

“  
**IDÉES  
FORCES** **RETAIL**  
”

10 PISTES POUR CONSTRUIRE  
LE COMMERCE DE DEMAIN

**Kéa** Partners  
for transformation



CASABLANCA - DÜSSELDORF - HONG KONG - LONDON - LYON - MILAN -  
MUNICH - NEW YORK - PARIS - ROME - SÃO PAULO - SYDNEY - VIENNA - ZURICH

The Transformation Alliance 

10 - 2018

## 10 PISTES POUR PLUS DE CROISSANCE, DE RENTABILITÉ ET D'ENGAGEMENT DE VOS ÉQUIPES !

Marchés en essoufflement, nouveaux entrants, guerre des prix, impact dilutif du e-commerce, nouveaux modes de consommation... les enseignes sont plus que jamais bousculées dans leurs stratégies et leurs équilibres économiques.

Un bel avenir est cependant promis à celles qui engagent et accélèrent des transformations rupturistes, ambitieuses et mobilisatrices.

Nous partageons ici avec vous 10 "idées forces" pour le retail.

Elles abordent sous un angle engagé les sujets clés de la transformation des enseignes. Performance, différenciation, international, innovation, omnicanal, signature relationnelle, engagement des équipes...

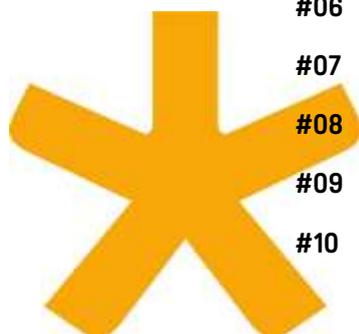
Autant de pistes de réflexion et d'action que nous aurons plaisir à développer avec vous, et qui, nous l'espérons, seront inspirantes pour vous.

Très bonne lecture !

L'équipe Marques & Enseignes



## SOMMAIRE \*



<b>#01</b>	<b>BUSINESS MODEL : CAP SUR LA PERFORMANCE</b>	<b>p. 7</b>
<b>#02</b>	<b>INNOVATION, LIBÉREZ VOTRE POTENTIEL</b>	<b>p. 13</b>
<b>#03</b>	<b>SIGNATURE RELATIONNELLE : CRÉEZ LA PRÉFÉRENCE CLIENT</b>	<b>p. 19</b>
<b>#04</b>	<b>INTERNATIONAL : LES VOIES DE L'ACCÉLÉRATION</b>	<b>p. 25</b>
<b>#05</b>	<b>RENTABILITÉ : LESS IS MORE</b>	<b>p. 31</b>
<b>#06</b>	<b>SUPPLY CHAIN : L'AGILITÉ AU SERVICE DE LA PRÉFÉRENCE CLIENT</b>	<b>p. 39</b>
<b>#07</b>	<b>ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS : NOUVEL AVANTAGE CONCURRENTIEL</b>	<b>p. 47</b>
<b>#08</b>	<b>MAÎTRISER L'OMNISCANALITÉ : UN INCONTOURNABLE DU RETAIL</b>	<b>p. 53</b>
<b>#09</b>	<b>LA DATA, VERS UN RETAIL AUGMENTÉ</b>	<b>p. 59</b>
<b>#10</b>	<b>RETAIL &amp; RSE : INVENTER L'ENSEIGNE RESPONSABLE DE DEMAIN</b>	<b>p. 67</b>

*Cette série d'Idées Forces a été publiée sur le site de Kea & Partners de septembre 2016 à juin 2018.*



**BUSINESS MODEL :**  
**CAP SUR LA PERFORMANCE**

#01/10



**Pourquoi ré-axer votre business model n'a jamais été aussi essentiel ?**

Les enseignes sont de plus en plus polymorphes : multiformats, multigammes, multicanales. Leur recherche de croissance couplée à de profondes mutations des attentes des consommateurs les ont amenées à jouer en extension. De notre expérience, cette adaptation progressive a conduit nombre de retailers à dériver de leur business model et à dégrader in fine leur performance économique.

Les enseignes ont plus que jamais besoin d'identifier leur(s) business model(s) cible(s) et de s'y arrimer, pour tenir leur positionnement de façon solide et mieux accélérer leur développement. Plusieurs business models peuvent coexister au sein d'une entreprise, à commencer par le digital et le physique : la clé est de les piloter, de garder le cap sur chacun, voire d'exploiter les synergies aux interfaces.

Nous sommes convaincus que les entreprises qui réussissent sont celles qui ont clairement identifié leur(s) business model(s), en pilotent les ratios prioritaires et y adossent leur modèle de développement.

**C'est ce cercle vertueux que nous vous proposons d'explorer.**



# IDENTIFICATION : décrypter son marché sous l'angle des business models

La première étape consiste à comprendre les différents business models de son secteur d'activité pour identifier sa cible.

Tous les secteurs du Retail ont leurs propres business models : alimentaire, bricolage, textile, beauté-santé, culture-loisirs, maison, sport, etc.

Prenons l'illustration du secteur du textile.

Six business models se dégagent, avec une combinaison cible client / format / offre / équation économique / chaîne de valeur spécifique :

- > La marque grand format discount (Kiabi, Chaussea, Gémo, etc.)
- > La marque mass market (Camaïeu, Bershka, Eram, Undiz, etc.)
- > La marque globale (H&M, Zara, Primark, Uniqlo, etc.)
- > La marque upper market (Massimo Dutti, Scotch & Soda, Desigual, etc.)
- > La marque créative (The Kooples, Ba&Sh, Sandro, Maje, J.Crew, etc.)
- > La marque de luxe (Chanel, Prada, Gucci, etc.)

**Une fois identifié le business model cible, il s'agit d'en distinguer le facteur clé de succès. C'est le point d'effort prioritaire pour améliorer sa performance.**

BUSINESS MODEL	FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS
Marque <b>grand format discount</b>	Couvrir <b>100% des usages de la cible</b> (classe populaire et familiale) en partant du <b>premier prix</b>
Marque <b>mass market</b>	Atteindre la masse critique : <b>parc densifié</b> et <b>offre accessible</b>
Marque <b>globale</b>	Utiliser une offre mode internationale pour <b>attirer toutes les classes sociales</b>
Marque <b>upper market</b>	Exprimer <b>une identité forte</b> ciblant une clientèle de métropole
Marque <b>créative</b>	Adopter <b>les codes de la création et du luxe</b> en les rendant accessibles
Marque de <b>luxe</b>	Investir dans <b>une expérience unique, au-delà du produit</b>

**Nous simplifions volontairement ici le schéma pour bien mettre en évidence le principal facteur clé de succès par business model. Cela permet d'identifier les priorités de travail "vitales" de l'entreprise.**

# DIFFÉRENCIATION : définir son terrain de jeu

Après avoir bien identifié le business model de l'entreprise, il s'agit d'opérer des choix pour en spécifier la proposition de valeur : cible client, promesse d'offre, format de développement... Le tout en cohérence, évidemment !

<b>Cible client claire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Clarifier sa cible et en cerner les besoins et attentes <i>A qui je m'adresse ?</i><ul style="list-style-type: none"><li>• Accepter d'être segmentant pour donner de la force au positionnement <i>Quelle est ma cible précise ?</i></li><li>• Se laisser la possibilité de recruter large <i>Comment attirer au-delà de ma cible première ?</i></li></ul></li><li>&gt; Travailler en parallèle au recrutement et au renouvellement de la base clients <i>Qui sont mes clients de demain ?</i></li></ul>
<b>Mix d'offre caractéristique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Sélectionner et organiser son offre en cohérence avec sa cible client</li><li>&gt; Identifier les points de différenciation de son offre vs. les concurrents au même business model<ul style="list-style-type: none"><li>• Prix</li><li>• Produits</li><li>• Marque propre</li><li>• Services</li></ul></li></ul>
<b>Format donné</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Définir son format gagnant : emplacement, surface, formule de vente, en considération des mutations<ul style="list-style-type: none"><li>• Une tendance à la réduction des surfaces physiques</li><li>• Un équilibre d'offre et de stock à définir en complémentarité avec la vente en ligne</li></ul></li></ul>

A chaque proposition de valeur correspond un mix de distribution optimal, combinant physique et Internet. Chaque enseigne doit définir le dimensionnement cible de son parc, ainsi que le poids et le rôle visés pour le e-commerce. Pour une marque "digital native" comme Sézane, ce mix de distribution est radical, avec une présence exclusive online et un unique showroom parisien.

# ÉQUATION ÉCONOMIQUE : la piloter pour atteindre la cible de son business model

L'entreprise qui a identifié son business model sur son marché et circonscrit son terrain de jeu doit désormais jouer sa partie avec habileté. Pour cela, elle va piloter l'exécution de son business model en plaçant en regard ses ratios actuels avec les ratios cibles à atteindre.

Reprenons notre exemple du marché de l'habillement pour observer en détail le cas pratique d'une marque créative (également appelée "luxe accessible").

Composantes clés de l'équation économique	Ratios cibles d'une marque créative
CA TTC au m <sup>2</sup>	15 k€
Taux de transformation	20%
Marge commerciale brute	70%
Frais de personnel	15%
Frais marketing	3-5%
Contribution d'un magasin succursale avant frais de siège	30%

## EXEMPLE

Nous constatons avec le Directeur Général d'une enseigne de marque créative que son taux de marge commerciale brute est seulement de 63%. Le premier levier d'optimisation de marge que nous identifions est le rééquilibrage de sa structure de collection : priorisation sur les produits à forte marge, rationalisation de certaines familles, amplification des best-sellers. Nous nous attaquons ensuite à la révision de la structure de prix pour mieux équilibrer les quartiles de prix. Enfin, nous organisons un chantier de travail sur le sourcing : rationalisation du portefeuille fournisseurs, mise en place de partenariats, flexibilisation des achats.

Il est par ailleurs indispensable de piloter l'intensité capitalistique de son modèle, au-delà du bas de ligne. Un ROCE de 10% est une ambition accessible, qui peut être atteinte par des business models variés, y compris à faibles marges. Une attention particulière devra être portée à la rotation des stocks, en distinguant le structurel du pilotable.

## CONCLUSION

Le business model, loin d'être dépassé à l'ère de l'agilité nécessaire des entreprises, constitue la boussole d'une stratégie : il fixe le cap d'un parcours de développement maîtrisé.

Restons néanmoins à l'écoute des évolutions structurelles de marché. Pour saisir des opportunités significatives de croissance ou faire face à des modifications majeures de concurrence, il faut parfois inventer de nouveaux business models voire réinventer en profondeur son business model existant.

Kea accompagne les groupes et entreprises de distribution dans ces réflexions, notamment dans le cadre de plans stratégiques.







## INNOVATION

#02/10

### LIBÉREZ VOTRE POTENTIEL !



#### L'innovation n'attend pas

Innover est devenu une condition de survie pour les *retailers*. Face à la concurrence des *pure players* ou de nouveaux entrants sur des marchés saturés, ils doivent plus que jamais se tourner vers l'innovation pour nourrir leur attractivité et leur compétitivité.

Nous voyons l'innovation comme une suite de sauts qui vont permettre à une enseigne de créer une proposition de valeur différenciante pour ses clients, qu'elle s'applique à l'offre, au niveau de service ou à la structure de coûts, voire à toutes ces composantes à la fois.

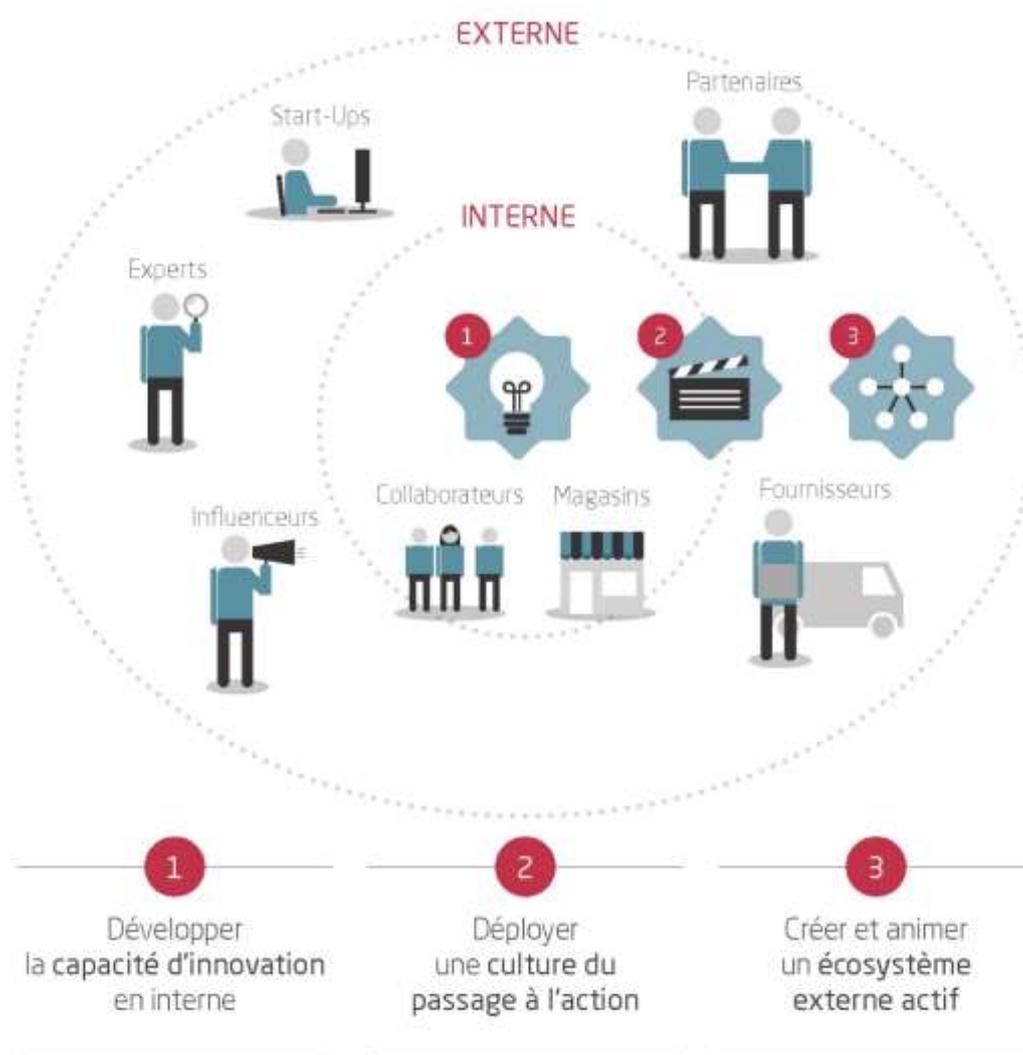
Dans le *retail*, l'innovation est souvent une innovation de service, qui nécessite d'être alimentée en continu et de façon incrémentale. Elle rend d'autant plus pertinentes les approches participatives que l'on qualifie aussi d'*Open Innovation*. Mais les innovations de process ou d'outils, peu visibles pour le client, ne sont pas à délaissier. Elles peuvent même se révéler rupturistes, à l'instar du modèle logistique flexible et intégré mis en place par Zara dans les années 1990, qui a structurellement transformé le marché du textile.

Comment générer et faire advenir l'innovation dans une enseigne ? Y a-t-il une méthode pour innover, des dispositifs éprouvés, des voies privilégiées à explorer ?

Nous pensons que trois clés sont essentielles à la libération du potentiel d'innovation d'un *retailer* :

- > le développement de la capacité d'innovation des collaborateurs,
- > le déploiement d'une culture du passage à l'action,
- > la création et l'animation d'un écosystème externe actif.

# les 3 clés de succès de l'innovation



# DÉVELOPPEZ VOTRE CAPACITÉ D'INNOVATION

## Et si vous vous donniez les moyens de créer ?

**L'innovation ne se décrète pas : elle se cultive ! L'enjeu est de développer la capacité durable de l'entreprise à générer, catalyser, tester et faire évoluer des idées dans le temps.** C'est dans ce terreau fertile que les innovations de rupture auront une chance de voir le jour.

Les *brick & mortar* bénéficient d'**un atout incomparable à activer** : leur large réseau de collaborateurs au contact du client, un riche potentiel d'inventivité encore trop souvent inexploité, propice à la génération d'innovations de service. Vous avez dans vos équipes des "Steeve Jobs" à révéler !

Pour saisir ce potentiel, **un réel dispositif d'animation doit être mis en place dans l'entreprise** : l'innovation s'organise et se *manage*. De notre expérience, trois prérequis sont indispensables. En premier lieu, l'innovation nécessite des **ressources**, à commencer par un responsable "haut placé", disposant de marges de manœuvre et de soutien dans l'organisation. En second lieu, l'innovation requiert un **cadre** : la vision et le projet stratégique dans lesquels elle s'inscrit. Enfin, l'innovation doit disposer de **moyens d'action** : une place dans la gouvernance et des budgets seront déterminants à cet effet.

Avec ces cartes en main, c'est à chaque *retailer* de mettre en place les initiatives les plus adaptées à sa culture et à ses objectifs. Nous vous proposons trois exemples inspirants.



