



SURVIVRE DANS LE MONDE SAUVAGE DE LA DISTRIBUTION

UNE HISTOIRE DE SAUMONS, D'OURS ET DE REQUINS



RÉSUMÉ

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



LES INNOVATEURS

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

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



LES ENSEIGNES ÉTABLIES EN CROISSANCE

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

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



LES RETARDATAIRES

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

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



COMMENT LES DISTRIBUTEURS ÉVOLUENT

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

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

COMMENT LES ENSEIGNES ÉTABLIES PEUVENT SURVIVRE ET PROSPÉRER

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

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



1ÈRE PARTIE : DEUX MODÈLES GAGNANTS

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

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




Les enseignes en place qui parviennent à dégager de la croissance sont tels des requins : elles meurent

lorsqu'elles cessent leur nage en avant. Ces enseignes continuent de progresser en augmentant leurs volumes et leur chiffre d'affaires au m².

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

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

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

	DISTRIBUTEURS	1980	1990	1999	2008	2014
	Kmart	3	2 ↑	6 ↓	x	x
	A&P	7	9 ↓	26 ↓	49 ↓	x
RETARDATAIRES						
	Kroger	5	5 ↔	2 ↑	2 ↔	3 ↔
	Walmart	15	3 ↑	1 ↑	1 ↔	1 ↔
	Home Depot	x	43 ↑	4 ↑	4 ↔	4 ↔
	Costco	x	39 ↑	10 ↑	3 ↑	2 ↑
	Walgreen Co.	x	20 ↑	15 ↑	6 ↑	7 ↓
ENSEIGNES ÉTABLIES EN CROISSANCE						
	Amazon.com	x	x	x	25	5 ↑
INNOVATEURS						

Source: Chain Store USA's top 100 retailers 2014

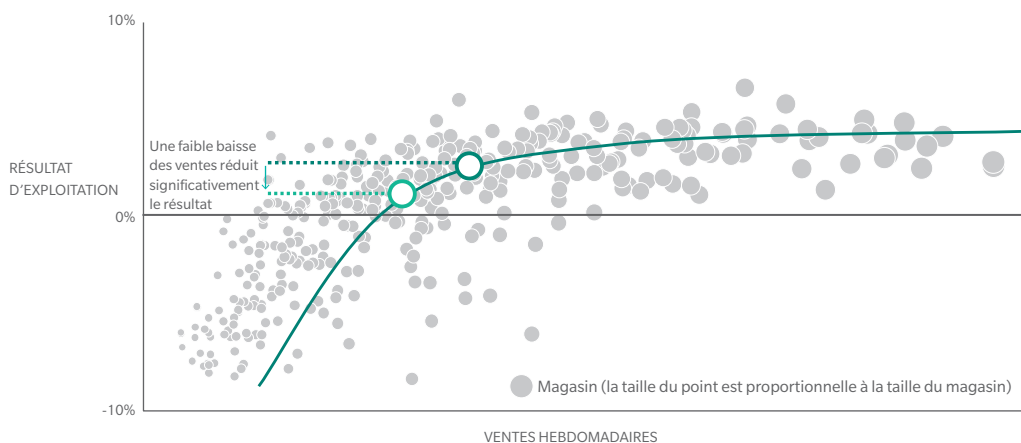
Copyright © 2016 Oliver Wyman



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

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

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



Source : Analyse Oliver Wyman

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

ÉTUDE DE CAS 1 : STAPLES ET LE MARCHÉ DES FOURNITURES DE BUREAU AUX ÉTATS-UNIS

En non alimentaire, Amazon est déjà un perturbateur sur de nombreux segments. Le marché américain des fournitures de bureau est une bonne illustration de l'évolution de l'écosystème.

Dans le secteur des fournitures de bureau, des tendances lourdes comme le déclin de l'impression associée à la menace que représente Amazon ont créé des conditions de marché extrêmement difficiles. Malgré cela, Staples s'en est bien sorti, étant le requin capable en permanence de nager plus vite que ses concurrents. A l'inverse, Office Depot et Office Max sont devenus les proies de Staples.

