

Intro



duction

Il n'est rien que les consultants aiment tant qu'annoncer une fin de cycle, une révolution, un nouveau modèle. Cela permet de briller et c'est bon pour les affaires.

Mon précédent livre s'intitulant *La Nouvelle Distribution* (Dunod, 2003), je ne pouvais décemment appeler celui-ci *La Nouvelle Nouvelle...* ! C'est pourtant bien de cela qu'il s'agit : les modèles de commerce moderne inventés dans les années 1970, à l'époque de l'avènement de la consommation de masse, sont à bout de souffle. Les premiers signes étaient visibles dès la fin des années 1990, le phénomène est devenu évident avec les années 2000. Il est bien décrit dans *L'avenir de la grande distribution* de Philippe Moatti (2001).

Ces modèles de distribution rationnelle et efficace, proposant une offre standard à des clients avides de consommer, étaient avant tout des « démocratisateurs » visant à donner accès au plus grand nombre à la consommation, à des prix accessibles. Les organisations étaient simples, fondées sur les hommes, la responsabilisation et l'énergie collective.

Cette époque s'est achevée voilà déjà des années. La société est fragmentée, les clients sur-stimulés, égotiques et blasés... mais aussi confrontés à des arbitrages budgétaires douloureux et frustrés de ne pouvoir dépenser plus. Il ne suffit plus de proposer une offre rationnelle et efficace, il faut des propositions de valeur autrement plus attractives, différenciées et marketées pour déclencher le désir et l'achat. À l'exception de quelques « distributeurs parfaits » centrés sur les prix et l'accès efficace aux produits (Amazon, les discounters...), il ne s'agit plus de répondre efficacement aux besoins, mais de créer le désir en inventant de nouvelles valeurs ajoutées fonctionnelles et émotionnelles. Le tout en devenant (enfin) authentiquement orienté clients...

Dans le même temps, Internet et les nouvelles technologies ont redistribué les cartes. Non seulement en permettant l'émergence de nouveaux concurrents incroyablement performants (Amazon, vente-privée...), mais aussi en modifiant les comportements des clients (accès immédiat à l'information, hyper-choix, contenu riche et interactif...) et en contraignant chaque enseigne à repenser son organisation et ses politiques pour devenir pleinement cross-canal.

De leur côté, les enseignes sont tôt ou tard conduites, pour poursuivre leur croissance, à devenir multiformats, multimétiers, multicanaux, multipays... Combinée à la complexification des métiers, cette évolution conduit à une explosion de la complexité organisationnelle, à une technocratisation des organes de direction et à une perte de dynamique : l'organisation finit par consommer de l'énergie humaine au lieu d'en créer. Pour autant, les bonnes vieilles recettes (décentralisation, simplification...) ne suffisent plus : une entreprise de distribution multiforme qui doit exprimer un contenu marketing riche au travers de canaux diversifiés ne peut plus se manager uniquement à l'énergie. Il est temps d'inventer l'entreprise de distribution de demain, dotée d'une organisation et de fondements culturels nouveaux.

Quelques faits contre-intuitifs illustrant le changement de cycle

- Amazon vaut dix fois plus que Carrefour en Bourse.
- Dans la plupart des pays, les distributeurs alimentaires les plus performants ne sont pas les grands groupes internationaux, mais des entreprises plus petites, purement nationales, et aux modèles très atypiques (Mercadona en Espagne, Colruyt en Belgique, Esselunga en Italie, Trader Joe's aux États-Unis, etc.).
- Le concept de magasin le plus souvent cité en exemple est... celui d'un fabricant : Apple Store.
- L'enseigne en qui les Français « ont le plus confiance » est... Amazon. Plus qu'en Darty, Ikea, Picard ou Décathlon.
- Le trafic dans les magasins d'électrodomestique a baissé de 25 % en cinq ans... mais le nombre de visites totales a augmenté de 50 %. Comment est-ce possible ? Parce que les sites internet de ces enseignes reçoivent deux fois plus de visiteurs que l'ensemble des magasins...

Ces enjeux sont connus : voilà des années déjà que le diagnostic est posé. Et pourtant : combien de distributeurs peuvent prétendre avoir relevé ces défis, et défini le modèle gagnant des dix prochaines années ?

Même les meilleurs devront se réinventer. Bien sûr, Ikea, Zara ou Amazon sont des « monstres de performance » et continueront de modeler le commerce du prochain cycle. Mais Ikea et Zara sont en retard sur le multicanal ou le marketing clients ; leur modèle humain devra évoluer pour maintenir les niveaux d'énergie nécessaires ; la supériorité de leur collectionning est challengée par de nouveaux concurrents plus petits et plus incisifs... Quant à Amazon, il ne gagne pas d'argent en tant que commerçant et ne peut ignorer les difficultés de nombreux pure players (voir l'échec de Pixmania). D'ailleurs, ces entreprises elles-mêmes ne prétendent pas détenir toutes les réponses : on ne réussit pas si bien en étant prétentieux et aveugle !