### UNE PLATEFORME D'INNOVATION



#### JUMP

*Plateforme d'innovation participative de BNP Paribas*

La plateforme est accessible à tous les collaborateurs. A la première connexion, ils indiquent domaines de compétences et centres d'intérêts. Chaque collaborateur peut déposer une idée, de façon anonyme. Des experts sont alors détectés automatiquement et vont travailler avec les innovateurs sur une plateforme de travail pendant 10 jours. Ensuite, l'innovateur décide de poursuivre ou non, selon les feedbacks qu'il a reçus.

### UN CONCOURS D'INNOVATION



#### KANGAROO FUND

*Concours d'intrapreneuriat de Pernod Ricard*

Le concours est ouvert aux 19 000 salariés du groupe. Les collaborateurs peuvent soumettre un projet, sélectionné via un jury. Les 40 projets sélectionnés sont dotés de 5 000 € chacun pour développer un prototype sur une durée limitée. Les 10 meilleurs projets bénéficient d'une étude de faisabilité approfondie. Les projets sélectionnés en phase finale sont incubés avec l'appui d'une équipe dédiée.

### UN "VILLAGE" DE L'INNOVATION



#### ALIVE\*

*Espace d'accélération de la culture d'innovation chez Décathlon*

Le lieu est intégré au Campus de l'enseigne, à Villeneuve d'Ascq. Il a été co-construit avec les différents métiers internes. 400 m<sup>2</sup> d'un ancien magasin ont été reconvertis et servent de cadre à des ateliers visant à injecter de nouvelles méthodes de travail dans le groupe, à imaginer les usages du futur en expérimentant en avant-première de nouvelles technologies, et à incubé des projets prometteurs.

\*All Living Innovation Values Everyday

# DÉPLOYEZ UNE CULTURE DU PASSAGE À L'ACTION

## Et si vous osiez l'expérimentation ?

Le développement d'une culture d'expérimentation et du "droit à l'échec" est un ingrédient indispensable de l'innovation, comme le démontre une enseigne comme Décathlon. Le tout dernier concept de magasin connecté ouvert à Englos, développé sous le nom de projet évocateur "OSONS", en est la preuve la plus récente : il est sûr – quel que soit le résultat de ce test grandeur nature – qu'il sera riche d'enseignements et d'apprentissages pour l'enseigne.

La mise en place d'une telle culture nécessite de véritables **compétences**, qui se développent dans des façons de travailler elles-mêmes innovantes telles que le *design thinking*, les **méthodes de créativité ou d'idéation** ou les **démarches agiles**. Les approches de Marketing Agile développées par Kea permettent par exemple d'accélérer la mise sur le marché d'innovations de service, tout en maximisant l'impact client.

C'est là un **véritable saut culturel** à opérer dans des entreprises parfois plus habituées à la planification qu'à l'expérimentation, au mode projet qu'au mode agile, au système de décision *go/no go* qu'à un système d'amélioration continue alimenté par la mesure.

Pour l'accompagner, deux types d'approches peuvent être envisagées : une équipe dédiée de type *Lab* ou un programme d'intrapreneuriat, plus participatif.



### LES LABS



Les *Labs* sont des structures d'innovation dont une mission clé est l'accompagnement de projets en mode "start-up".

Une équipe multidisciplinaire dédiée, souvent constituée d'ingénieurs et de *designers*, est en charge de concevoir des prototypes de produits ou de services et de les tester auprès des consommateurs ou clients.

Les *Labs* sont généralement isolés du reste de l'entreprise pour bénéficier de temps et de liberté dans les phases amont. Le lien entre le *Lab* et le reste de l'organisation n'est cependant pas à sous-estimer en aval, afin de maximiser la greffe des nouvelles idées dans l'entreprise.

Ex : **TescoLabs**, équipe dédiée de 25 personnes, ayant pour mission de générer et de prototyper des innovations pour améliorer l'expérience client et la performance opérationnelle.

### LES PROGRAMMES D'INTRAPRENEURIAT



De tels programmes visent à générer et accompagner la maturation de projets internes, portés par des collaborateurs de l'entreprise. Ils s'appuient généralement sur un processus de sélection de type concours visant à animer la sélection des idées. Les collaborateurs dont l'idée est sélectionnée bénéficient de temps, d'un budget et d'un support méthodologique pour concrétiser et tester leur idée.

Ex : **Programme "Creative Attitude" d'Auchan**, ou **"Innovation Play" de Kiabi**. Les salariés peuvent proposer des idées via une plateforme. Les collaborateurs sélectionnés sont accompagnés par des coachs ou experts métiers, et bénéficient de temps dédié et d'une aide financière pour concrétiser leur idée.

Pour les *retailers*, quel que soit le dispositif, **l'implication des magasins dans l'expérimentation** est décisive et doit être organisée, en s'appuyant sur des groupes de magasins pilotes, dotés d'équipes compétentes et motivées, qui pourront assurer le test d'initiatives innovantes *in situ*.

# CRÉEZ ET ANIMEZ UN ECOSYSTÈME EXTERNE ACTIF – Et si vous deveniez leader d'une communauté de pionniers ?

L'ouverture et la collaboration avec des partenaires externes, start-up, fournisseurs, experts ou clients, sont de puissants accélérateurs de la capacité d'innovation. **Innover au sein d'un écosystème permet d'innover plus vite et moins cher.**

Cette ouverture est notamment clé pour assurer **la veille et l'intégration d'innovations technologiques au bon rythme**. De l'expérience client à la logistique du dernier kilomètre, en passant par les outils de *Retail Analytics*, les solutions fleurissent sur le marché et ne méritent pas toutes un développement interne parfois fastidieux. La capacité à travailler avec un écosystème de start-up et de fournisseurs innovants devient un avantage compétitif pour les *retailers*.

Une certaine focalisation est nécessaire sous peine de se disperser. L'entreprise doit être claire sur **les communautés prioritaires** qu'elle souhaite impliquer et sur la façon dont elle veut les associer. Il lui faudra également se donner les moyens de **les animer dans la durée, en prenant en compte leurs manières de fonctionner, pour établir une véritable relation gagnante.**



## INNOVER AVEC LES START-UP



### J-LAB

*L'accélérateur de John Lewis*

Ouvert en 2014, le J-Lab est organisé par système d'appel à projets dans des catégories prédéfinies (en 2016 : *Health & Well-Being, Simplify my life, Effortless Shopping, Tech for Kids, Surprise us*). Des projets sélectionnés sont coachés puis "pitchent" devant un jury qui les départage. Les finalistes bénéficient d'un accompagnement de John Lewis pour identifier des débouchés ou des points d'application.

Un concepteur de robot, un *wedding planner* et une application de ventes via Instagram figurent parmi les 5 gagnants de l'édition 2016.

## INNOVER AVEC LES FOURNISSEURS



### LE GRAND PRIX DES INNOVATIONS PME

*Intermarché*

80% des fournisseurs du Groupement des Mousquetaires sont des PME. Depuis 2011, l'enseigne leur propose de présenter leurs produits innovants à un concours permettant d'emporter 4 mois de référencement garanti. Le grand vainqueur, désigné par les consommateurs, bénéficie d'un renouvellement de 4 mois et d'opérations de mise en visibilité.

## INNOVER AVEC LES ETUDIANTS



### LA WEB SCHOOL FACTORY

*Partenaires : Accor, PMU*

La Web School Factory est une école des métiers du web installée à Paris. Les entreprises partenaires de l'école ont la possibilité d'interagir avec les étudiants, pour générer et confronter des idées et bénéficier des compétences des étudiants dans la conduite d'un projet. Par exemple, lors des "*anti-masterclasses*" hebdomadaires, une équipe opérationnelle vient demander à des étudiants de *challenge* ses idées et de plancher avec elle sur les usages à imaginer. Lors des week-ends *challenges*, les étudiants ont 36 heures pour travailler en équipe à imaginer des solutions répondant au pitch de l'entreprise.

## CONCLUSION

L'innovation est plus que le fruit du hasard. Elle repose sur la mise en place de conditions propices à l'émergence, à l'épanouissement et à l'amplification d'initiatives et d'expérimentations. C'est un changement culturel profond qui est à opérer et à accompagner. La bonne nouvelle, c'est que cette transformation est un formidable vecteur de motivation et d'énergie pour vos équipes. Elle n'attend que votre impulsion pour démarrer !

Et vous, que lancez-vous demain pour libérer votre potentiel d'innovation ?





**Exprimez votre singularité pour offrir une expérience client unique**

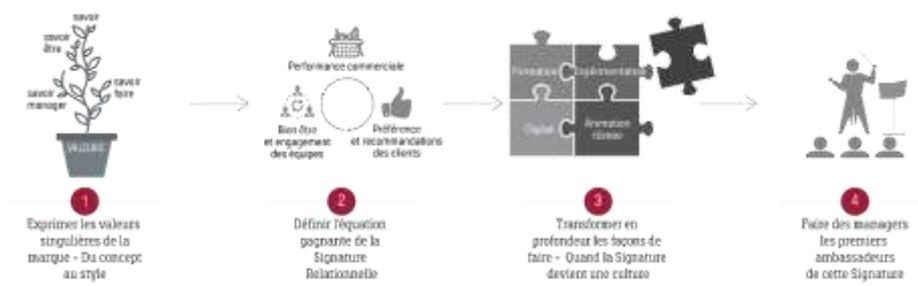
Si toutes les enseignes investissent aujourd’hui dans l’expression des composantes tangibles de leur marque (concept magasin, communication...), elles délaissent encore trop la qualité de l’interaction entre le client et les collaborateurs.

L’accueil, le passage en caisse ou la gestion des retours sont autant de **moments-vérités** lors desquels le client fait l’expérience concrète et émotionnelle des valeurs et des promesses de l’enseigne. Des enseignes leaders comme Leroy Merlin ou Jacques Dessange se sont déjà emparé du sujet et investissent dans une **expérience singulière et cohérente** sur tous les points de contact avec leur client.

Cette question de l’expérience client concerne toutes les formules de vente et tous les formats de distribution. Prenons l’exemple des Drives : 90% du parcours client est digitalisé mais 70% de la satisfaction globale repose sur la qualité de l’interaction avec le livreur sur la piste de retrait.

Si cette interface est **une occasion unique pour les enseignes de se différencier**, nous sommes persuadés qu’elle résulte d’une **action définie et cadrée**. C’est cette action que Kea nomme **Signature Relationnelle**.

Nous identifions **quatre facteurs clés de succès** pour la mise en place d’une Signature Relationnelle :



# EXPRIMER LES VALEURS SINGULIÈRES DE LA MARQUE : DU CONCEPT AU STYLE

La Signature Relationnelle ne se décrète pas ex-nihilo. Elle procède au contraire d'un véritable **travail de questionnement et de précision des valeurs de la marque, pour en identifier les aspérités**. Pour cela, nul besoin d'avoir 20 ans d'histoire. Une enseigne n'ayant ni patrimoine ni ADN forts pourra tout autant développer sa singularité à partir de la mission qu'elle se fixe vis-à-vis de ses clients et de la société. Nous pensons en effet que la Signature Relationnelle doit intégrer des éléments de vision : quelles valeurs l'enseigne souhaite-t-elle véhiculer aujourd'hui et demain ? Comment se positionne-t-elle face aux tendances actuelles et émergentes ? Par exemple, une enseigne de cosmétique pourrait vouloir accompagner les femmes dans leur acceptation d'elles-mêmes et leur *empowerment*.

Cette analyse met en évidence **les marqueurs différenciants** qui constituent le socle d'une Signature Relationnelle d'autant plus puissante qu'elle sera spécifique et authentique. Kea aide ses clients à traduire ces éléments en **comportements et compétences clés** pour leurs équipes.

## PLATEFORME DE SIGNATURE RELATIONNELLE



# DÉFINIR L'ÉQUATION GAGNANTE DE LA SIGNATURE RELATIONNELLE

Pour être performante, une Signature Relationnelle ne peut être uniquement centrée sur le client : elle doit être vecteur de performance pour l'entreprise et susciter l'engagement de ses collaborateurs.

**L'équation gagnante doit prendre en compte trois dimensions :**

1. **La préférence et la recommandation des clients** : comment mieux comprendre et agir sur les leviers de préférence client ? Seront ici mises en œuvre les techniques de ciblage client et de compréhension des attentes, l'analyse des mécanismes d'influence et de recommandation.
2. **La performance commerciale** : comment optimiser chiffre d'affaires et marge ? Les techniques de ventes et les indicateurs associés (taux de transformation, panier moyen, indice de vente) seront employés pour déployer efficacement la Signature Relationnelle sur le terrain.
3. **Le bien-être et l'engagement des collaborateurs** : comment intéresser mes salariés, porteurs de la Signature Relationnelle ? Il s'agira de stimuler le sentiment d'appartenance et de fierté, l'esprit d'initiative, le sens du service.

## EQUATION GAGNANTE DE LA SIGNATURE RELATIONNELLE



Il ne s'agit pas d'être parfait à toutes les étapes du parcours client mais d'investir sur les moments clés de prises de décisions pour optimiser son **retour sur investissement**.

# TRANSFORMER LES FAÇONS DE FAIRE - QUAND LA SIGNATURE DEVIENT UNE CULTURE

**Dans la mise en place d'une Signature Relationnelle, l'exécution compte tout autant que l'élaboration de son contenu.**

Traditionnellement, la formation s'impose comme un moyen classique pour ancrer les postures et comportements vertueux. Si ce levier reste fort, nous avons la conviction qu'il est **nécessaire de le combiner** avec d'autres initiatives qui impriment durablement la Signature Relationnelle dans les pratiques métiers :

- > **L'apprentissage in vivo** permet l'appropriation des collaborateurs tout en stimulant leur esprit d'initiative. Nous préconisons de travailler sur une période de 8 à 10 semaines avec des ateliers participatifs de conception suivis d'une mise en pratique directe et de mesure des résultats associés.
- > **Les outils digitaux** enrichissent l'interaction en magasin lorsqu'ils sont intégrés de façon fluide dans le rituel de vente. Par exemple, l'utilisation de tablettes en boutique permet aux vendeurs d'accéder au profil du client (historique des achats, offre en cours) pour lui faire des propositions ciblées.
- > **L'animation** des magasins permet de maintenir le challenge. Les temps forts de la saisonnalité du *retail*, comme par exemple les fêtes de fin d'année, sont des opportunités pour réactiver l'expression de la Signature Relationnelle en conditions de trafic favorables.

Un point de vigilance est à observer sur **l'inscription dans le temps** des pratiques vertueuses. La Signature Relationnelle n'est pas une opération ponctuelle mais bien un **dispositif culturel persévérant**. Il convient donc d'en penser d'emblée la **pérennité** mais aussi les **déploiements** ultérieurs, notamment à l'international.

Des dispositifs liés aux ressources humaines comme la mise en place de parcours professionnalisants ou d'une académie des managers sont essentiels, tout comme un pilotage robuste de la performance.

# FAIRE DES MANAGERS LES PIVOTS DE LA RÉUSSITE DE LA SIGNATURE OPÉRATIONNELLE

**Nous insistons sur la qualité du management comme facteur clé de l'installation des comportements vertueux.** Il faut s'assurer en premier lieu que tout manager d'une équipe magasin est lui-même dans la bonne posture.

Le manager devra agir en chef d'orchestre de son équipe, selon **le principe de symétrie des attentions : l'attention portée aux collaborateurs est garante de l'attention portée au client.**

Son rôle dans l'exécution de la Signature Relationnelle consiste à :

- > Mettre en place les conditions opérationnelles (planning, besoins matériels...),
- > Montrer l'exemple d'une relation client vertueuse, en y contribuant directement,
- > Accompagner les collaborateurs en les sensibilisant, les conseillant, les challengeant et en leur livrant du feedback,
- > Inculquer la culture du résultat, en faisant de la signature relationnelle un sujet de performance business à part entière.



# CONCLUSION

## **La Signature Relationnelle est un capital de performance**

La Signature Relationnelle est unique et précieuse. Elle exige de l'investissement et a valeur de patrimoine pour une enseigne.

Il s'agit d'un patrimoine vivant qui s'exprime dans le savoir-faire et le savoir-être différenciant des collaborateurs, dans chaque situation d'interaction avec le client. La Signature Relationnelle est ce qui s'imprime le plus rapidement et le plus durablement dans la vision que le client se fait d'une enseigne.

*Booster* de performance court terme et gage de succès durable, elle implique ainsi l'engagement des fonctions marketing, *retail* et ressources humaines.

Nous sommes persuadés que les enseignes gagnantes de demain sont celles qui feront de la Signature relationnelle l'une de leurs priorités stratégiques.



INTERNATIONAL :  
LES VOIES DE L'ACCÉLÉRATION

#04/10



**Réinventer son business model par l'international**

Nombre d'enseignes françaises ou européennes ont réussi à franchir une première étape de développement international quelle que soit leur taille. Kiko dans le secteur de la cosmétique ou Yellow Korner dans celui des biens culturels sont parvenues à mailler un réseau européen et international avec plus de 25 pays. Si aujourd'hui l'empreinte internationale représente 30% du chiffre d'affaires des enseignes, l'enjeu est maintenant d'accélérer pour tendre vers 50%.

Avec un marché français en panne sur de nombreux segments, l'international est en effet un levier de croissance incontournable. La question n'est plus d'y aller ou pas mais de trouver les clés d'un développement rapide, rentable et le moins risqué possible.

Quels sont donc les ingrédients de cette accélération ?