Quand le marché a commencé à se tendre, Staples bénéficiait déjà d'une situation favorable : son portefeuille de magasins était de meilleure qualité ; sa marque était plus forte et son image prix meilleure ; sa présence en ligne était plus forte et son efficacité opérationnelle supérieure ; enfin, son portefeuille de clients BtoB constituait un avantage structurel. Ces atouts permettaient aux magasins Staples d'avoir un chiffre d'affaires et une rentabilité plus élevés que les enseignes concurrentes, comme le montre l'illustration 3.

L'illustration 4 donne une projection faite, en 2013, des fermetures de magasins jusqu'en 2017. Les débuts du phénomène ont été visibles avant l'annonce de l'intention de Staples de racheter Office Depot, proposition qui a été abandonnée au moins pour un temps, suite à l'opposition d'un tribunal fédéral américain.

Et même si le rapprochement s'était fait ou se fait, une telle victoire ne garantit pas le succès longtemps, comme Best Buy l'a appris dans les années qui ont suivi la faillite de son concurrent Circuit City (voir Illustration 5). Staples, désormais dirigé par un nouveau Président va devoir continuer à trouver de nouvelles sources de croissance pour « nager pour sa survie ».

Illustration 3 : Partir d'une position avantageuse

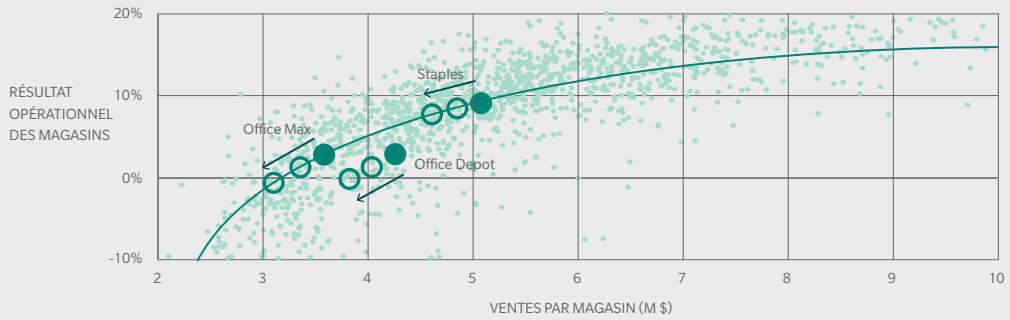
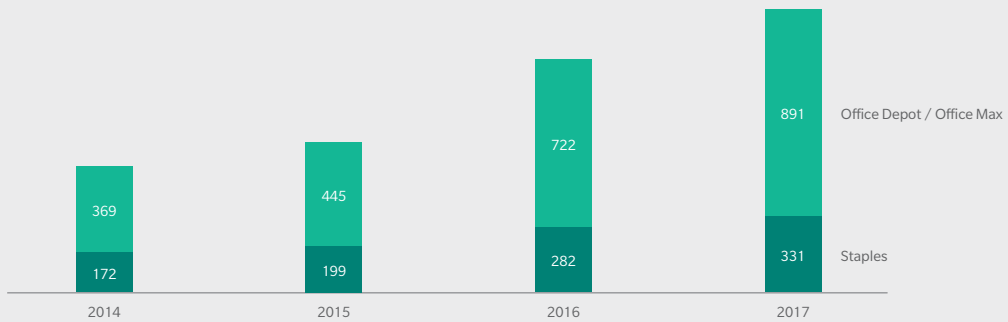
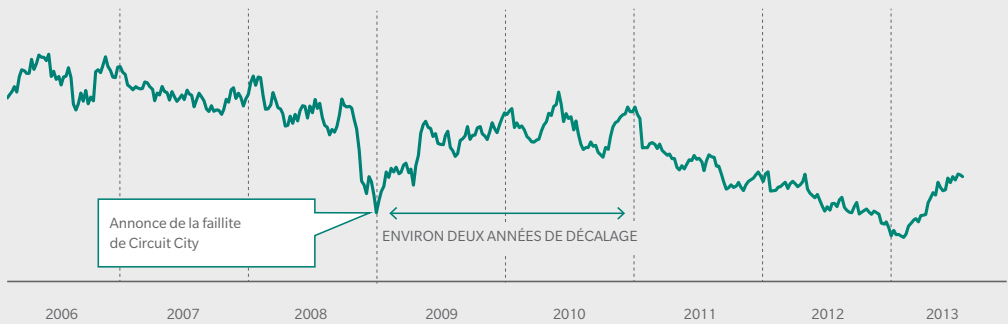