Disons-le clairement : dans le Groupe Dia-Mart, nous ne détenons pas non plus toutes les réponses. L'invention du prochain cycle est en cours, et beaucoup de travail sépare encore nos intuitions de convictions démontrées. Mais notre position de compagnon de route des meilleures enseignes françaises et internationales nous fournit un poste d'observation privilégié pour décoder et anticiper les changements.

Nouvelles compétences

Le besoin de réinvention passe par l'intégration de compétences nouvelles. Un exemple parmi d'autres : jusqu'à récemment, le marketing d'enseigne «classique» (gamme, prix, concept marchand, communication média et trafic...) vivait de manière assez cloisonnée par rapport au «marketing clients» (CRM, programmes relationnels...) et au marketing digital (site marchand...). Ce n'est évidemment plus possible, et il faudra demain intégrer les trois pointes de ce triangle en un nouveau marketing enrichi, élargi, multidimensionnel.

Le problème ? Aucun directeur marketing de ma connaissance ne maîtrise véritablement ces trois champs de compétence. Et aucun prestataire (agence, conseils...) n'a de savoir-faire opérationnel éprouvé dans les trois domaines. En créant au sein de Dia-Mart Consulting une Direction digitale et une Direction marketing clients, nous avons voulu aider les enseignes à avancer vers cette intégration. Mais un consultant ne pourra jamais compenser un déficit de compétences en interne !

Peut-on réinventer les vieux modèles ?

Inventer un nouveau concept de distribution, c'est difficile. Il faut beaucoup de créativité, de justesse, de cohérence, de persévérance...

Réinventer un vieux modèle, transformer une vieille, grosse et lourde entreprise pour l'adapter au prochain cycle est un défi encore plus redoutable !

Trois raisons à cela :

- **Freins internes** : les facteurs de résistance au changement sont bien connus, et la distribution ne fait pas exception. Peur de s'aventurer hors de sa zone de confort, préservation des acquis, exigence de résultats à court terme, difficulté à intégrer des compétences nouvelles, etc.
- **S'éloigner du mass-market**, c'est s'éloigner de la masse : une enseigne mass-market a une cible large, un positionnement un peu «ramasse tout», avec des partis pris différenciants mais pas trop marqués, pour ne pas devenir excluants. Démoyenniser, radicaliser son positionnement, c'est risquer de faire fuir une partie de ses clients, sans savoir si cette part sera compensée par de nouveaux clients.
- **Flexibilité limitée des actifs** : un réseau de magasins a une forte inertie, liée à ses localisations, ses formats, ses aménagements... Transformer en profondeur un réseau demande beaucoup de temps et d'investissements.

Alors, réinventer un « vieux modèle » et garantir sa pertinence durable, est-ce possible ? Nous le croyons : Leroy-Merlin, Monoprix, Galeries Lafayette, ou à plus petite échelle Maisons du Monde prouvent qu'une entreprise peut radicalement se transformer. L'idéal étant bien entendu une transformation continue à petites touches, plutôt que des ruptures traumatisantes.

Leroy-Merlin : la réinvention permanente

Leroy-Merlin en est un exemple fascinant : cette entreprise combine une culture très « terrain » avec une recherche permanente d'innovation guidée par une vision à dix ou vingt ans. À partir d'un modèle de grande surface de bricolage (GSB) traditionnelle dans les années 1990, Leroy-Merlin s'est progressivement transformé en « inspirateur et accompagnateur de l'amélioration de l'habitat », premier à comprendre que l'avenir du bricolage s'appelait « décoration » et « aménagement », premier à raisonner en projets, premier à adapter son organisation à cette vision. Ainsi, Leroy-Merlin a systématisé bien avant Castorama l'embauche de femmes dans ce milieu très masculin.

L'homme qui a construit et modélisé cette culture, Damien Deleplanque, a une priorité simple : que l'entreprise mette chaque collaborateur en position de donner le meilleur de lui-même. Ce n'est pas de la philanthropie, encore moins de la naïveté : c'est la conviction que si les hommes donnent le meilleur d'eux-mêmes, l'entreprise maximisera ses performances. D'où cette alchimie étrange de foi dans le local et le pragmatisme qui libèrent les énergies, et de passion pour l'innovation et le long terme, qui inspirent et donnent le sens.

Leroy-Merlin n'est pas parfait. Ainsi, Castorama est à la fois plus intégré en termes de cross-canal et plus performant en termes d'e-commerce (il faut dire que l'artisan de cette réussite doit être un garçon brillant, puisqu'il est depuis devenu directeur chez Dia-Mart Consulting, en charge du multicanal...). Mais Leroy-Merlin est ce que devraient être tous les leaders : un chantier permanent, où les performances d'aujourd'hui sont réinvesties dans l'invention des pratiques de demain ; un laboratoire d'idées qui reconnaît le droit à l'erreur et ne se satisfait jamais des acquis ; une source d'énergie inépuisable qui bouscule les tabous. Ainsi, Damien Deleplanque aime-t-il rappeler aux collaborateurs de l'entreprise qu'il faut désobéir au moins deux fois par jour (provoquant parfois un peu de frustration chez ses cadres...). Car comment innover sans désobéir ?