Nous avons identifié quatre clés de succès pour réinventer votre business model par l'international et réussir votre développement hors de France.

Les 4 clés du succès  
de l'internationalisation d'une marque

**1**  
Définir  
ses terrains de jeu  
et son eldorado

**2**  
Adapter  
offre et concept  
sans se renier

**3**  
Jouer  
la carte des partenariats

**4**  
Faire de l'international  
un véritable projet  
d'entreprise

# DÉFINIR SES TERRAINS DE JEU ET SON ELDORADO

## Entre marque affinitaire ou marque globale, il faut choisir sa stratégie

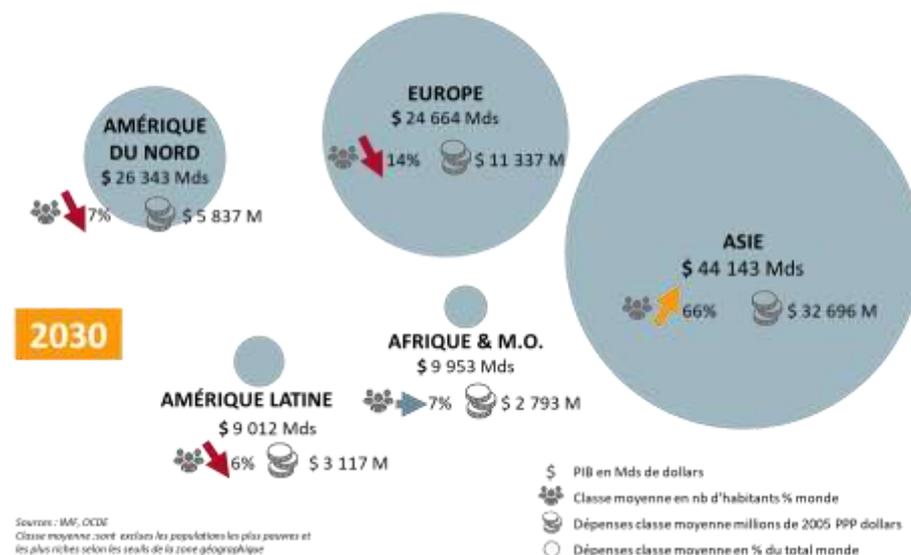
Notre première conviction est que les enseignes doivent d'abord être claires sur leur stratégie de marque. En dehors des marques de luxe, deux modèles gagnants émergent : les marques globales dont la promesse touche toutes les cultures et toutes les classes sociales – telles Primark ou Séphora – et les marques affinitaires qui s'adressent à une cible segmentée et se développent sur des territoires en résonance avec les actifs de la marque – telles L'Occitane ou Aigle. Nous pensons que se rapprocher de l'un de ces deux modèles permet de réaliser des choix pertinents, à commencer par les territoires d'implantation.

## Les potentiels de croissance se trouvent hors de l'Europe

Partout dans le monde, de nouveaux centres de consommation se déploient grâce à la croissance des classes moyennes : l'Asie pacifique en 2030 représentera 66% de la classe moyenne mondiale ; l'Afrique et le Moyen Orient réunis pèseront autant que l'Amérique du Nord.

Au-delà du potentiel, il s'agit également d'évaluer les moyens d'accès à ces marchés. Les classes moyennes ont selon les pays des codes culturels et des modes de consommation qui leur sont propres. Intégrer par exemple le m-commerce dans ses canaux de vente en Chine ou le paiement par EC-Karte en Allemagne seront des conditions de réussite dans ces pays.

## La croissance de la consommation dans le monde



### **Dans les zones à fort potentiel, il faut raisonner en fonction des métropoles**

Au-delà des pays, ce sont avant tout les métropoles des pays qui ont une forte croissance et représentent un potentiel d'installation pour les marques. Suivant la stratégie de marque choisie, les potentiels de consommation sont à appréhender dans une approche pays pour les marques affinitaires ou dans une approche métropole pour les marques globales.

### **Savoir identifier les barrières à l'entrée**

Parce que la mondialisation n'a pas complètement standardisé le terrain de jeu, une analyse des barrières à l'entrée est à faire pays par pays avant de s'implanter, pour adapter l'offre et le modèle opérationnel. Par exemple, Monoprix n'a pu commercialiser toutes ses marques propres au Qatar, du fait des réglementations sur l'alimentaire, et a dû s'appuyer sur un partenaire local pour compléter son offre dans ce pays.

## **ADAPTER OFFRE ET CONCEPT SANS SE RENIER**

### **S'adapter à la cible visée**

Il nous semble indispensable d'adapter l'offre et le concept de magasin aux pays d'implantation, ne serait-ce que pour s'adapter aux tailles et formats locaux, aux goûts et aux saisons. Même pour les marques les plus globales comme Lacoste ou les plus créatives comme The Kooples, une adaptation de l'offre de l'ordre de 20% est à prévoir selon les pays ou les régions. L'équilibre est subtil car l'enjeu est de tenir néanmoins les économies d'échelle.

### **... sans se renier ni se disperser**

Cette adaptation ne doit pas se faire au détriment de la lisibilité de la promesse.

L'internationalisation est une superbe occasion de tirer parti des valeurs de la marque et de ses singularités, ou de mettre le doigt sur ses atouts inexploités pour séduire d'autres cultures. Évaluer cette richesse permet à la marque de raconter son histoire.

Le développement d'Eataly aux États-Unis en est une belle illustration : l'enseigne transalpine a opéré une stratégie d'entrée via un *flagship* sur la 5<sup>ème</sup> avenue à New York où elle a amplifié son concept de vente grand format par l'exacerbation de tous les symboles de la gastronomie italienne, du four à pizza au sommelier et ses meilleurs chiantis.

# JOUER LA CARTE DES PARTENARIATS

Pour accélérer et réussir son expansion internationale, il faut à la fois jouer sur des approches diversifiées – multizones, multi-modèles – et s’adosser à des partenaires pour prendre en main tout ou partie de la chaîne de valeur.

## S’appuyer sur les bons partenaires

La conquête du monde ne se fait pas seul ! Aujourd’hui, on trouve de bons partenaires dans toutes les zones du monde pour opérer sur tous les maillons d’une chaîne de valeur retail – comme Chaloub au Moyen-Orient, Len Crawford en Asie ou CFAO en Afrique. D’expérience, la difficulté réside avant tout dans le choix du partenaire. Au-delà de ses capacités d’exécution locales, il doit avoir les moyens d’investir dans le développement de la marque dans la région, et il doit aussi être en adéquation avec les valeurs et la culture de l’enseigne. Un groupe comme Yves Rocher privilégie ainsi des partenariats avec des acteurs à actionnariat familial.

Évaluer les maillons de la chaîne de valeur que l’on pourra maîtriser à l’étranger et ceux pour lesquels il faudra s’allier ou sous-traiter est une étape clé de l’ouverture d’un nouveau pays. Il ne suffit pas que le marché soit là, il faut que le modèle opérationnel soit au rendez-vous.

## Voir grand et viser rapidement plusieurs pays

Si l’on ne s’est pas trompé dans l’évaluation du potentiel – et les premiers résultats doivent le confirmer –, il s’agit d’imaginer dès le début une implantation à grande échelle, pour garantir la rentabilité. Viser plusieurs pays en s’appuyant sur différents partenaires est une nécessité, pour d’une part diversifier les risques et d’autre part réaliser des économies d’échelle.

Le canal e-commerce, en propre ou grâce aux market places qui sont les nouvelles autoroutes de l’international, peut jouer un rôle de test ou d’accélération dans une nouvelle zone, à intégrer dès le début dans la stratégie de développement.

	BENEFICES	INCONVENIENTS	EXEMPLES
DÉVELOPPEMENT EN PROPRE	<p><b>Contrôle</b> de la stratégie et de la mise en œuvre opérationnelle</p> <p><b>Performance</b> accrue dans les zones proches</p>	<p><b>Consommateur</b> de temps et de ressources</p>	<p>Pierre Hermé (Japon)</p>
ACQUISITION	<p><b>Immédiatement opérationnel</b></p> <p><b>Limite la concurrence</b></p>	<p><b>Coût d’intégration</b> de la nouvelle structure</p>	<p>Ventes Privées (Espagne)</p>
JOINT-VENTURE	<p><b>Partage du risque</b></p> <p><b>Expertise externe</b> sur le pays et les opérations</p>	<p><b>Choix du partenaire engageant</b> pour réussir l’implantation de la marque</p>	<p>Sephora avec Manor (Suisse) ou avec Corte Inglés (Espagne)</p>
MASTER FRANCHISE	<p><b>Rapidité de développement</b></p>		<p>Picard avec Aeon (Japon)</p>
E-COMMERCE	<p><b>Outil de tests et d’apprentissage</b> sur les clients et leurs modes de consommation (identifier les futures collaborations)</p>	<p><b>Complexité logistique</b></p> <p><b>Effort marketing</b> pour assurer la visibilité de la marque</p>	<p>Décathlon (Australie)</p>
MARKETPLACE			

# FAIRE DE L'INTERNATIONAL UN PROJET D'ENTREPRISE

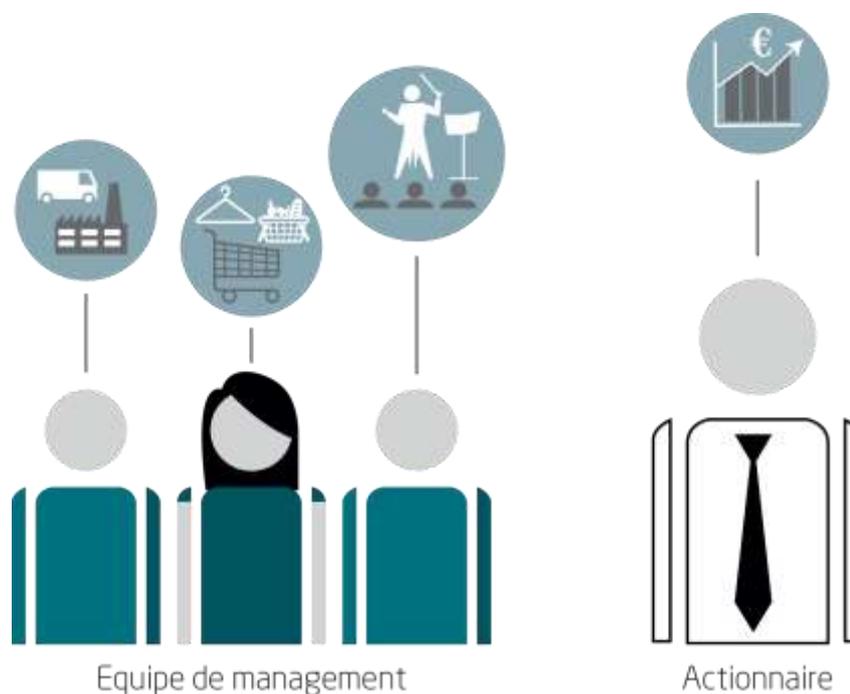
## En faire le dossier prioritaire du dirigeant

L'aventure internationale est un projet au long cours. Saisir les opportunités, évaluer les risques, choisir un partenaire ou soutenir des décisions d'investissement auprès de ses actionnaires demandent que le chef d'entreprise s'y consacre activement.

## Piloter le curseur entre central et local

Si un lancement pays doit s'appuyer sur une équipe dédiée fonctionnant en mode projet, il doit aussi être à l'agenda de toutes les fonctions supports qui se consacrent souvent plus naturellement à leur marché historique.

En termes organisationnels, agilité et pragmatisme sont de mise. Dans la montée en puissance, l'organisation devra être évolutive pour doter les régions de fonctions locales selon l'atteinte de paliers business. De notre expérience, dans les phases de transition, il est clé de clarifier très tôt la contribution attendue des fonctions centrales et les moyens associés, notamment en termes de refacturation – ou non – des ressources.



## CONCLUSION

Réussir son internationalisation n'est pas le fruit du hasard. Cela requiert de la préparation, de l'adaptabilité et une dose d'opportunisme et, surtout, de l'engagement.

L'international pousse les marques à mieux comprendre ce qu'elles sont et ce qu'elles apportent vraiment aux consommateurs.

L'international pousse aussi les enseignes à réinventer leurs business models, en exploitant de nouveaux réservoirs de croissance, à l'aide de nouveaux modèles opérationnels et en s'appuyant sur une organisation agile.

Il s'agit d'une transformation d'ampleur mais à la portée de tous !



# “ IDÉES FORCES RETAIL

## RENTABILITÉ

#05/10

### LESS IS MORE



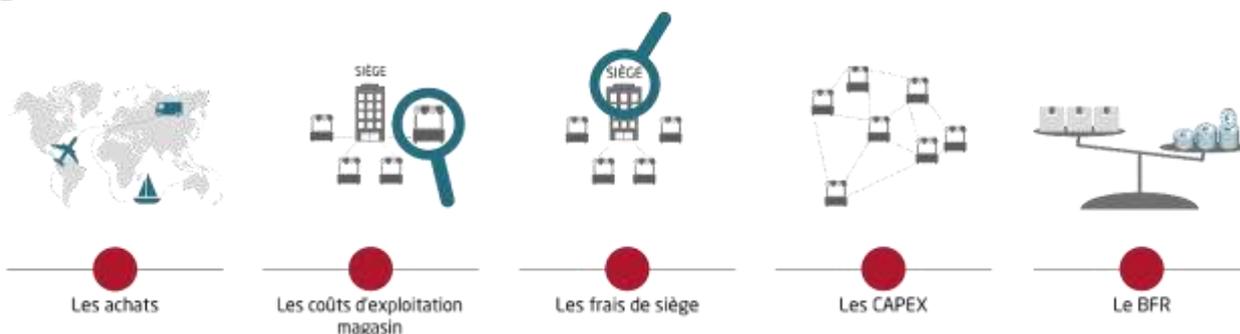
#### Court terme versus long terme : ne renoncez à rien !

La distribution est sous tension de manière durable : la baisse des rendements au m<sup>2</sup> des magasins se heurte à la nécessité d'investir pour capter deux sources de croissance majeures pour les enseignes : le digital et l'international.

Dans cette note, nous souhaitons approfondir un certain nombre de leviers, qui, de notre expérience, sont intéressants à activer pour augmenter la rentabilité des ressources et des capitaux engagés. Nous cherchons ici à identifier les sucres rapides à intégrer dans une logique de retour sur investissement court-terme, tout en préservant la viabilité économique à plus long terme de l'entreprise.

Cette idée force se forge sur une conviction profonde : LESS IS MORE. Comment faire plus et mieux avec moins ? Nous déclinons ces trois mots à travers cinq piliers générateurs de ROCE : les achats, les coûts d'exploitation des magasins, les frais de siège, les CAPEX et le BFR.

#### Les 5 piliers générateurs de ROCE



# LES ACHATS : massifier, flexibiliser, responsabiliser

## **La rationalisation de l'offre et des fournisseurs**

Le succès de l'économie digitale trouve en partie sa source dans la largeur des gammes proposées. Devant l'incapacité des magasins à gagner la bataille sur ce terrain, les retailers sont dans l'obligation de faire des choix pour clarifier leur positionnement. La croissance des enseignes avec un concept robuste et ultra spécialisé démontre la pertinence de cette stratégie.

En favorisant l'émergence des best-sellers, les retailers se mettent en situation de diminuer leurs coûts de développement (une offre plus focalisée) tout en améliorant le taux d'écoulement des produits. Deux règles d'or pour atteindre cet objectif : adapter les volumes en prenant des paris sur certains produits à potentiel et adopter une approche 360° pour concentrer les énergies des équipes marketing, achats et merchandising sur les produits ciblés.

La rationalisation de l'offre doit s'accompagner d'une rationalisation du nombre de fournisseurs. Les retailers se mettent ainsi en capacité de bénéficier de conditions commerciales plus avantageuses, en contrepartie d'un volume d'achats plus important pour chaque fournisseur. Les mouvements actuels de mutualisation des achats entre retailers, amenés à se poursuivre dans le non alimentaire, invitent les dirigeants à se questionner sur les opportunités de partenariats dans leur secteur pour massifier les commandes.

## **Plus de flexibilité au niveau des approvisionnements**

En rationalisant le nombre de fournisseurs, les distributeurs peuvent alors développer une politique de partenariats et trouver ainsi l'équation gagnante : flexibilité, qualité des produits et tarifs compétitifs.

En parallèle, les directions achats bénéficieraient fortement d'une flexibilisation de leurs pratiques avec moins d'engagements fermes sur le long terme et un pilotage plus dynamique au regard de l'écoulement des stocks. Dans le secteur textile, le développement des circuits courts, avec un poids du proche import plus important, répond en partie à cette problématique en proposant aux magasins des « actuas » tout au long de l'année.

## **La responsabilisation des équipes achats**

Il nous semble primordial de changer de regard et penser marge de sortie vs marge brute seulement. Pour y parvenir, les équipes doivent être responsabilisées jusqu'à la fin du cycle commercial des produits et intégrer des indicateurs comme le taux de sortie, le taux de promotions et la dépréciation des stocks.

Enfin, des mauvais choix susceptibles de peser sur les stocks au final peuvent être évités en raisonnant en masse de marge et non en taux de marge. Un produit avec un taux de marge séduisant peut être destructeur de valeur sur la marge globale, s'il ne se vend pas.