Illustration 4 : Fermetures de magasins de fournitures de bureaux (cumul)



Source : Analyse Oliver Wyman

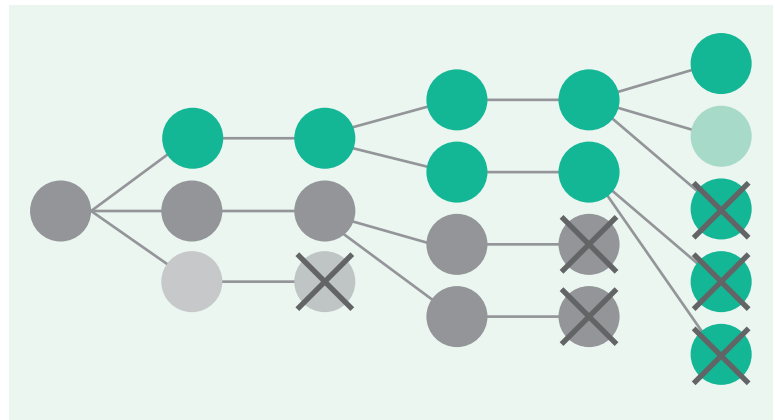
Illustration 5 : Cours de l'action Best Buy, 2006–2013



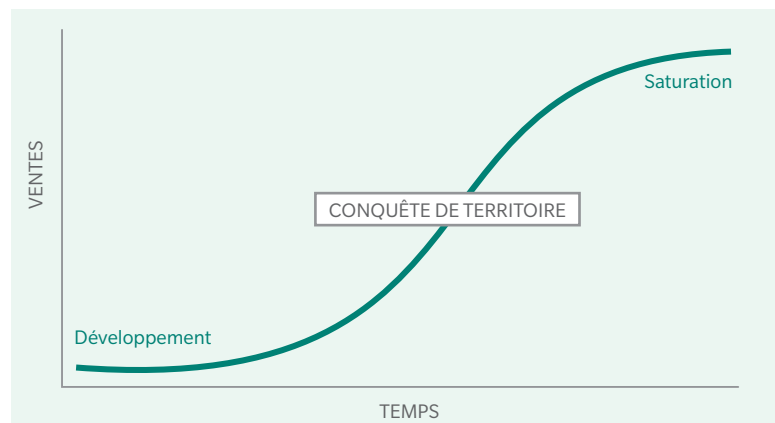
2ÈME PARTIE : COMMENT LES DISTRIBUTEURS ÉVOLUENT

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

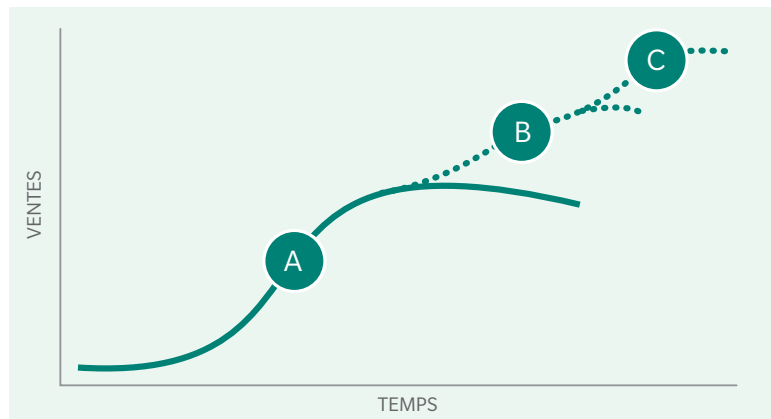
La première étape est celle du **concept et de l'innovation**. Au départ, de jeunes entreprises développent et mettent au point un format gagnant, attractif auprès des consommateurs et économiquement porteur. Ce format peut prendre la forme de magasins physiques, d'activités en ligne ou une combinaison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



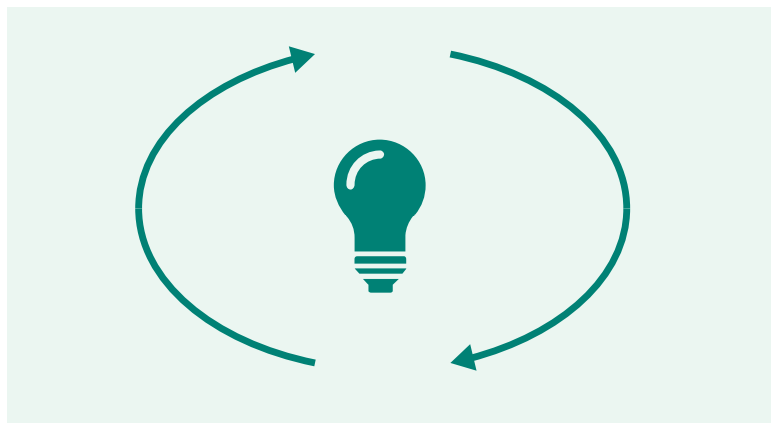
Arrive ensuite l'étape de **croissance et de déploiement**, où l'objectif est de croître en taille aussi rapidement que possible. Que l'on évolue dans le commerce physique ou en ligne, la valeur économique est alors créée non plus en affinant la proposition commerciale, mais par la croissance des volumes.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



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



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



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

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



1. LE DÉFI DES ENSEIGNES PARVENUES À MATURITÉ

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

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

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

