmenter le volume des ventes ou à réduire la quantité de casse, l'augmentation de 24 heures de la durée de vie d'un produit en rayon représente un avantage certain. Pour les catégories dont les produits ont une durée de conservation actuelle de huit jours ou moins, un jour supplémentaire peut réduire la casse de 42,8%, ou augmenter la disponibilité linéaire de 3,4%.

Une bonne manière d'améliorer la durée de conservation des produits frais est d'éliminer les contraintes de commande minimale des entrepôts pour permettre aux produits frais d'être livrés de manière aussi flexible que possible. Il est certain que les entreprises doivent prendre en compte la complexité opérationnelle d'un tel changement ainsi que le coût que cela implique. Cependant, la réduction potentielle de gaspillage pourrait être considérable.

Dans l'échantillon que nous avons analysé, cette approche réduit la casse de 32,5% et augmente la disponibilité linéaire de 2%.

CONCLUSION

Les enseignes considèrent souvent que la casse fait partie intégrante de leur activité. Pourtant, nos recherches ont permis de montrer que la casse est avant tout un choix, plus de fraîcheur des produits en rayon veut dire plus de ventes, moins de stocks et moins de coûts. Les distributeurs ont de nombreuses opportunités de réduire la casse, d'améliorer l'efficacité, d'augmenter leur chiffre d'affaires et leur marge.

Les distributeurs doivent trouver un équilibre entre la casse et la disponibilité linéaire et identifier les produits et magasins dont la performance laisse à désirer, pour pouvoir diminuer de manière considérable la quantité de produits gaspillés.

PUBLICATIONS RÉCENTES D'OLIVER WYMAN

www.oliverwyman.com.



DES MODÈLES RENTABLES POUR L'E-COMMERCE

Il n'est pas aisé de trouver un modèle de commerce en ligne qui génère de la valeur. Il est important d'identifier les domaines dans lesquels l'enseigne sera la meilleure aux yeux des consommateurs, tout en étant rentable.



ONLINE RETAIL REPORT

Dans ce journal, nous expliquons comment les modèles des « bricks and mortar » résistent face aux concurrents de l'Internet et détaillons comment mettre en place une stratégie « online ».



INCUMBENTS IN THE DIGITAL WORLD

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



TEN DIGITAL IDEAS FROM OLIVER WYMAN

Un recueil d'articles récents sur l'un des plus grands défis de notre temps : maîtriser le potentiel des innovations digitales.



VALUE SOURCING AND SUPPLY CHAIN JOURNAL 2016

Dans un monde où les organisations doivent sans cesse faire face à de nouveaux défis, nous avons publié ce recueil d'articles décrivant la manière dont les entreprises développent leurs compétences achats pour rester compétitifs sur leur secteur.



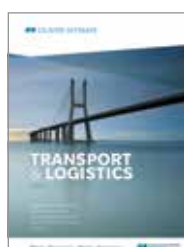
QUEL RÔLE POUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES EN 2020-2025 ?

L'objectif de ce livre blanc est de comprendre les grandes tendances sociétales, économiques, et technologiques qui transformeront la fonction Ressources Humaines au cours des dix prochaines années.



THE OLIVER WYMAN RISK JOURNAL, VOL. 6

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



THE OLIVER WYMAN TRANSPORT & LOGISTICS JOURNAL 2016

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



THE STATE OF THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY 2017

La 20ème édition de notre rapport annuel explique pourquoi les principaux acteurs des services financiers font aujourd'hui face à un défi majeur de création de valeur.



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.



BETTER, CHEAPER, BIONIC

Dans le secteur de la gestion d'actifs, les développements digitaux en cours tels que l'émergence des « Robo Advisors » posent des questions essentielles pour les gestionnaires d'actifs.



OMNICHANNEL LOGISTICS

Si Amazon peut être considéré comme le plus avant-gardiste des acteurs du e-commerce en termes de logistique, cela ne signifie pas que les distributeurs traditionnels sont à cours de solutions.



THE OLIVER WYMAN AND EUROCLEAR BLOCKCHAIN IN CAPITAL MARKETS REPORT

Dans ce rapport conjoint de J.P. Morgan et Oliver Wyman, nous soutenons que les gestionnaires d'actifs devront sortir des sentiers battus et prendre des initiatives afin de comprendre et s'appropriier cette technologie.



EU RETAIL AND SME PAYMENTS

Dans ce rapport nous examinons les principaux instruments et types de paiement en Europe et mettons en avant les tendances qui nous semblent les plus importantes.

À PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 4 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 26 pays sur les principaux continents. 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.

www.oliverwyman.com

CONTACTS

JAMES BACOS

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

NICK HARRISON

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

CHRIS BAKER

North American Retail Practice Co-Leader
chris.baker@oliverwyman.com
+1 612 692 7714

RICHARD MCKENZIE

Asian Retail Practice Co-Leader
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+86 21 8036 9320

WAI-CHAN CHAN

Asian Retail Practice Co-Leader
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2301 7500

SIRKO SIEMSEN

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

BERNARD DEMEURE

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

FREDERIC THOMAS-DUPOUIS

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



Copyright © 2017 Oliver Wyman. Tous droits réservés.