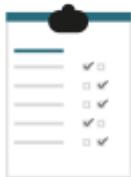
# LES COÛTS D'EXPLOITATION MAGASIN : sécuriser les fondamentaux

## Des gains sous-jacents en matière d'excellence opérationnelle

Nous sommes parfois surpris du décalage entre perception et réalité au niveau de la mise en œuvre des fondamentaux du commerce en magasin. Alors que de nouveaux projets sont lancés dans les points de vente pour introduire plus d'omnicanalité et déployer des concepts magasins plus expérientiels, les équipes en point de vente perdent souvent de vue les fondamentaux du commerce.

Nous invitons les dirigeants à se questionner sur la maîtrise de ces fondamentaux qui sont pour nous des incontournables, gages de performance commerciale et de fidélisation. Nous avons synthétisé ci-dessous quatre axes majeurs qui en reprennent une partie.

## Les fondamentaux du magasin



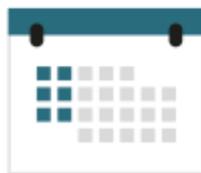
1

Suivi  
de la performance

Un pilotage de la performance magasin au-delà du seul chiffre d'affaires

- Indicateurs commerciaux : taux de transformation, indice de vente, panier moyen

- Indicateurs de productivité : chiffre d'affaires par heure travaillée, masse salariale en pourcentage du chiffre d'affaires



2

Organisation  
de l'activité

Une activité planifiée et anticipée pour veiller à l'adéquation charge de travail vs ressources disponibles

- Un planning horaire adapté aux pics de trafic pour augmenter le taux de transformation



3

Merchandising

Des règles de merchandising claires au sein du réseau corrélées à des niveaux de stock acceptables en rayons



4

Orientation  
client

Des équipes orientées clients, à même d'accompagner le client sur tout son parcours

- Une optimisation des process et des activités hors vente

Le quatrième point nous semble particulièrement sensible. Comment mes équipes allouent-elles leur temps ? Quelle est la part de manutention vs la part d'orientation client ? Les équipes sont-elles orientées clients lors des pics de trafic ?

Toutes nos analyses corroborent l'étroite relation entre une bonne orientation clients et une surperformance commerciale. Ainsi la refonte des processus de réception ou de mise en rayon magasin peut être activée comme un réel levier commercial. En travaillant son orientation client, une enseigne peut augmenter son chiffre d'affaires au m<sup>2</sup> de plus de 10% !

Pour gagner en productivité sur les tâches à faible valeur ajoutée, les retailers peuvent capitaliser sur certains outils digitaux : self checkout, RFID... Les gains de temps générés peuvent ensuite être transformés en de nouvelles plages horaires à dédier à l'orientation clients en magasin.

### **Loyers, une renégociation perpétuelle**

La mutation constante de l'environnement commercial a un avantage majeur : elle est source de renégociation potentielle des loyers auprès des bailleurs. Contrairement aux idées reçues, des marges de renégociation existent pour les retailers ! Pour mettre sous tension cet indicateur, il est pertinent de raisonner en pourcentage de marge commerciale vs en pourcentage de chiffre d'affaires uniquement.

# LES FRAIS DE SIÈGE : simplifier !

## Des gains à chercher dans le détail

Les frais de siège sont pris dans une dynamique contradictoire : un besoin d'étoffer les équipes et les budgets pour capter la croissance digitale et internationale et une nécessité de rationaliser les coûts au regard de la conjoncture économique actuelle.

Depuis les années 2010, au fil des politiques de restructuration successives, la plupart des gains macro ont été récupérés par les organisations, avec des approches top-down basées sur des ratios cibles à atteindre en fonction des benchmarks du secteur.

Néanmoins en allant chercher dans le détail la simplification des process et des modes de fonctionnement, les retailers peuvent gagner jusqu'à 10% d'économies supplémentaires. Pour y arriver, 4 questions doivent être instruites avec l'ensemble des fonctions de l'enseigne, en partant des besoins métiers :

## Simplifier les 4 questions clés



1

Quelle valeur ajoutée de nos actions ?

Quel retour sur investissements des actions menées ?

Exemple pour un distributeur alimentaire : calcul du ROI systématique des actions marketing (pratiques promotionnelles, événements clients, investissements dans le marketing digital...)



2

Quel impact de la suppression ou de l'espacement de certaines tâches ?

Quelle stratégie de make or buy ?

Exemple pour un acteur de la grande consommation : externalisation de la gestion de la paie, de l'accueil et de la maintenance

Exemple pour un distributeur B2B : focalisation des activités de reporting et simplification des tableaux de bord pour piloter la performance commerciale



3

Comment accélérer certains process ?

Quels indicateurs clés piloter pour suivre la productivité ?

Exemple : pour une équipe de style chez un distributeur textile : nombre de croquis par styliste, nombre de dossiers technique réalisés...



4

Quelle organisation cible pour gagner en fluidité ?

Comment créer plus de cohésion et plus de cohérence dans l'organisation ?

Exemple pour un acteur du tourisme : renforcement des liens entre marketing produits, marketing clients, digital et SI

Exemple pour un distributeur textile : rationalisation du portefeuille de magasins pilotés par les directeurs de région, création d'un pool de gestionnaires d'offres avec des méthodes et des outils standardisés

# LES CAPEX : ajuster les surfaces et cultiver le ROCE

## **La restructuration permanente du parc**

Si la gestion dynamique du parc fait partie des « basiques » du métier de retailer, elle revêt en ces temps de disette capitalistique une importance cruciale.

Nous pensons que la réduction des surfaces commerciales est inéluctable en France, au regard de la croissance du canal web. Par conséquent, les magasins en perte de vitesse doivent être repérés avec anticipation et fermés. Le transfert au sein d'une même zone doit aussi être envisagé de façon proactive, car le déclin de certains centres commerciaux est amené à s'accélérer, mettant en péril la rentabilité des points de vente concernés.

Par ailleurs, si le besoin de trésorerie l'exige, le choix de fermeture de points de vente peut aussi porter de façon tactique sur des magasins premium, de zone 1 : il s'agit d'arbitrages difficiles mais qui peuvent s'avérer indispensables pour récupérer une marge de manœuvre nécessaire sur le plan financier.

## **Des tailles de magasins à adapter au trafic**

Dans un contexte de trafic sous tension, il nous semble important d'analyser le besoin réel en m<sup>2</sup> pour exprimer la singularité de la marque et proposer une expérience en magasin répondant aux attentes réelles des clients.

C'est une question d'autant plus sensible avec une offre online exhaustive et en capacité de prendre le relais des produits non présents en magasin (basiques, collections n-1). Nous avons l'intime conviction que le magasin de demain doit être le lieu de la spécialisation, mettant en valeur des produits au cœur de la promesse de marque : best-sellers, produits iconiques et nouveautés.

La taille des magasins devient également modulable au regard de la pluralité des concepts potentiels : pop-up stores, corners, multimarques ciblés. En jouant sur l'ensemble de la palette possible, les distributeurs peuvent diminuer une partie des CAPEX investis dans le parc.

## **Le recours au commerce associé**

En poussant une stratégie d'affiliation ou de franchises, les distributeurs peuvent sécuriser leurs parts de marché avec des niveaux d'investissements plus restreints. Le commerce associé permet de mailler de plus petites zones de chalandise, pas forcément rentables en succursales.

À l'international, le développement via des master franchises dans un premier temps pour tester la pertinence de l'offre sur un nouveau marché est également une stratégie pertinente dans une optique de CAPEX LIGHT. Directement impliqués dans la réussite du projet, la master franchise à l'international ou le franchisé national capitalisent sur leur connaissance fine du territoire et investissent toute l'énergie nécessaire.

# LE BFR : optimiser les stocks

## L'optimisation de la gestion des stocks

La course aux taux de marge engendre souvent des surstocks en magasins et en entrepôts. Au-delà de l'impact sur le bilan financier, ils entraînent un certain nombre de dysfonctionnements sur l'ensemble de la chaîne de valeur du distributeur : impression pour le client d'un renouvellement moindre des produits, rayons surchargés, occupation de l'espace en magasin en lieu et place de produits plus performants, coûts de retours en entrepôts, coûts de manutention supplémentaires...

Pour lutter contre ces niveaux de stocks trop élevés, il faut dans un premier temps savoir repérer les « mauvais stocks » et accepter de s'en séparer. Les opérations de déstockage sont aujourd'hui facilitées par la pluralité des réseaux d'écoulement (ventes privées éphémères, boutiques outlet, sites internet et ventes online, œuvres caritatives...). Assumer les purges pour renouveler le catalogue est une règle fondamentale pour renouer avec une croissance durable.

Pour limiter le nombre de résiduels, une bonne pratique consiste à piloter les niveaux de stocks, avec une appréciation régulière de sa valeur, qui est à partager au sein de l'entreprise. La question des invendus doit devenir centrale pour la direction de l'offre, du marketing mais également pour la direction commerciale. Elle ne doit plus être seulement l'apanage de la direction financière.

## Les 5 règles d'or pour passer du déstockage à l'écoulement



1

Assurer la disponibilité des produits

- > Jouer l'écoulement sur différents canaux
- > Créer ou optimiser votre logistique retour, travailler votre étiquetage
- > Limiter les surfaces de stockage !



2

Responsabiliser, sur l'écoulement des stocks, le central comme le local

- > Identifier clairement les responsabilités
- > Responsabiliser les points de vente sur leur chiffre d'affaires et leur niveau de stock
- > Exploiter toutes les marges de manœuvre locales



3

Rendre désirables les invendus

- > Mettre en place un Merchandising et un Pricing adaptés à chaque canal et à chaque étape de la vie du produit
- > Créer l'évènement



4

Assumer la « purge »

- > Intégrer dès la négociation les retours, le copartage des reliquats
- > ...voire passer à un modèle de marge complet



5

Questionner régulièrement la qualité du stock ciblé

- > Périodicité pour regarder les stocks : au jour le jour, à la semaine
- > Produits substituables dans la qualité du stock cible

# CONCLUSION

## **Think small & act big**

Les leviers décrits ci-dessus offrent une multitude de gisements de performance possibles : à chaque retailer de construire sa feuille de route et de se donner les moyens pour aller chercher les gains ciblés.

En agissant localement, étape par étape, les retailers peuvent se redonner les marges de manœuvre nécessaires pour investir dans deux sources de croissance majeures : l'international & le digital. De tels projets doivent être directement impulsés et pilotés par le dirigeant et partagés, déclinés et conduits avec ses équipes.

Kea accompagne les groupes et entreprises aussi bien dans l'identification des gains de croissance potentiels que dans la déclinaison opérationnelle des leviers identifiés. Ses équipes ont à cœur de conjuguer retours sur investissements rapides et croissance durable pour l'entreprise.





**La supply chain est à la une des préoccupations des retailers !**

Les pure players ont créé de nouveaux paradigmes et ont fait de leur supply chain un actif différenciant : accès quasi illimité à l'offre – Amazon propose plus de 100 millions de références là où les grands magasins se distinguaient avec 3 à 4 millions –, nouveaux standards de disponibilité, de livraison ou de retours, transparence accrue sur les tarifs. Le distributeur Jet.com (plus d'1 Md€ de CA et acheté 1,3 Md\$ par Walmart en 2016) propose ainsi une offre de services 100% personnalisable avec, par exemple, la possibilité de payer moins cher si l'option retour gratuit est décochée.

Le niveau de service apporté par les pure players est dorénavant un standard ! De ce fait, la supply chain "omnicanales" devient une composante à part entière de l'offre et un critère de choix décisif des clients. L'impossibilité de retourner un produit acheté sur internet en magasin ou le non-respect d'un délai de livraison sont devenus des irritants majeurs, voire des répulsifs...

Dès lors, comment bâtir une supply chain non seulement réactive, inventive, à même d'offrir une prestation personnalisée et de nouveaux services aux clients, mais aussi robuste pour sécuriser le modèle économique et contrôler les coûts ?

**Pour mener cette transformation, 3 questions clés à traiter :**

**Les 3 questions clés**  
de la supply chain

**1**  
Bâtir  
des écosystèmes supply chain

**2**  
Tirer parti  
des technologies

**3**  
Transformer  
l'organisation

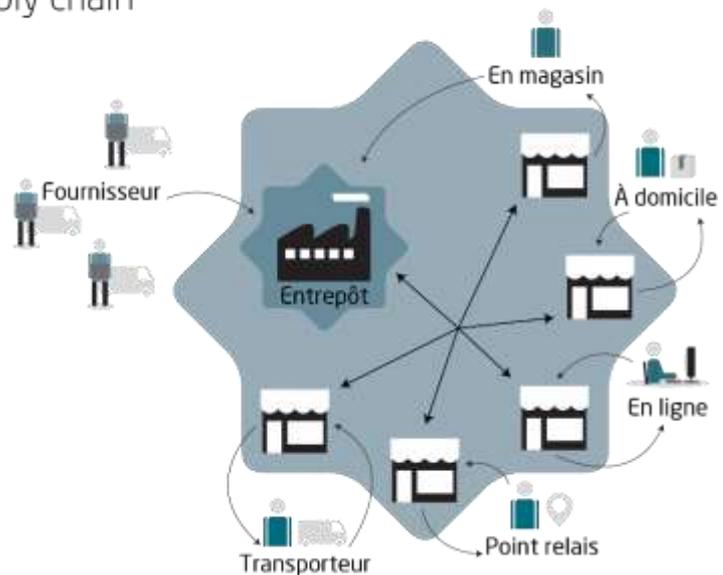
# BÂTIR DES ÉCOSYSTÈMES SUPPLY CHAIN

Le client est partout et bouscule chaque étape de la supply chain et, par extension, celle de toute la chaîne de valeur (de la conception à la vente).

La majorité des retailers gèrent déjà simultanément plusieurs modèles logistiques en fonction des types de produits ou des canaux de vente. Au-delà de ces deux dimensions, il leur faut maintenant traiter une complexité croissante :

- > plus de possibilités d'achat : marketplace, web et mobile, réservation...
- > plus de points d'expédition : les entrepôt(s) et magasin(s), voire ceux de tiers
- > plus de points et circuits de livraison : magasins, bureaux de poste, livreurs, casiers...
- > en matière de sourcing, une logique de filière renforcée et des schémas d'approvisionnement redessinés
- > des rééquilibrages géographiques avec l'expansion internationale

## L'écosystème de la supply chain



## **Cela implique de bâtir de véritables écosystèmes en impulsant quatre ruptures :**

### **1/ Casser le schéma entrepôt-magasin pour une gestion optimisée des stocks**

Chaque point de vente peut devenir un lieu de stockage dans lequel effectuer une préparation ou l'expédition d'une commande client. C'est une façon d'optimiser le coût du dernier km qui obère le plus souvent la rentabilité de tous, y compris celle des pure players. C'est aussi un moyen de tirer parti du maillage du réseau et des équipes de vente magasin pour offrir un niveau de service amélioré au client. Cette approche nécessite en revanche une forte fiabilité des stocks et la capacité à engager le réseau dans ce nouveau rôle. Une enseigne comme Target l'a mise en place avec succès aux États-Unis, avec près de 55% des commandes internet préparées en magasin.

### **2/ Repenser l'entrepôt pour plus de valeur ajoutée**

Il s'agit à la fois d'automatiser au maximum les process logistiques "de base" et de développer en parallèle une offre logistique porteuse de nouveaux services aux consommateurs. L'entrepôt pourra par exemple réaliser les opérations de différenciation retardée, à l'instar de la maison Louis Vuitton qui propose à ses clients l'inscription personnalisée de ses initiales sur son sac. L'entrepôt aide ainsi à capter une tendance de personnalisation à fort potentiel commercial.

### **3/ Étendre la supply chain au-delà des frontières de l'enseigne**

La supply chain devient l'animateur d'un écosystème élargi de l'amont à l'aval et qui dépasse les frontières de son entrepôt : nouveaux tiers vendeurs, prestataires de logistique urbaine, fournisseurs... L'enjeu pour la fonction est d'organiser une visibilité complète des flux, pour mieux les piloter. La brique IT en est une composante, avec la nécessité de s'outiller en OMS (Order Management System) notamment. Mais au-delà de l'IT, il s'agit plus largement d'un changement de périmètre pour la fonction.

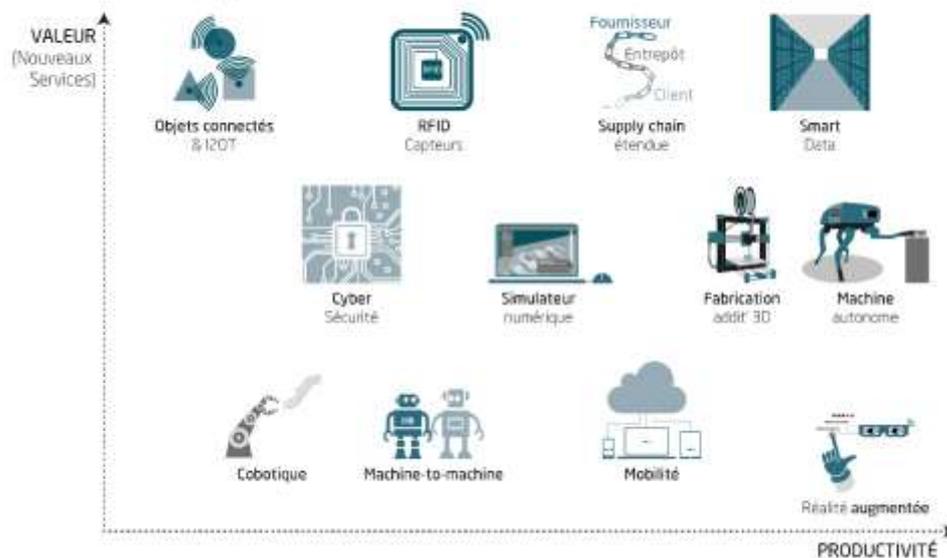
### **4/ Piloter autrement avec de nouvelles données**

Ces écosystèmes supply chain ainsi construits se pilotent avec de nouvelles données. Au-delà des données traditionnelles (prévisions de ventes, budget d'achat, plan de production, plan de livraisons...), de nouvelles sources peuvent être captées et utilisées pour optimiser les flux : comportement des clients sur le site e-commerce et commandes clients web, réseaux sociaux... L'analyse des pages vues sur le site e-commerce dans les premiers jours de vente permet par exemple d'ajuster les prévisions de vente.