2. LE DÉFI DES DISTRIBUTEURS CONTRAINTS DE SE RÉINVENTER

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

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

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

ÉTUDE DE CAS 2 : STARBUCKS PASSE D'UNE CROISSANCE RAPIDE À LA MATURITÉ

Starbucks a connu la fin de sa phase de croissance par expansion en 2008. Un nombre excessif d'ouvertures associé aux pressions issues de la crise financière a entraîné un déclin des ventes à magasins comparables. La chaîne s'était en outre éloignée de ses valeurs de base, relâchant quelque peu l'attention portée au service, à la qualité et au rapport qualité-prix. De nombreuses initiatives étaient axées sur l'efficacité, compromettant l'expérience client à une période où des concurrents plus accessibles en prix comme McDonald's amélioraient leur niveau de qualité.

Illustration 6 : De la croissance par expansion à la maturité



Source : Rapports annuels

Quand le PDG Howard Schultz revint et reprit les commandes, il mit en place un plan pluri-annuel pour remettre Starbucks sur le chemin de la croissance, reconnaissant au passage que l'entreprise se trouvait désormais en phase de maturité. La cure de redressement a commencé en corrigeant certaines erreurs faites à la fin de la phase de croissance par expansion : 600 magasins ont été fermés et l'offre a été élarguée.

Schultz a ensuite révélé un programme d'initiatives censé permettre à Starbucks de développer son chiffre d'affaires sans ajouter de

magasins ; il a concentré ses efforts sur le service, la qualité, l'expérience et la relation client.