# TIRER PARTI DES TECHNOLOGIES

Pas d'agilité possible sans investir dans les nouvelles technologies ! Chacune d'entre elles apporte à la fois des gains de productivité et de nouveaux services pour les clients.

## Les enjeux des technologies matures



**La question est d'investir dans les technologies les plus pertinentes.**

Nous en avons retenu trois : la supply chain étendue, les capteurs et le smart data. Elles nous paraissent les plus matures et à plus forts enjeux pour l'activité des enseignes.

## **1/ La supply chain étendue**

Ce terme désigne toutes les technologies et systèmes permettant d'intégrer la supply chain entre les enseignes, leurs fournisseurs et leurs clients. Sa valeur ajoutée réside dans la capacité d'optimiser les prévisions et le processus S&OP (ventes / opérations). Une chaîne d'approvisionnement "connectée" permet aussi une visibilité en temps réel sur les commandes en cours (délais, règlements, litiges) et de la réactivité dans la mise à jour de la planification de production.

## **2/ Les capteurs**

La RFID a longtemps été écartée car jugée trop chère (5 à 10 ct le tag) par rapport à sa concurrente, l'étiquette EAS (2 à 3 ct). Aujourd'hui, les bénéfices en termes de visibilité sur les flux sont tels que de plus en plus d'enseignes franchissent le pas, dans l'alimentaire comme dans la distribution spécialisée. Auchan l'a mise en place pour le suivi de la viande sur toute la chaîne, du fournisseur au magasin, avec une traçabilité complète. Dans le textile, de nombreuses enseignes, comme Décathlon, l'ont mise en place en magasin ou sont en cours. Le premier retour sur investissement en magasin se fait d'abord sur l'exactitude et la gestion du stock et, au-delà, la RFID permet de dégager du temps aux équipes pour le réinvestir sur la vente, les activités de réception, d'encaissement ou encore de bipage et de générer des datas très utiles pour l'analyse.

## **3/ Le big ou smart data**

L'utilisation du big data donne aux enseignes la capacité d'intégrer à la fois des données internes (clients, parcours clients en magasin ou en ligne) et externes (fournisseurs, prestataires, facteurs externes comme la météo, le trafic routier, etc.) et procure un avantage significatif dans le pilotage des flux.

Cela permet une meilleure anticipation des pics d'activités et donc une optimisation des prévisions de vente, un meilleur ajustement des tournées et des circuits de livraison en fonction des contraintes de circulation (zones touristiques en juillet-août), un juste positionnement des stocks et la vision prédictive des commandes clients en fonction des parcours clients sur le web.

Amazon est le pionnier dans ce domaine où il possède une longueur d'avance dans l'utilisation du Big Data pour optimiser ses flux tout en proposant une offre de services complète. De nouveaux prestataires comme Vékia émergent sur le marché et perfectionnent progressivement leurs offres, avec des enseignes précurseurs, comme Leroy Merlin, qui savent en tirer les bénéfices (réduction de 8% des stocks résiduels).

# TRANSFORMER L'ORGANISATION

Être agile ne se décrète pas ! Cela passe avant tout par une organisation supply chain performante au sens large. C'est en agissant sur sa structure, ses processus et outils, mais aussi son management et sa culture, que vous tirerez pleinement parti de la nouvelle ère dans laquelle est entrée la supply chain.

Un vaste chantier pour lequel nous identifions deux axes prioritaires :

## 1/ Investir dans de nouvelles compétences

> Pas de big data sans *data scientists*: dotés de compétences analytiques fortes (simulation, analyse de corrélation, modélisation statistique...), ils sont au cœur de la compréhension des flux. Aujourd'hui les enseignes ne sont pas encore tout à fait prêtes à intégrer de tels profils. Dans la plupart des cas, ces métiers sont externalisés. Peut-être seront-ils amenés à le rester en partie, les enseignes pouvant travailler avec eux dans une logique d'organisation ouverte ou "assemblière".

> Pas de collaboration et de partage au sein de l'écosystème sans *animateurs de communauté*. Il leur incombe de construire et d'animer des réseaux en interne (magasins / entrepôts / siège) comme en externe (fournisseurs / partenaires / clients...).

## 2/ Développer de nouvelles façons de travailler

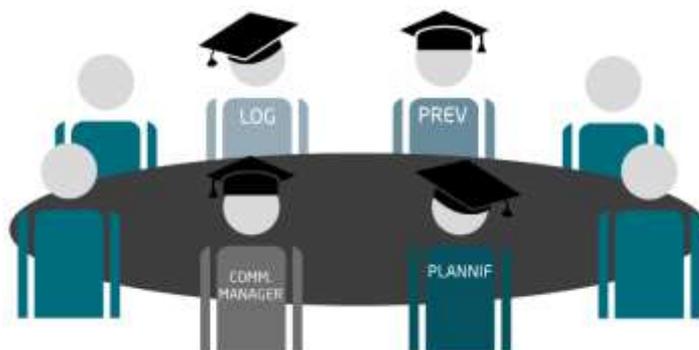
Pour être agile il faut accepter que tout ne soit pas déterminé à 100%. Cela modifie radicalement les modes de travail et suppose une transformation managériale et culturelle :

> Adopter des approches de *test & learn*, indispensables pour progresser sans grande visibilité

> Développer des processus permettant la décision alors que toutes les informations en amont ne sont pas forcément disponibles

> Travailler en architecture ouverte avec vos fournisseurs, partenaires ou clients : à ce titre, les méthodes du *design thinking* sont clefs pour intégrer les parties prenantes dans votre processus d'innovation et de création

> Mettre en place des structures dédiées à l'innovation, dans lesquelles pourra s'exprimer tout le potentiel de vos collaborateurs, par exemple les Fab Lab, lieux d'échange et de créativité qui permettent d'innover grâce aux nouvelles technologies



## CONCLUSION

La Supply Chain est au cœur des défis des enseignes : de fonction support et opérationnelle, principalement objectivée sur ses coûts, elle est devenue un levier de valeur ajoutée et de différenciation extrêmement fort.

À ce titre, elle doit mener une triple transformation, celle de son écosystème, de ses outils et de son organisation... Un chantier capital et stratégique car il soulève, au-delà des dimensions techniques, des questions de transversalité et d'agilité avant tout managériales et culturelles.

Kea accompagne les groupes et entreprises de distribution aussi bien dans la définition des modèles stratégiques de la supply chain que dans la mise en œuvre opérationnelle, en collaboration avec les équipes en place.





## L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS #07/10 UN AVANTAGE COMPÉTITIF DURABLE

### “ L'engagement des collaborateurs est un enjeu stratégique

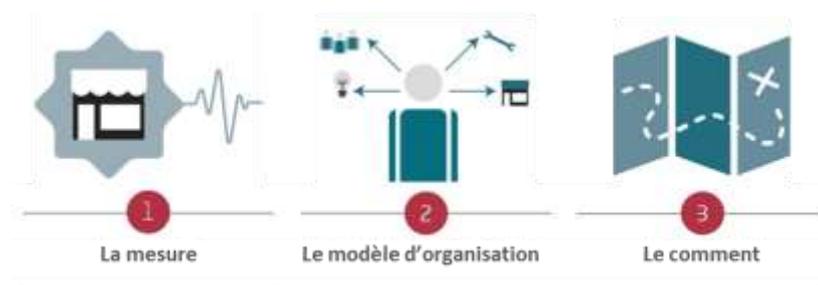
#### Des chiffres qui parlent d'eux-mêmes...

Selon le dernier baromètre Gallup<sup>1</sup>, 87% des salariés ne seraient pas engagés. Pour les entreprises en tête de classement, la performance est au rendez-vous : moins d'absentéisme et de turnover, une productivité et une rentabilité bien supérieures. De quoi faire rêver bon nombre de dirigeants !

Dans le retail et la distribution, développer l'engagement des salariés peut relever d'un effort digne de Sisyphe, du fait du grand nombre de collaborateurs, à fort renouvellement. Pour autant, c'est une réelle opportunité de construire un avantage concurrentiel durable sur le marché. Des équipes engagées procurent trois grands bénéfices :

- > **la préférence des clients**, grâce à des vendeurs désireux de les satisfaire et de leur offrir une expérience de qualité
- > **des économies dégagées** grâce à des équipes plus productives et plus stables
- > **une innovation accélérée** par des équipes à l'initiative

**Convaincus que développer l'engagement des collaborateurs doit figurer dans les priorités stratégiques des retailers et que des modèles vertueux permettent d'y parvenir, nous vous invitons à un parcours de questionnement en 3 étapes.**



<sup>1</sup> State of the global workplace, Gallup, 2015

# LA MESURE

## Mesurez-vous l'engagement des collaborateurs ?

L'engagement devenant un KPI stratégique, sa mesure est indispensable pour établir un diagnostic et prendre le pouls de votre entreprise. De nombreux questionnaires sont disponibles sur le marché et permettent de comparer votre entreprise aux autres (Great Place to Work, Gallup, enquête CRR du Barrett Values Centre...). Il s'agit avant tout d'être prêt à les utiliser comme un point de départ "engageant" d'une démarche interne d'amélioration.

Nous recommandons d'interroger l'ensemble des collaborateurs afin de jouer de comparaisons par population (niveau hiérarchique, métier, zone géographique) et d'identifier des points critiques. Un retailer spécialisé dans l'électroménager a ainsi mis en évidence un différentiel notable entre le service après-vente et le reste de l'organisation ; il a donc priorisé les chantiers stratégiques déjà prévus sur ce service pour y remédier. Selon les points identifiés, des démarches d'écoute plus qualitatives approfondiront le diagnostic et éclaireront l'expérience collaborateur et les leviers de progrès activables.

En parallèle ou au préalable à une telle enquête, d'autres indicateurs disponibles dans l'entreprise doivent être observés : taux d'absentéisme, turnover, disparités dans la productivité horaire, difficulté à retenir les talents, qualité du dialogue social, dynamique intrapreneuriale...

Éclairé de ces indicateurs, le top management peut alors s'aligner sur un diagnostic et définir la cible d'amélioration.



# LE MODÈLE D'ORGANISATION

## Vers quel modèle tendre ? Existe-t-il un modèle gagnant ?

Y-a-t-il des "ingrédients" plus efficaces que d'autres pour susciter l'engagement, ou des organisations plus adaptées que d'autres pour en créer les conditions ? Nous sommes convaincus que **les organisations qui favorisent la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs ont plus de chance de créer de l'engagement** et, in fine, de la performance. Nous les qualifions d'organisations autonomes<sup>2</sup>. Leurs principes de fonctionnement sont particulièrement pertinents dans le retail, secteur où la relation client et le service sont assurés de façon démultipliée par un large réseau de collaborateurs que l'entreprise a tout intérêt à "autonomiser".

De nombreux exemples gagnants en attestent.

La vitalité du commerce associé – construit par nature sur l'association de commerçants responsables et autonomes – en est une illustration : sa croissance dépasse celle du commerce de détail sur les 15 dernières années et affiche en 2016 +2,3% vs. 0,5%<sup>3</sup>.

Le dynamisme des enseignes spécialisées de la galaxie Mulliez, comme Décathlon ou Leroy Merlin, en est une autre. Classées respectivement en 1<sup>ère</sup> et 4<sup>ème</sup> position du classement GPTW<sup>4</sup> des entreprises de plus de 5 000 salariés en France, elles se démarquent par une surperformance sur leurs segments de marché et leur capacité à créer une préférence durable de la part des clients. Ces résultats ne semblent pas le fruit du hasard : l'autonomie et l'initiative sont au cœur de leur culture de management. Elles se distinguent en effet par un clair degré d'autonomie accordé aux magasins et aux collaborateurs, des modes de travail participatifs et collaboratifs, à l'instar du processus de Vision stratégique de Leroy Merlin, et par une structure d'actionnariat ouverte et motivante pour les salariés (93% des salariés de Leroy Merlin sont actionnaires).



<sup>2</sup> Cf. La Revue de Kea&Partners n°20 "Les chemins de l'autonomie"

<sup>3</sup> Source FCA

<sup>4</sup> GPTW : Great Place to Work, Palmarès des entreprises où il fait bon travailler de part et d'autre du globe

## LE COMMENT

### Facile à dire, pas facile à faire.

Lorsqu'une enseigne compte plusieurs milliers de collaborateurs implantés dans différentes régions du monde, des actionnaires exigeants, un corps social lent à mobiliser et un ensemble de projets stratégiques à mener et à rentabiliser, il est difficile pour le dirigeant de se projeter dans une transformation vers plus d'engagement et d'autonomie sans en faire "le projet de trop".

En point de départ, il s'agit d'abord de bâtir la conviction de l'équipe dirigeante, pour construire un programme d'action adapté.

Le programme d'action à définir sera d'autant plus efficace qu'il joue de types d'action complémentaires. Nous identifions quatre incontournables :



> **La mise en place de conditions favorables.** La question n'est pas pour le dirigeant de répondre à toutes les demandes d'amélioration mais de s'atteler en priorité à celles qui résolvent les injonctions paradoxales. Par exemple, sécuriser le wifi en magasin pour des équipes de vente à qui l'on demande d'utiliser des tablettes mobiles et de faire de plus en plus de CA online. De telles actions semblent relever du bon sens mais nous engageons chaque dirigeant à les identifier – en s'aidant des remontées des collaborateurs – car elles restent malheureusement nécessaires dans bon nombre de situations.

> **Des expérimentations locales,** pour démontrer, par la preuve, le bon usage de l'autonomie par une équipe. La maille magasin est, bien entendu, particulièrement adaptée dans un réseau de distribution. L'expérimentation doit permettre d'impliquer les collaborateurs dans la co-construction et le test de solutions, avec une obligation de mesure pour en prouver l'efficacité... ou les adapter. De tels dispositifs nécessitent le support du management intermédiaire, comme par exemple le responsable régional, qui doit se positionner en facilitateur des actions et non pas en décideur ou contrôleur.

> **Un nouveau référentiel de management à déployer dans le réseau.** Le management doit forcément évoluer pour tendre vers un modèle propice à

l'autonomie. Eclairés par les apprentissages issus des expérimentations, les managers pourront accepter un nouveau référentiel pour soutenir dans la durée l'autonomie de leurs collaborateurs.

> **Des réformes structurelles** telles qu'une refonte organisationnelle, la simplification des circuits de décision, la modification des grilles de rémunération ou encore l'évolution des modalités actionnariales. Attention, de telles évolutions nécessitent de la pédagogie pour porter tous leurs fruits. Un retailer ayant créé des comités décisionnels métier destinés à 'libérer son organisation' se rendit compte après quelques mois de fonctionnement... que les collaborateurs n'osaient pas décider ! Après clarification de leurs mandats et de quelques cas d'application, le transfert eut bien lieu.

## CONCLUSION

L'engagement : un idéal inaccessible, réservé à quelques élus ? Disons plutôt réservé à des dirigeants convaincus, déterminés à produire les efforts qui feront la différence dans un paysage concurrentiel en voie d'uniformisation. Dans le commerce de demain, les enseignes qui se démarqueront seront celles qui sauront allumer l'étincelle humaine dans la relation client !







**Les concepts combinant digital et points de vente physiques deviennent la "formule gagnante"**

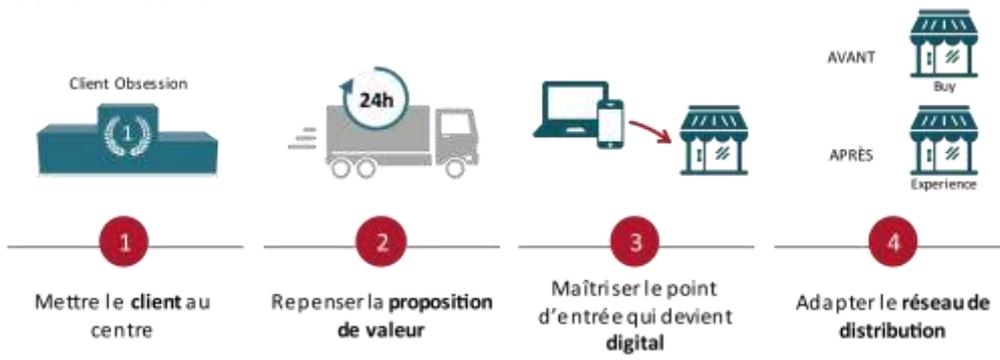
Depuis 15 ans, on assiste à une croissance sans appel du e-commerce tandis que les annonces de fermeture de magasins se succèdent (170 en 2018 pour H&M). Ces évolutions ne sont qu'une des facettes d'un bouleversement profond qui a fait basculer le centre de gravité du commerce du point de vente physique vers une expérience d'achat omnicanale.

La distribution traditionnelle est condamnée à muter pour se digitaliser, alors que les pure players investissent le monde physique, à l'instar d'Amazon qui a récemment racheté l'enseigne Wholefood et ses 460 magasins. On pense aussi au mastodonte chinois Alibaba qui investit plus de 2 milliards dans Sun Art Retail Group (490 magasins alimentaires en Chine). Alibaba avait, par ailleurs, déjà un pied dans le commerce physique avec le déploiement des supermarchés hyperconnectés Hema Fresh. En France, on retiendra également le récent rapprochement du Groupe Casino et d'Ocado, champion britannique de l'e-commerce alimentaire.

Si les enseignes peuvent redouter une dilution de leur rentabilité, cette transformation est pourtant inéluctable pour continuer à exister demain. Elle s'accompagne d'une redistribution nécessaire de la chaîne de valeur et d'un changement de référentiel dans un monde où les habitudes des consommateurs évoluent à grande vitesse.

**Ce constat est partagé par la plupart des directions générales, mais une question reste entière : une fois la cible définie, comment l'atteindre ? Quelques idées...**

## Les 4 clés du succès de l'omnicanal



## METTRE LE CLIENT AU CENTRE

"Client Obsession" : c'est la valeur première d'Amazon, présente depuis les premiers jours et se traduisant par des indicateurs de suivi de la performance orientée clients pour tous les services. La force des géants pure players est justement d'avoir su établir une relation de proximité avec leurs clients.

### Le client dame le pion à l'offre

Les enseignes doivent mettre l'utilisateur au centre, penser usages et parcours client. Les directeurs de l'offre doivent maintenant raisonner personae et segmentation client, avant de réfléchir structure de collection et time to market.

La connaissance client fournie par la data et le web en temps réel devient critique pour comprendre les habitudes et comportements d'achat. S'en priver c'est se couper de ses clients. La qualité des interactions omnicanales est déterminante. Chez Maison du Monde, par exemple, un client interagit jusqu'à 9 fois avec l'enseigne – via le web, le SMS, le print – avant d'acheter.

Dans un monde où l'on avance à l'aveugle – toute l'offre n'est pas exposée sur des tables –, la capacité à personnaliser le parcours pour répondre au besoin client de façon pertinente et rapide est fondamentale.



*Exemple : temps de réponse moyen sur les réseaux sociaux pour Amazon : 22mn en moyenne vs. plus de 3h en France*

# REPENSER LA PROPOSITION DE VALEUR

## Vers une offre combinant produits, contenus, services

Sous la poussée du digital, les marques ont vu l'offre de produits exposés en magasin, et visibles à un instant t, se transformer en offre combinée de produits, contenus et services avec lesquels l'utilisateur, et non plus seulement l'acheteur, est mis en contact via différents points (web, mobile, magasin) et ce 24h/24.

Dans un monde où les concurrents ne sont qu'à un clic, les enjeux des retailers évoluent : à la combinaison gagnante de la bonne offre, s'ajoute maintenant la nécessité de proposer du contenu personnalisé et des services innovants dans une approche omnicanale. Le contenu et les interactions sur les réseaux sociaux font partie de l'offre. Et cette offre de services évolue sans cesse grâce aux nouvelles technologies (data, réalité virtuelle, impression 3D, livraison express...). Les services "premium" deviennent une norme pour les consommateurs.

## Catch me if you can...

L'exemple des services de livraison en est une bonne illustration. Ainsi Amazon a imposé de hauts standards de livraison : la livraison express (en une heure à Paris sur une sélection de produits avec Amazon Prime Now), la livraison gratuite en un jour ouvré (pour les membres d'Amazon prime), le click&collect (en 30 minutes), une transparence sur l'acheminement des colis... Ces standards sont devenus une norme qui s'impose aux retailers s'ils ne sont pas déjà au niveau.

**C'est donc la nature même des modèles de distribution qui est profondément transformée : d'une logique *push* de centrale d'achat et de réseaux de magasins à une logique de processus de relation clients *push and pull*, de ventes, logistiques et produits devenus multicanaux de bout en bout. Le magasin devient lui-même entrepôt.**



# MAÎTRISER LE POINT D'ENTRÉE QUI DEVIENT DIGITAL

## La mise en place d'une communication digitale efficace devient essentielle.

Les marques *digital natives*, nées en ligne comme Sézane ou Le Slip Français, l'ont bien compris. Elles se sont fait connaître et ont bâti une réputation solide via les réseaux sociaux et elles poussent aujourd'hui les acteurs traditionnels du retail à investir ces nouveaux territoires.

Au-delà des réseaux sociaux, le point d'entrée se fait largement via Google et Amazon (aux US, 50% des recherches de produits sont directement effectuées sur Amazon). L'utilisation des nouveaux canaux digitaux (web, réseaux sociaux, blog) permet à la fois d'acquérir de nouveaux clients (en dehors des zones de chalandise, clients avec des usages digitaux, plus jeunes), mais aussi, de fidéliser les clients existants.

Cela nécessite de se doter des bonnes compétences, d'allouer des moyens (une marque qui se lance en ligne dépense environ 15% du CA web en acquisition), de repenser les stratégies de marketing avec une continuité entre le online et le offline, de cibler sa présence sur les réseaux sociaux, de faire des partenariats avec des influenceurs... Mais cela demande surtout de maîtriser dans un premier temps les basiques du e-commerce, d'avoir un site transformant, du contenu aspirationnel... ce qui pour beaucoup d'enseignes de distribution est encore loin d'être acquis aujourd'hui.

Le budget marketing doit être habilement reparti entre on et off (en moyenne 30% des budgets médias sont investis dans le digital, ce qui est encore peu compte tenu des enjeux de croissance). Cette répartition dépend des objectifs et de la cible. Pour certains business, le print reste incontournable mais doit être revisité avec une connaissance client enrichie (ex : mini-catalogue ciblé).

69% des acheteurs en magasin se sont renseignés sur Internet avant d'acheter en magasin



Source : Observatoire du consommateur connecté Fevad / Médiamétrie  
juin 2016

# ADAPTER LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION

On connaît le slogan des années 60 aux US "*No parking, No business*", induisant un magasin conçu comme un centre de distribution vers qui des masses de clients se précipitent pour les promos du samedi après-midi. Ce modèle semble révolu à moyen terme.

Ce qui ne veut pas dire que les magasins vont disparaître. Bien au contraire. Alors que l'on peut très bien acheter des smartphones en ligne, Apple a fait de ses magasins des lieux d'expérience et de services, online et offline. De même, Lululemon, la marque canadienne de vêtements de sport, organise des séances de yoga et de fitness dans ses magasins ou aux alentours pour séduire les sportifs amateurs.

## Le meilleur des deux mondes

Les magasins se transforment, à la fois dans la nature du réseau (zone de chalandise, nombre de m<sup>2</sup>, agencement...) et dans leur rôle. Ils deviennent des lieux où le client peut accéder à l'offre de façon immersive (toucher, essayer, déguster, construire), dans lesquels les métiers sont scénarisés (Starbuck autour du café) et où le client vit une expérience inédite (Eataly ou Métro avec Markt Halle).

Le tout en bénéficiant de toute la fluidité apportée par le digital. Ce qui nécessite pour les magasins d'adopter de nouvelles pratiques :

- > Intégrer les nouvelles tâches liées aux réservations en ligne, aux retours des commandes issues du e-commerce, etc. sans dégrader la qualité de l'attention portée au client ;
- > Enrichir voire personnaliser la prise en charge client (sur la vente assistée premium) en dotant le vendeur d'outils (connaissance client, formation produit, paiement mobile...);
- > Donner au magasin un rôle relationnel : animer "sa communauté clients" comme un community manager ;

Cela suppose une forte évolution des métiers au sein des points de vente (formation du personnel de vente, offre de service, processus de picking magasin...) comme en central, en particulier en matière de supply chain. La logistique mute vers le local avec, par exemple, la mise en place d'une logistique *one-stock* qui garantit une disponibilité maximale des produits pour le client et une optimisation des stocks.



# CONCLUSION

La bascule vers un modèle omnicanal est une transformation profonde. Elle demande un changement de culture, de méthode, de manières de faire et de réflexes qui ne se décrète pas de l'extérieur. Car elle s'amorce avant tout par une prise de conscience interne. Il s'agit d'acquérir des savoirs digitaux, de faire évoluer des architectures technologiques et d'instiller le digital au cœur de l'ensemble des processus.

C'est une transformation au long cours, qui s'échelonne sur plusieurs années, pour à la fois maîtriser les fondamentaux du e-commerce (trop souvent délaissés) et switcher vers une proposition de valeur omnicanale. Il est donc évident qu'un fort sponsorship au niveau de la direction générale est un prérequis.

## **Quelques facteurs clés à considérer pour mener cette transformation :**

- > Maîtriser les basiques (plateforme e-commerce performante, contenu, réseau sociaux...) avant d'accélérer
- > Assurer une transversalité de l'organisation et casser les silos entre le web et le magasin
- > Faire du digital un plus pour les magasins (éviter toute perception négative)
- > Définir les cas d'usage et les parcours client en amont et veiller à leur respect
- > Mettre en place un pilotage omnicanal
- > Allouer de nouveaux budgets pour la stratégie d'acquisition marketing, la production de contenu riche, dans une logique de retour sur investissement
- > Faire les investissements techniques nécessaires :
  - Une plateforme e-commerce performante
  - Une gestion des contenus et de l'information produits à travers une brique PIM (Product Information Management)
  - Une gestion des stocks et logistique permettant de répondre au niveau de service attendu par les clients (stock temps réel, etc.)
  - La constitution d'une base de données client 360° unifiée
  - Une architecture ouverte et agile (3 tiers)
- > Adopter une approche *test and learn* et travailler en mode agile pour mener les projets digitaux dans un temps "digital".

Mais cette mutation n'est pas seulement affaire d'applications, de méthode et de technologies mais bien d'un changement de culture profond d'une marque au service de ses clients, dans un monde désormais définitivement omnicanal.



VERS UN RETAIL AUGMENTÉ !



**La Data : un actif à exploiter pour transformer ses activités dans le retail**

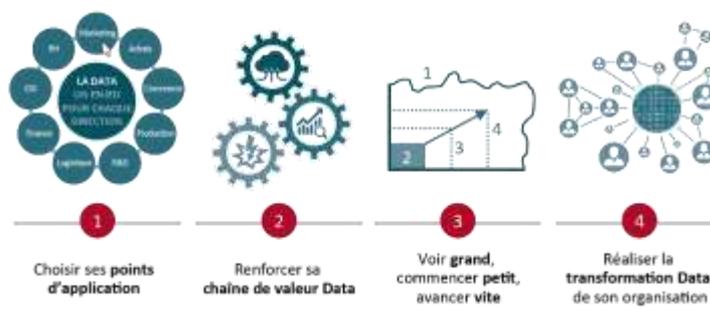
Comme Monsieur Jourdain et la prose, les retailers ont toujours fait de la Data. Ils disposent de nombreuses données, des référentiels produits aux tickets clients... et le tout en accès libre, au contraire de bien d'autres industries.

Depuis 20 ans les technologies Data accélèrent et offrent de nouveaux moyens pour collecter et exploiter les données. Aujourd'hui les retailers ont accès à une variété de données démultipliée, notamment sous l'influence du e-commerce et des technologies connectées (mobile, RFID, IoT). Les SI se sont centralisés dans des ERP consolidant et liant les données entre elles.

Dans le même temps, l'exploitation de la Data a changé de dimension. Le cloud permet de disposer aisément des capacités de calcul et de stockage. Les approches de statistique avancée se diffusent et l'intelligence artificielle ouvre une nouvelle frontière dans la capacité à faire parler la donnée.

Le potentiel de la Data pour les retailers est immense. La difficulté ? En réussir l'exploitation en l'intégrant rapidement et au bon niveau d'ambition dans une activité déjà en place. Un impératif : le faire sans tarder, car en face les hybrides Data-techno & Retail - Walmart & Google, Wholefoods & Amazon - avancent rapidement.

Les 4 clés du succès  
pour activer son potentiel Data



# CHOISIR SES POINTS D'APPLICATION

Non, la Data n'est pas la chasse gardée de la Direction SI !

Les approches Data les plus fructueuses sont impulsées par la Direction Générale et relayées dans l'ensemble des Directions métier. Pour que demain vous soyez dotés d'un *Marketing augmenté*, d'une *Supply chain augmentée*, d'un *Commerce augmenté* etc., chacune de vos directions doit identifier ses points d'application.

Cette démultiplication par la Data permet d'optimiser radicalement les pratiques de votre organisation voire de repenser votre positionnement par une compréhension plus fine des interactions des agents sur votre marché.

## Des points d'application Data dans chaque direction des Retailers



### MARKETING PRODUIT & CLIENT

- > Optimiser la politique prix : maximisation du CA, de la masse de marge, pilotage des promotions
- > Optimiser la structure de l'offre : exploiter les opportunités, éliminer les références mortes
- > Comprendre les préférences clients (produits, services, parcours) et les nouvelles tendances
- > Optimiser et personnaliser les campagnes CRM
- > Détecter le désengagement et la désaffection client



### ACHATS & SUPPLY CHAIN

- > Optimiser les achats et la planification des ventes par référence et par magasin
- > Optimiser la négociation des accords commerciaux
- > Optimiser le réglage local de l'offre (par référence / par magasin / par unité de temps)



### COMMERCE

- > Identifier le meilleur maillage de points de vente et les formats gagnants par emplacement
- > Optimiser le merchandising en fonction des flux client en magasin
- > Optimiser la productivité du point de vente (upsell, cross-sell)

# RENFORCER SA CHAÎNE DE VALEUR DATA

Une fois les points d'applications choisis, il s'agit de s'assurer que votre chaîne de valeur Data permet d'y répondre. Elle se compose de 3 étapes, à travailler simultanément :



## 1 Collecter & exposer les données pertinentes

Avez-vous accès aux données nécessaires pour traiter vos points d'application ? Sont-elles présentes au bon niveau de granularité, fraîcheur et qualité ?

Nous sommes en partie revenus des errements du Big Data où il s'agissait de mettre toutes les données dans un « grand mixeur ». Mieux vaut être clair sur les données essentielles pour apporter un premier niveau de réponse. Même avec un périmètre de données limité, une analyse bien posée permet de tirer de la valeur. Les enseignements pourront ensuite s'enrichir en ajoutant des données en plus grand nombre et d'autre nature.



## 2 Analyser les données & en tirer les enseignements

Pour faire parler vos données, le principe de l'entonnoir est la bonne méthode. Il s'agit de commencer en répondant au point d'application avec des outils statistiques simples, avant potentiellement d'aller chercher des réponses plus fines là où l'investissement vaut le coup, par exemple avec des protocoles plus élaborés de machine learning ou des outils dédiés à certaines familles de cas d'usage (ex. logistique, client).

L'approche outil bien entendu ne suffit pas et c'est avant tout une question de développement du niveau de compétences (statistiques, informatiques, métiers) dans les organisations.



## 3 Passer à l'action... de façon itérative

La mise en œuvre des enseignements est bien souvent le principal goulet d'étranglement des démarches Data. Le succès de votre démarche Data repose sur la capacité à fluidifier le passage à l'action sur la base des enseignements tirés, sans quoi il n'y a pas de création de valeur. Pour y arriver, nous concevons systématiquement nos approches Data avec une composante de déploiement et d'activation des organisations (processus & gouvernance, outils de Data visualisation). Ce passage à l'action est d'autant plus important qu'il permet de mesurer les résultats pour affiner continuellement les hypothèses et le modèle (création de boucles itératives conception / mise en œuvre).

# VOIR GRAND, COMMENCER PETIT, AVANCER VITE

Votre approche Data doit concilier **court et long terme**. Et c'est loin d'être trivial ! Il faut à la fois garantir des résultats rapides pour alimenter les itérations sur la solution avec du prototypage rapide et en même temps poser les fondations pour une **approche industrialisée à moyen terme**.

Quatre impératifs à respecter :

## 1. **Soyez clair sur la question business auquel le modèle Data doit répondre : « un problème bien posé est à moitié résolu »**

Les technologies et les données brutes ne disent rien ! Pour extraire du sens de vos données, il faut les étudier au prisme de la question business à résoudre. Votre succès commence donc par une pose de problème initiale de qualité. Par exemple « optimiser l'offre en magasin » signifie-t-il pour vous identifier l'optimum en termes de structure d'offre, ou de timing d'implantation, ou bien encore la clusterisation de votre réseau retail... ?

## 2. **Voyez grand dans la pose du problème**

La puissance du traitement Data permet aujourd'hui d'aborder vos problématiques sous un angle complet. Nous sommes convaincus qu'il s'agit de la bonne façon de structurer la réflexion, quitte à se focaliser ensuite sur l'une des sous-dimensions du problème. Sur un sujet de pricing par exemple, l'analyse statistique et économétrique des données recommande de prendre en compte prix, promotions et fidélité de façon simultanée, en mobilisant les modèles de la théorie économique (théorie des jeux, élasticité prix...) pour identifier les décisions optimales. Les premiers enseignements de l'analyse vous permettront rapidement de cibler les leviers prioritaires à investiguer.