Beaucoup de ces initiatives reposaient sur une meilleure exploitation des données et la capacité à tester et à apprendre. Elles visaient à mobiliser la créativité de l'entreprise dans sa globalité.

Le résultat (visible dans l'illustration 6) fut un retour à une croissance durable du chiffre d'affaires par magasin et à un esprit d'innovation qui sera probablement d'une grande utilité à l'heure où Starbucks entre dans sa phase de réinvention.

ÉTUDE DE CAS 3 : LA RÉINVENTION DE TESCO

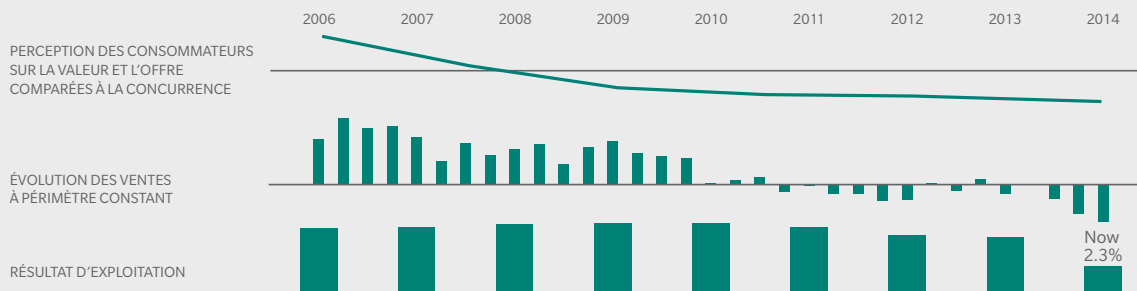
Au Royaume-Uni, Tesco fut longtemps considéré comme le distributeur favori des consommateurs tant pour sa marque que pour ses prix. Pour être à la hauteur de sa réputation, l'enseigne avait bâti un haut niveau d'efficacité opérationnelle lui apportant croissance des ventes et prise de parts de marché sur ses concurrents.

La situation commença à se compliquer quand les ours innovants que sont Aldi et Lidl firent leur entrée sur le marché anglais et entamèrent leur phase de conquête. Plutôt que de riposter de manière agressive, les dirigeants de Tesco se concentrèrent trop exclusivement sur les

performances financières, ce qui les conduisit à augmenter les prix et à multiplier les promotions pilotées par les fournisseurs.

Les effets se firent d'abord sentir sur la perception consommateur, qui commença à se dégrader en 2007. La croissance des ventes à périmètre constant se dégrada ensuite, et devint négative en 2010. Malgré cela, Tesco continua à se focaliser sur le maintien de son résultat opérationnel jusqu'au moment où l'enseigne fut contrainte de concéder une légère perte, en 2012, puis une chute franche et massive de son résultat en 2014 (voir illustration 7).

Illustration 7 : 2006–2014, le déclin de Tesco



Un des paris initiaux de Tesco avait été de miser sur les nouveaux formats et l'expansion internationale. L'initiative a bien fonctionné dans certains pays. Toutefois, l'un de ses paris les plus audacieux concernait Fresh & Easy aux États-Unis.

Fresh & Easy est une forme de réinvention qui n'a pas donné les résultats escomptés, en grande partie du fait d'une densité de magasins trop élevée pour un concept positionné sur une niche. L'échec de Fresh & Easy est caractéristique de l'un des défis majeurs auxquels ont à faire face les distributeurs arrivés à ce stade de leur développement : Tesco a misé gros, rendant ainsi le coût d'un éventuel échec élevé et compliquant un changement rapide d'orientation. Il s'agit là d'une façon classique

de procéder chez les grands acteurs établis, les requins. Un véritable entrepreneur aurait ouvert les magasins individuellement, les uns après les autres, identifiant ainsi à quel moment le point de saturation était atteint. Dans les faits, le manque de capital l'aurait, contraint à se développer de cette façon.