## 3. **Gardez la propriété de vos données et ne les fragmentez pas en silos**

Certains acteurs ont pu choisir par le passé d'externaliser les données client digitales, hébergées chez des prestataires. C'est la garantie de la perte de maîtrise de la donnée et du silotage dans les approches marketing, en l'occurrence entre les données clients physiques et les données digitales. A court terme la sanction est dans la perte d'efficacité dans les travaux de Data client. Et à long terme c'est s'exposer au risque de désintermédiation ! En effet, qui détient la donnée détient la connaissance et la relation client, c'est-à-dire la capacité à maîtriser les transactions à l'instar d'Amazon.

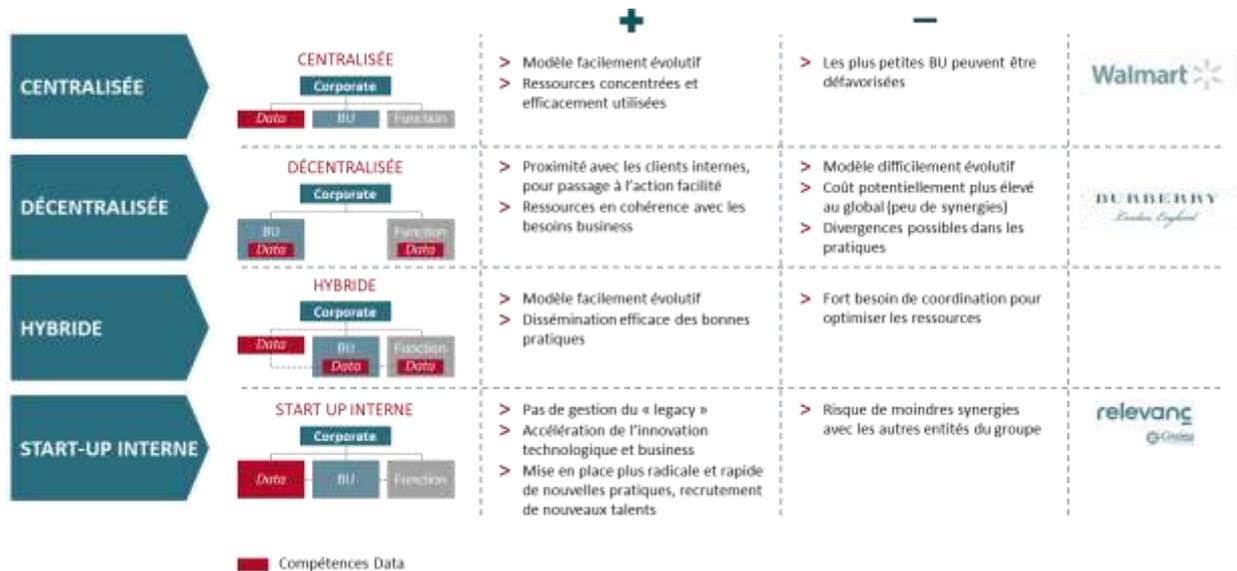
## 4. **Commencez petit et soyez Agile pour avancer vite**

Pour donner vie à vos projets Data, rien ne vaut une approche collaborative rassemblant statisticiens, informaticiens, métiers. Le fonctionnement en sprints Agile après une phase de cadrage initiale permet de travailler les points d'application Data avec une préoccupation constante de la création de la valeur. Une telle approche permet de valider rapidement les enseignements, d'ajuster la méthode, de descendre la courbe d'apprentissage et d'imaginer des points d'application connexes.

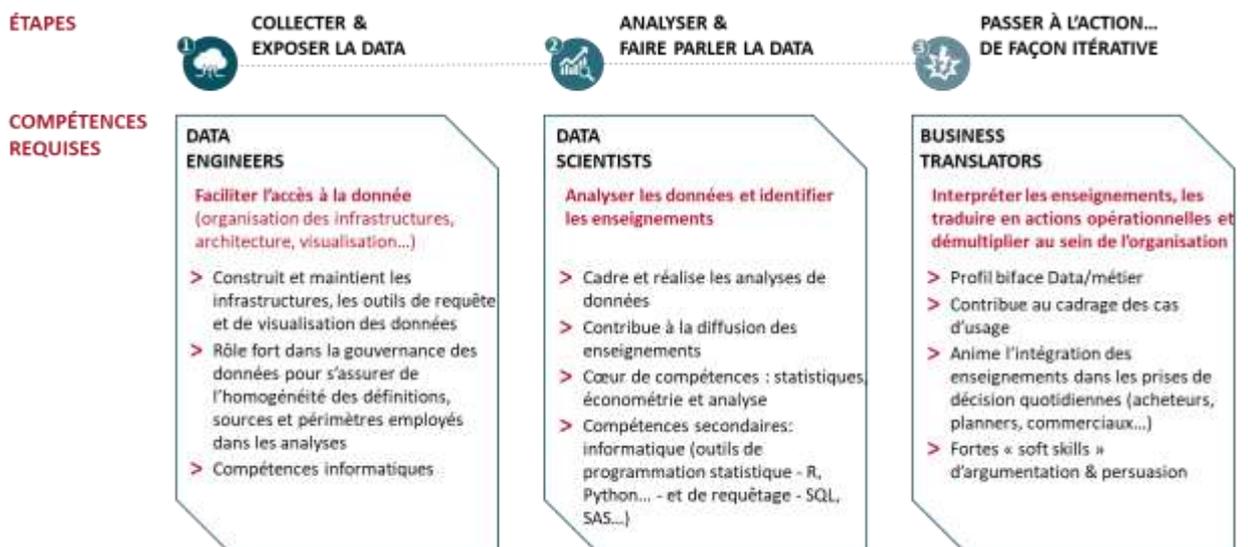
En revanche, attention à ne pas confondre agile et anarchique : soyez par exemple vigilant dès le départ sur votre gouvernance des données, en gardant la perspective globale de vos datas. Elle passe par la documentation d'un lexique et de méthodes communs, transverses à l'ensemble des utilisateurs des données.

# RÉALISER LA TRANSFORMATION DATA DE SON ORGANISATION ET SA CULTURE

Nous identifions 4 options pour organiser les compétences Data au sein de l'organisation. A chaque enseigne de faire ses choix pour une organisation gagnante, en fonction de ses enjeux, sa maturité et sa trajectoire d'évolution.



Les compétences des organisations Data couvrent aussi différents profils, parfois nouveaux au sein des entreprises.



### **Réussir la greffe Data : marquer l'inflexion et agir au quotidien**

Votre entreprise ne peut s'orienter Data que si l'ensemble des équipes qui réalisent les prises de décisions quotidiennes s'approprient l'apport des données : acheteurs, category managers, responsables supply chain... D'où l'importance de l'évolution culturelle et comportementale au sein des entreprises, impulsée par le comité de direction et relayée par le management intermédiaire tout en s'appuyant sur les opérationnels leaders d'usage. Les valeurs des entreprises fortes en matière de Data tournent autour de l'audace, la confiance dans les données, le rationnel, le pragmatisme, la créativité, la culture de l'expérimentation... Et elles s'appuient sur les savoir-faire métier de chacun pour identifier, tester et mettre en place de nouvelles pratiques plus efficaces.

## **CONCLUSION**

En tant que retailers, la Data est un angle d'attaque idéal pour tirer la transformation des pratiques. Dans le secteur, la transformation Data se situe à la fois dans la continuité de l'optimisation de certaines fonctions clés (gestion de l'offre, supply chain...) et constitue une nouvelle frontière ambitieuse. En partant de la vue d'ensemble puis en se focalisant de manière opportuniste sur des initiatives Data ciblées, vous pouvez répondre à vos enjeux stratégiques et amorcer une dynamique de renforcement continu de vos activités. Alors emparez-vous sans tarder de la puissance des données et devenez des retailers en alerte (capable de détecter les signaux, d'en comprendre les causes structurelles et d'anticiper les changements à conduire) et alertes (capable de décider et agir vite)! **Devenez Data-ready !**

# GLOSSAIRE

**Advanced Analytics / Analyse avancée / Statistique avancée** : corpus d'outils mathématiques et informatiques permettant de répondre plus précisément et plus rapidement aux questions métiers par rapport aux approches communément diffusées dans les entreprises (ex. passer d'excel à R, passer de la moyenne par segment à des clustering multivariés).

**Agile** : le manifeste Agile désigne un ensemble de principes et de valeurs issus du monde du logiciel pour faciliter la conduite de projets et rompre avec les pratiques historiques fondées sur une approche séquentielle des travaux de cadrage, réalisation, test (dites « cycle en V »). En est dérivé un corpus de méthodes Agiles (scrum, sprints, management visuel, user stories...) constituant une boîte à outils particulièrement adaptée pour les projets Data.

**Big Data** : analyses de données caractérisées par leur Volume, leur Variété, leur Vérité, leur Vitesse et la Valeur qu'elles permettent de générer (« 5V », auxquels se rajoutent parfois d'autres dimensions comme la Valence, à savoir la capacité à apparier les données entre elles...); un lexique dont la première occurrence remonte à 1997 et qui s'est fortement développé dans les années 2010 pour caractériser des approches Data fondées sur l'utilisation massive de données. Le terme a beaucoup été employé pour motiver l'utilisation de données déstructurées avec des résultats plus ou moins probants. Aujourd'hui le concept est en partie questionné (cf. Smart Data) et d'autre part connaît une nouvelle jeunesse avec l'essor de l'Intelligence Artificielle (cf. Intelligence artificielle).

**Cas d'usage / User stories** : une description simple de l'utilisation d'une application mettant en avant un bénéficiaire utilisateur. Elle peut se présenter sous la forme « en tant que planneur / acheteur / directeur marketing... je veux fonctionnalité / tâche / action... afin de valeur ajoutée / résultat »

**Data lake** : méthode de consolidation et de stockage de données issues de sources variées ; elle permet notamment de manipuler de la donnée déstructurée ou a minima de faire coexister des données aux formats différents. L'usage des Data lakes requiert un certain savoir-faire informatique et Data pour ne pas devenir anarchique et inexploitable dans l'alimentation des cas d'usage.

**Data Management Platform** : plateforme de données permettant de consolider, compléter et utiliser les données, en général relatives aux clients et prospects. Ces systèmes trouvent leur application naturelle dans la connaissance client et le CRM, le pilotage des ventes omnicanales.

**ERP** : les outils d'Enterprise Resource Planning aussi appelés Progiciels de Gestion Intégrés permettent de constituer un système intégré pour gérer et suivre au quotidien l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise. Ils sont souvent modulaires dans leur structure mais les données sont interconnectées selon des règles de gestion établies de sorte qu'elles sont en théorie homogènes dans l'ensemble du système. L'apport d'un ERP dans une approche Data réside dans la standardisation de la gestion, la consolidation et l'administration des différentes natures de données.

**Exposition des données** : actions de collecte et de nettoyage des données pour les rendre utilisables dans le cadre de cas d'usage

**Intelligence Artificielle** : la capacité d'une machine à émuler une intelligence équivalente à celle d'un humain ; l'intelligence pouvant se définir comme la capacité d'une entité à

*fonctionner de façon adéquate dans son environnement et en étant capable de faire preuve d'anticipation. Faire des machines des agents intelligents permet de nombreuses applications : extraire de la donnée déstructurée (reconnaissance visuelle, vocale, langage naturel...), automatiser un traitement de données notamment via la reconnaissance de patterns (cf. Machine Learning), créer des systèmes experts ou des robots capables d'exécuter des actions ou coordonner des systèmes etc.*

**Internet Of Things (IOT) / objets connectés** : ensemble de capteurs placés sur des objets physiques et interconnectés entre eux au sein d'un système. Ce faisant, chaque objet physique renvoie une image virtuelle, digitalisée et apte à être analysée et exploitée. Pour les particuliers il s'agit en majorité d'avoir accès à un service via une interface simplifiée ; les utilisateurs sont alors à l'origine d'une Data liée à l'utilisation de l'objet (ex. données d'activité physique). Pour les entreprises les applications des objets connectés peuvent répondre à de multiples enjeux : logistiques (ex. RFID), industriels (ex. détection des signaux de panne dans les appareils de production), sécurité & service client (ex. anticipation des besoins de remplacements de pièces) etc.

**Machine Learning / Apprentissage machine** : applications démontrant la capacité à adapter de manière autonome ou semi-autonome ses processus d'analyses pour gagner en pertinence dans les résultats ; le machine learning est une composante de l'Intelligence Artificielle.

**Plateforme / Economie des plateformes** : une plateforme est un intermédiaire qui opère sur un marché comportant plusieurs versants ; la plateforme fournit des services ou des produits à des groupes d'utilisateurs différents qui sont chacun sur un versant. Il n'y a plus de client et de fournisseur mais des utilisateurs. Chaque groupe d'utilisateurs valorise le niveau de participation des utilisateurs sur l'autre versant du marché : plus il y a d'utilisateurs de l'autre côté, plus je valorise de façon importante le produit ou le service qu'on me propose sur la plateforme (Effets de réseau croisés). La capacité d'une plateforme à créer de la valeur dépend de sa maîtrise des données des utilisateurs (ex. connaissance des habitudes de consommation des utilisateurs « consommateurs » pour affiner la recherche des utilisateurs « fournisseurs » pertinents).

**Smart Data** : utilisation des données pour répondre à une question métier précise. Dans ce concept, l'emphase est portée davantage sur la qualité de la question posée et la valeur créée pour l'entreprise que sur le niveau de complexité des données mobilisées.



**INVENTER L'ENSEIGNE RESPONSABLE DE DEMAIN**



**Enseigne responsable : de quoi parle-t-on ?**

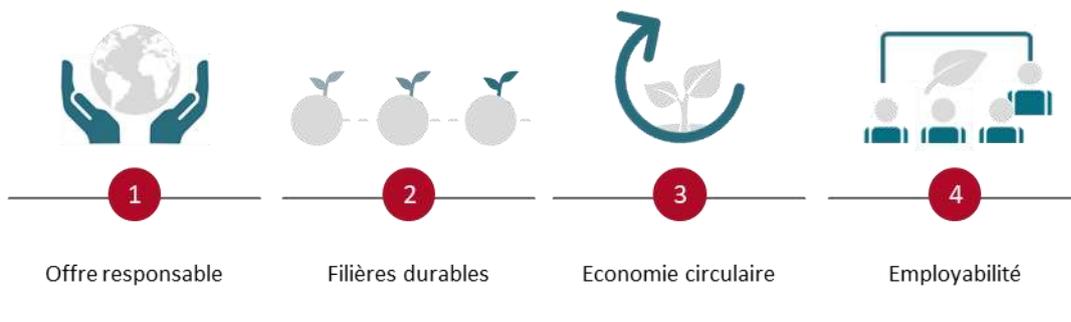
Raréfaction des ressources, changement climatique, affirmation de la consommation responsable, montée en puissance des contre-pouvoirs, pression des investisseurs et des contraintes réglementaires... les enseignes sont de plus en plus exposées aux bouleversements en cours à l'échelle mondiale. **De profonds changements de modèle économique vont s'imposer : comment prendre de l'avance dès aujourd'hui ?**

**Le retail joue un rôle clé dans la société**

En tant que prescripteur de consommation, en tant que producteur de biens et services, mais aussi en tant qu'employeur, le secteur a sa part de responsabilité à prendre. Assumer pleinement ce rôle, c'est engager une transformation responsable. C'est **s'attaquer à des sujets de RSE qui dépassent la simple conformité réglementaire et innover** pour construire les modèles en mesure de répondre aux nouvelles exigences.

**Quelles priorités d'action ?** Nous avons sélectionné **4 sujets clés** à travailler en priorité pour assurer la pérennité de vos activités dans le monde de demain et construire votre modèle d'enseigne responsable.

**Les 4 clés du succès  
de la RSE**



# OFFRE RESPONSABLE : l'enseigne prescriptrice de produits de consommation engagée



52 %

DES FRANÇAIS ESTIMENT QUE LES GRANDES SURFACES NE PROPOSENT PAS SUFFISAMMENT DE PRODUITS BONS POUR LA SANTÉ

L'enseigne joue un rôle central : par la multitude des choix de consommation qu'elle propose, elle constitue le cadre d'achat courant et facile pour la plupart des consommateurs sur tout le territoire. Elle est donc responsable des produits distribués dans ses magasins et l'affaire du lait infantile contaminé à la salmonelle en novembre 2017 est là pour nous le rappeler. Les enseignes textiles ne sont pas épargnées : la campagne Greenpeace pour bannir l'utilisation de produits toxiques dans la production a poussé plus de 76 marques et fournisseurs, soit 15 % de la production textile mondiale, à s'engager en faveur d'une désintoxication complète de leur chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020. Les exemples sont nombreux et mettent en lumière le besoin de réassurance sur la qualité des produits consommés. Selon une étude LSA de 2017, 52 % des Français interrogés estiment que les grandes surfaces ne proposent pas suffisamment de produits bons pour la santé !

## Des produits bons pour la santé et la société : un nouveau paradigme s'installe

Pour répondre à ce besoin, les enseignes lancent de nouveaux concepts dédiés aux produits sains à l'instar du concept *Noé* de Franprix fin 2017, la sélection de produits *La vie en bleu* d'Auchan, basée sur leur apport nutritionnel, ou encore les QR codes de Carrefour permettant de vérifier la provenance des produits.

Mais les consommateurs se mobilisent également et contrôlent eux-mêmes la qualité nutritionnelle de leurs achats. En atteste le succès de l'application Yuka, qui permet de scanner les produits en rayon, d'analyser leurs impacts sur la santé et de recommander des alternatives plus saines le cas échéant.



84 %

DES CONSOMMATEURS SOUHAITENT QUE LES ÉTIQUETTES DE PRODUITS INDIQUENT LEUR IMPACT SUR LA BIODIVERSITÉ

## Plus largement, se pose la question pour les enseignes de leur assortiment de produits "responsables"

84% des consommateurs souhaitent que les étiquettes de produits indiquent leur impact sur la biodiversité. De plus, les Français estiment aujourd'hui que les distributeurs sont le 4<sup>ème</sup> acteur le plus important pour agir concrètement en faveur du développement durable (6<sup>ème</sup> en 2014, 5<sup>ème</sup> en 2016), après l'Etat, les individus et les grandes marques de la grande consommation.

Les labels créés par les distributeurs ont ouvert une voie, avec succès. Par leur sélection d'un assortiment de produits responsables, ils permettent d'orienter les choix. L'enseigne E. Leclerc s'y est attaqué en précurseur avec le lancement en 2011 du label "conso responsable", en se heurtant à une difficulté : le manque de lisibilité de l'offre qui peut empêcher l'engagement du consommateur. Depuis, les enseignes s'engagent dans des démarches de réflexion collective et d'identification d'un cadre commun lisible et accessible. Par exemple, l'initiative *Ferme France*, lancée en 2018 et qui rassemble notamment Auchan et Terrena, ambitionne d'étiqueter la qualité sociétale des produits issus de la production agricole, une qualité évaluée sur la base de critères objectifs et reconnus.

À quand un label collectif de ce type pour les enseignes de la beauté ?

Deux enjeux se posent donc aux enseignes : d'une part, **rendre accessible l'achat responsable**, tant en matière de largeur d'offre que d'accessibilité prix ; d'autre part, **informer le consommateur sur les bienfaits ou les impacts des produits qu'il achète**, en s'attendant à formuler **des messages simples et pédagogiques, reconnus et partagés collectivement** à l'échelle d'une industrie ou d'une filière.

## APPROVISIONNEMENT : mettre en place des filières durables

On estime aujourd'hui que c'est dans les chaînes d'approvisionnement que l'on trouve les trois quarts de l'impact environnemental des produits mis en rayon. La lutte pour accéder à la matière première sera amenée à remplacer la négociation compétitive à moyen terme. Les tensions récentes sur les filières alimentaires bio en sont une illustration : face à une série d'aléas climatiques en 2016, des baisses importantes de production de lait et d'œufs n'ont pas permis de répondre à la demande. Agriculture, transport, production : les enjeux de filières sont multiples et une enseigne ne dispose pas à elle seule de tous les moyens d'action pour y faire face.

En ce sens, **l'action collective est à privilégier** pour s'engager dans une approche de filière durable. Deux initiatives illustrent son succès : *Livelihoods*, un fonds d'investissement abondé par de multiples entreprises concurrentes qui mène, notamment, des projets d'approvisionnement durable à grande échelle et *Roadmaptozero*, un regroupement d'acteurs du textile qui s'attachent à réduire l'impact des intrants chimiques dans la chaîne de production.

**L'influence qu'une enseigne peut avoir sur son assortiment passe d'abord par la revue de ses produits en marque propre.** Sur l'ensemble des circuits GMS, les marques de distributeur représentaient en 2016 un tiers des dépenses des ménages et près de 45 % des produits de grande consommation. Mais sur les cinq dernières années, leur poids relatif a fortement baissé, du fait de la perte de vitesse du segment premier prix. La "responsabilisation" de ces produits n'est-elle pas l'opportunité de leur donner un second souffle et un nouvel d'avenir ?



DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DURABLES

Livelihoods est un fonds d'investissement dédié aux projets de transformation durable des filières agricoles à travers le monde. Par son action, les pratiques préservant nos ressources naturelles sont encouragées, les conditions de vie et de travail des communautés agricoles dans les pays pauvres sont améliorées.

Le fonds est abondé par des entreprises comme Mars, Danone, Firmenich ou Veolia qui s'engagent à acheter les productions des filières sur une période de 10 ans.

- > **120 M€ investis dans des projets en Afrique, Asie et en Amérique latine**
- > **200 000 agriculteurs convertis à des pratiques respectueuses de l'environnement sur un ensemble de filières (cacao, huile de palme, menthe, vanille, sucre, eau...)**

# ÉCONOMIE CIRCULAIRE : un terrain de jeu pour innover et revisiter la raison d'être de l'enseigne

## **Produire dans une logique de revalorisation des matières premières et des déchets**

Le cycle linéaire consistant à produire, consommer et jeter n'est désormais plus soutenable, compte tenu de ses impacts sur l'environnement. Chaque année, au moins 8 millions de tonnes de plastiques sont déversées dans les mers, soit l'équivalent du contenu d'un camion-poubelle par minute !

L'économie circulaire ouvre une voie, celle de la revalorisation des déchets comme matière première nouvelle dans les cycles de production ou de l'écoconception. Le groupe Kingfisher – en France, l'enseigne Castorama – donne un exemple de cette nouvelle approche. En partenariat avec Veolia, un bois composite 100% recyclé a été codéveloppé à partir de déchets issus de la découpe en magasin et de plastiques recyclés. Utilisable de manière industrielle, il a permis la conception et la commercialisation en 2014 d'un type de plan de travail.

Pour les marques-enseignes, produire dans une logique de revalorisation des matières premières et déchets constitue **un terrain de jeu pour innover au bénéfice du consommateur.**

## **De la possession à l'usage**

S'inscrire dans l'économie circulaire, c'est aussi prendre en compte le passage de la possession à l'usage : 74% des consommateurs éprouvent du plaisir dans l'usage plutôt que dans la possession en 2017. En partenariat avec Casino, le groupe Seb a tiré parti de cette tendance en 2015 pour lancer un service de location d'appareils électroménagers.

Pour les distributeurs, l'économie circulaire est donc **une occasion de revisiter la raison d'être** et de devenir une plateforme de services et d'intermédiation.

# EMPLOYABILITÉ : préparer les collaborateurs aux ruptures technologiques à venir

3,1 millions de personnes travaillaient dans le commerce selon l'INSEE en 2016, soit 19% des salariés des secteurs marchands. Alors que la robotisation et la numérisation avancent à marche forcée dans les enseignes à travers l'essor du commerce en ligne et des caisses automatiques, jusqu'au concept store d'Amazon sans interaction, les impacts exacts sur le marché de l'emploi restent encore incertains. Si les études varient quant à la proportion des emplois menacés par ces phénomènes (de 10 à 50%), il apparaît malgré tout certain qu'un grand nombre d'entre eux seront transformés demain dans le commerce. De fait, l'introduction en 2004 des caisses automatiques a entraîné sur les dix dernières années une réduction de 10% du nombre d'opérateurs de caisse.

Face à la contraction attendue sur une partie des métiers de la distribution, l'Homme restera cependant au centre de l'enseigne et de sa relation avec les consommateurs. **L'heure est à la montée en puissance des emplois autour des**

**nouvelles technologies ou encore de l'expérience et l'émotion en magasin**, en particulier dans les fonctions de management. Accompagner les collaborateurs dans ces transformations relève de la responsabilité de l'enseigne. Certaines – comme Nocibé, la Fnac ou Etam – se sont d'ores et déjà engagées dans cette voie, avec le lancement d'un programme de formation certifiante pour faire face aux enjeux de mutation digitale et de montée en compétences.

#### **Au-delà des plans de formation, faire preuve d'engagement sociétal**

Dans la guerre des talents qui s'annonce, la réponse à la recherche de sens des nouvelles générations est un cheval de bataille stratégique. Votre engagement pour le retour à l'emploi, en cohérence avec les enjeux de votre secteur, peut être un des leviers d'action les plus puissants. Dans ce domaine, **les partenariats avec des acteurs du monde associatif spécialisé** permettent de concrétiser vos engagements et de faire rapidement la différence. Par exemple, la JVS (Joint-Venture Sociale), structure d'insertion sociale créée à l'initiative d'une entreprise et d'une association, fait partie des dernières innovations inspirantes...



#### **LA JOINT VENTURE SOCIALE AU SERVICE DU RETOUR À L'EMPLOI**

Les Joint-Venture sociales (JVS) sont des activités à but non lucratif créées à l'initiative d'un acteur associatif et d'une entreprise et dont la mission – sociale ou sociétale – se nourrit de leurs expertises complémentaires.

En 2011, l'association ARES et le logisticien XPO logistics ont été des précurseurs en créant une SAS à l'attention des populations en situation de handicap éloignées de l'emploi. Cette structure bénéficie des compétences métiers et du soutien financier et matériel de XPO logistics, ainsi que du savoir-faire d'ARES en matière d'insertion. À fin 2016, elle comptait 70 salariés, dont 57 travailleurs handicapés accompagnés, et affichait 4 M€ de chiffre d'affaires.

La JVS est à la fois un levier d'engagement des collaborateurs d'une entreprise et une réponse innovante aux enjeux de société.

## **CONCLUSION**

**Devenir une enseigne responsable c'est non seulement une question de survie mais aussi une formidable opportunité de prendre de l'avance, en allant au-delà de la mise en conformité. C'est vous donner les moyens d'innover et de réinventer votre métier.**

Que ce soit avec vos fournisseurs, des entreprises concurrentes ou issues d'autres secteurs d'activité, ou bien encore avec le secteur associatif, les solutions pour résoudre la complexité des enjeux foisonnent. A vous de tirer parti de l'association et de la co-construction, en combinant des métiers et savoir-faire d'une multiplicité d'horizons.

# SOURCES

## OFFRE RESPONSABLE

- > LSA, novembre 2017, « Le "manger sain" s'impose aux distributeurs et aux consommateurs »
- > Points de vente, 3 avril 2018, n°1228, « Enquête RSE : Plein cap sur les filières responsables »
- > LSA, novembre 2013, « Leclerc lance le label "Conso Responsable" »
- > Greenpeace, juillet 2016, « Défi Detox : les tops et les flops des marques textiles »
- > Le Monde, janvier 2018, « De Lactalis aux distributeurs, une gestion défailante sur toute la chaîne »
- > Challenges, mai 2018, « Yuka, l'appli qui décrypte votre assiette pour lutter contre la malbouffe »
- > LSA, février 2018, « Ferme France officiellement lancée »
- > GreenFlex/Ademe, 2017, « Les Français et la consommation responsable »

## APPROVISIONNEMENT

- > LSA, octobre 2017, « Spécial Bio : Y a-t-il vraiment un risque de pénurie ? »
- > LSA, mai 2017, « Décryptage du recul des MDD en France »
- > Virginie Raison, Robert Laffont, 2016, « 2038 les futurs du monde »
- > Livelihoods.eu.fr
- > Roadmaptozero.com

## ÉCONOMIE CIRCULAIRE

- > KantarWorldPanel, septembre 2017, La déconsommation se confirme sur les PGC-FLS
- > Synergie, 2015, « Avec Synergie, le groupe SEB innove dans les nouveaux modèles de consommation »
- > Usine Nouvelle, 2014, Pour Veolia, la France est en avance sur l'économie circulaire
- > Le Figaro, 2016, « En 2050, les océans compteront plus de plastique que de poisson »

## EMPLOYABILITÉ

- > INSEE, 2017, Le commerce en 2016
- > France Stratégie, 2016, « L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore »
- > Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi, 2017, « Automatisation, numérisation et emploi »
- > LSA, janvier 2018, « Distributeurs, les cinq défis de la formation diplômante »
- > Mécénova, juillet 2017, « Les Joint-Ventures Sociales en France : panorama et perspectives »



## LES AUTEURS

Cette série d'Idées Forces a été co-produite par l'équipe Marques & Enseignes qui accompagne les acteurs de la grande consommation, du retail et du luxe dans leurs transformations stratégiques, opérationnelles, digitales et managériales.

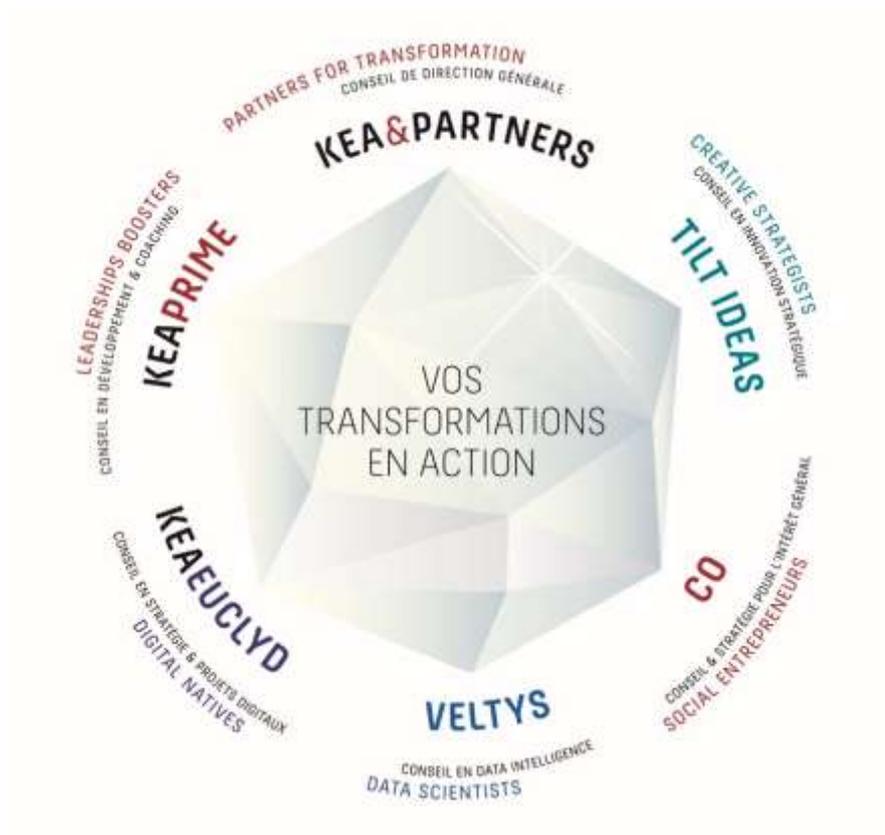
En particulier :

- > L'innovation et la stratégie de marque
- > Les stratégies go to market, notamment dans les pays émergents
- > Les post-merger integrations : Europe, Amérique latine, Moyen-Orient, Asie du sud-est
- > Le développement de concept de vente
- > L'évolution des structures et de la gouvernance
- > La performance des réseaux de distribution
- > La stratégie industrielle
- > L'efficacité de la supply chain et du sourcing
- > La stratégie IT et des moyens

Les secteurs des produits de grande consommation, du luxe et de la distribution représentent 50% du chiffre d'affaires en France.

Deux membres de Kea & Partners, Guillaume Bouvier et Marion Dewar, font partie du bureau Kea de Lyon implanté depuis 2015 pour accompagner les dirigeants de la région Auvergne-Rhône-Alpes avec un maximum de proximité et dans la durée.

L'équipe Marques & Enseignes



## LE GROUPE KEA

Dans notre monde en perpétuelle évolution, vous devez à la fois gérer le quotidien, faire bouger les lignes, progresser, anticiper et poser le futur de votre entreprise... en un mot la transformer.

**Quels que soient vos enjeux - stratégie, innovation, digital, data, management... - nos équipes s'engagent à vos côtés pour répondre aux questions qui déterminent l'avenir de votre entreprise.**

Avec optimisme et responsabilité, nous cultivons l'interdisciplinarité nécessaire à la réussite de vos projets de transformation.

- > **Kea & Partners**, conseil en stratégie et management, partenaires depuis plus de 15 ans de la réussite de vos transformations, en France et à l'international,
- > **Tilt ideas**, conseil en innovation stratégique, pour vous projeter dans le futur,
- > **KeaPrime**, spécialisé dans l'engagement et le développement des individus, pour renforcer la capacité de transformation de vos entreprises,
- > **Kea-Euclid**, architecte de vos stratégies et accélérations digitales pour appréhender en confiance un monde transfiguré par le numérique,
- > **Veltys**, conseil en data intelligence, pour mieux exploiter les données afin d'améliorer les performances opérationnelles,
- > **CO**, conseil pour l'intérêt général, pour construire un monde économique solidaire.

**Ce faisant, nous affirmons un conseil singulier, innovant sur la transformation.**

Kea est un groupe fort de 500 consultants, de 14 implantations et de 3 practices majeures :

- > Retail, luxe et produits de grande consommation
- > Industrie, santé et infrastructures
- > Assurance et services financiers

[www.kea-partners.com](http://www.kea-partners.com)

Pour toute information vous pouvez contacter  
Laurence Dothée Steinecher  
[laurence.dothee@hea-partners.com](mailto:laurence.dothee@hea-partners.com)