Les grandes enseignes qui doivent innover peuvent apprendre de cet exemple et s'assurer que leurs paris soient conçus pour limiter les pertes en cas d'échec, réduisant ainsi le coût des inévitables risques liés à l'innovation – tout en maximisant les chances que l'un de ces paris se transforme en un succès retentissant.

ÉTUDE DE CAS 4 : STARBUCKS ET SES CONCEPTS ITALIAN SODA ET VIA

Développer un relais de croissance viable durant la phase de réinvention demande beaucoup de temps et d'énergie et s'accompagne souvent d'échecs. C'est la raison pour laquelle il importe de multiplier les paris lorsque l'on est encore en phase de croissance. Attendre le stade où la croissance s'essouffle est généralement trop tard.

Starbucks est un exemple d'entreprise qui a bien géré la transition, lançant un certain nombre de paris au moment où elle entrait dans sa phase de maturité. Détail révélateur, elle fit non pas un mais une série de paris et suivit l'évolution de chacun d'entre eux, s'autorisant ainsi à corriger précocement le cap si nécessaire.

Ainsi, l'un des projets fétiches du PDG **Howard Schultz** était Italian Soda. Assez tôt pendant la phase de déploiement, il apparut clairement que le projet ne tenait pas ses promesses. Bien qu'il soit piloté par son PDG lui-même, **Starbucks** prit alors une décision douloureuse mais rapide pour mettre fin à l'initiative.

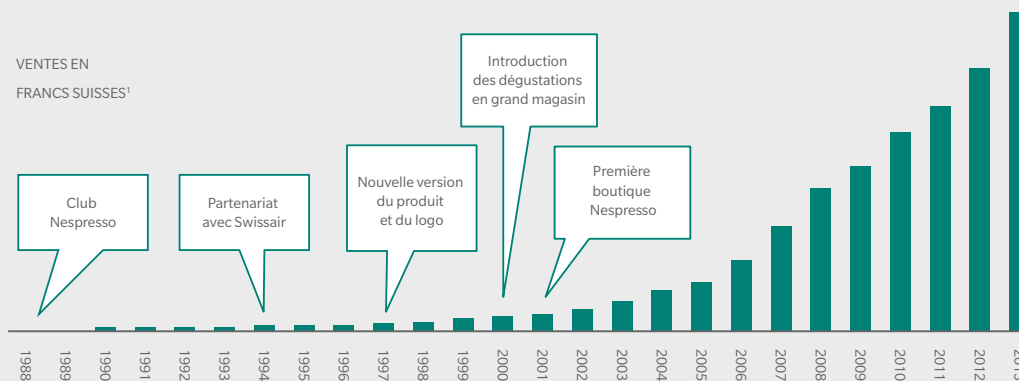
L'enseigne fit également un pari sur le café instantané, un segment où l'offre est faible aux États-Unis et qui pèse lourd sur le marché international. Starbucks a d'abord investi significativement en R&D pour s'assurer que son produit serait meilleur que l'offre existante et pourrait contrer et inverser le scepticisme profondément ancré des consommateurs vis-à-vis du café instantané. Quand le produit fut prêt, son lancement reçut un soutien important via des efforts **en magasin**. Baptisé **Via**, il connut un succès foudroyant et fut un gisement de croissance qui offrait l'avantage de ne pas cannibaliser l'activité de base de l'enseigne. Via a également fourni à Starbucks un produit susceptible d'être vendu dans des canaux autres que ses magasins, et donc d'étendre la portée de son activité sans accroître sa surface de vente.

ÉTUDE DE CAS 5 : NESPRESSO

Les fabricants alimentaires sont souvent confrontés au même défi : comment innover en continuant à gérer leur activité existante ? Nestlé est un bon exemple de fabricant qui a relevé avec succès ce défi de manière intéressante, avec la création de Nespresso à la fin des années 80.

Pour encourager l'esprit d'innovation chez Nespresso, la nouvelle entité fut basée dans un lieu séparé du siège principal de Nestlé, et un responsable extérieur fut embauché pour la diriger. Nestlé fut patient avec sa dernière innovation, endurant dix années de ventes négligeables avant d'enregistrer le premier succès significatif (voir illustration 8). Pendant cette phase initiale, l'esprit d'expérimentation fut maintenu vivant et de nouvelles idées furent continuellement testées avant de trouver une approche qui fonctionne. Inciter les consommateurs à tester le produit apparut comme l'élément clé, permettant de vaincre le scepticisme autour du café en dosettes. Un partenariat avec Swissair qui servit Nespresso en première classe fut une première victoire. Après ce partenariat, Nestlé renchérit avec des dégustations en grands magasins avant de finir par ouvrir ses propres boutiques. Le résultat aujourd'hui, ce sont plus de dix années de croissance annuelle supérieure à 30 %.

Illustration 8 : 1988–2013, la trajectoire de croissance de Nespresso



1. A taux de change constant

Source : Séminaire investisseurs Nestlé 2014

3^{ÈME} PARTIE : COMMENT GAGNER ?

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

ÉTAPE 1 : ANTICIPER LE DÉVELOPPEMENT DE LA NOUVELLE MENACE CONCURRENTIELLE

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

Nous voyons trois types d'ours innovants aujourd'hui :

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

2. Les leaders de l'expérience client et de l'offre.

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

3. Les enseignes à bas coûts. Des opérateurs ultra-efficaces, concentrés sur les prix, continuent à prendre des parts de marché, en particulier sur les marchés où la croissance économique est faible ou inexistante. Les exemples vont du discount alimentaire (en particulier Aldi et Lidl) aux enseignes d'habillement à bas prix dans la mode (tel Kiabi ou Primark). Ces formats ont un avantage de coût décisif contre lequel les autres enseignes ont du mal à lutter. L'illustration 9 donne un exemple issu de la distribution alimentaire.

Illustration 9 : Le modèle opérationnel gagnant d'Aldi et Lidl¹

	SUPERMARCHÉ	ALDI/LIDL	ORIGINE DES AVANTAGES
Marge brute	100.0%	100.0%	Prix Chaîne d'approvisionnement « Casse » (produits frais)
Coûts opérationnels	-69.0%	-73.5%	Coûts d'achat
Marge contributive des magasins	31.0%	26.5%	Productivité Palettes Services
Frais généraux	-13.5%	-12.5%	Taille des magasins
EBITA ¹	3.5%	1.5%	Frais généraux

¹ EBITA: bénéfices avant intérêts, impôts, et amortissements

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

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

ÉTAPE 3 : INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES

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

Un des leviers les plus efficaces consiste à améliorer l'efficacité des décisions commerciales. Alors qu'une gamme unique était suffisante, il en faut désormais une pour chaque segment de clientèle et pour chaque groupe de magasins. Alors qu'une stratégie simple de fixation des prix a pu suffire dans le passé, il est désormais nécessaire

d'adopter une stratégie propre à chaque magasin. Alors que l'on comptait sur l'accroissement des volumes pour obtenir de meilleures conditions auprès des fournisseurs, il faut désormais apprendre à obtenir davantage des plus grands fournisseurs tout en travaillant avec un panel élargi de petits acteurs.

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

ÉTAPE 4 : PARIER SUR LA RÉINVENTION

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

4ÈME PARTIE : LANCER LA DÉMARCHE

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



CONCLUSION

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



A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 4 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 26 pays sur les principaux continents. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Pour plus d'information, visitez www.oliverwyman.com. Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

CONTACTS

JAMES BACOS

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

CHRIS BAKER

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

WAI-CHAN CHAN

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

BERNARD DEMEURE

French Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 4502 3209

NICK HARRISON

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

RICHARD MCKENZIE

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

MARÍA MIRALLES CORTÉS

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

SIRKO SIEMSEN

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

FREDERIC THOMAS-DUPUIS

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