Leroy-Merlin montre enfin que se réinventer, ce n'est en aucun cas se trahir : c'est trouver de nouvelles façons de prolonger et d'enrichir sa mission d'enseigne. C'est chercher une sortie par le haut, sans renoncer à rien.

Étudier les cas réussis de réinvention est en vérité le plus utile des travaux, que devraient s'imposer tous les dirigeants de la distribution. Ce n'est pas très chronophage, hélas : il y a peu d'exemples !

Back to basics : courte vue ou fondations profondes ?

Si peu d'enseignes ont su se réinventer, beaucoup se sont perdues en chemin. Depuis longtemps, de brillants managers tentent de rénover de « vieilles enseignes », en important un marketing de marque sophistiqué, dans le cadre de stratégies intellec-

tuellement séduisantes – et en général en augmentant les prix. Ainsi le DG de l'un des plus gros distributeurs alimentaires français m'expliqua un jour que son enseigne devait « avoir la capacité à vendre plus cher que ses concurrents en devenant une *love brand* ».

Si l'entreprise a de la chance, un sauveur intervient quelques années après et recentre l'enseigne sur ses fondamentaux, en un salutaire « *back to basics* ».

Carrefour Planet

Carrefour illustre cette dialectique. En 2009, Lars Olofsson, nouvellement nommé PDG de Carrefour, fort de son expérience chez Nestlé, lance « la réinvention de l'hypermarché » : un chantier d'une immense ambition, visant à rénover les fondements même du grand hyper, considéré comme condamné face au changement social et à l'évolution de la concurrence. Les principes fondateurs sont prometteurs : un magasin plus féminin, plus séduisant, avec plus de valeur ajoutée dans les métiers de spécialités alimentaires comme non alimentaires.

Le contraste est frappant avec Auchan, qui a enterré ses rêves de réinvention depuis fort longtemps, et se consacre à l'amélioration permanente de l'hyper qui selon la famille Mulliez a moins besoin de réinvention que d'excellence opérationnelle. Ou avec E.Leclerc, qui combine astucieusement des fondamentaux rustiques (prix bas, énergie humaine...) et une vision ambitieuse (contenu de marque, Drive...).

Le projet conduit au lancement de Carrefour Planet, ausculté par les distributeurs du monde entier, peut-être le magasin le plus « professionnellement visité » de l'histoire de la distribution...

Moins de deux ans après l'ouverture des magasins pilotes à Lyon, le successeur d'Olofsson, Georges Plassat, abandonne Carrefour Planet. Oubliée la réinvention, la priorité est de remobiliser les énergies : décentralisation du pouvoir du groupe vers les Business units et des Business units vers les magasins, responsabilisation des hommes, simplification des structures, baisse des prix, cessions d'actifs et retrait de pays non stratégiques, etc.

Selon Georges Plassat, « *la solution est dans le retour au métier, le plaisir de l'exercer, le contact avec le client. Il faut avant tout retrouver l'envie, l'énergie, pour que les dirigeants et les équipes de magasin se prennent beaucoup plus en charge.* »

L'échec de Planet rappelle que la recherche des nouveaux modèles n'autorisera jamais, jamais, à s'affranchir des règles de base du grand commerce. Mais Georges Plassat sait bien que le « *back to basics* » n'est pas une stratégie de long terme : cela ne résout rien quant à l'avenir du grand hyper et à sa raison d'être dans un monde nouveau. Cette cure de simplification de trois ans a consolidé l'entreprise en renforçant ses fondations ébranlées ; déjà s'annonce le cycle stratégique suivant, où Carrefour devra retrouver son quart d'heure d'avance.

La voie est donc étroite : que faut-il changer pour relever les nouveaux défis... et surtout ne pas changer, sous peine d'ébranler les fondations ? Comment être assez audacieux pour briser les vieux dogmes, tout en respectant son ADN ?

Quand Dia-Mart Consulting a aidé Darty à se rénover en profondeur (en 2012-2013), nous avons utilisé une métaphore *politically incorrect* : il s'agissait de rejouer

« Vatican II », de rénover la liturgie pour sauver la foi. De faire le tri entre les rituels obsolètes et les piliers fondateurs à ne surtout pas fragiliser. Ainsi, l'EDLP (*every day low price*) chez Darty, était-ce un luxe périmé, ou un élément constitutif du modèle ? Où placer le curseur entre la non-mise en avant des marques (rituel obsolète) et la volonté de préserver la prééminence de l'enseigne sur les marques (fondamental intangible) ?

Il n'y a pas de réponse simple à ces questions. Bien sûr, écouter les clients aide à faire les bons choix ; mais si toutes les enseignes se contentaient de répondre aux attentes exprimées des clients, toutes feraient la même chose et aucune n'innoverait jamais.

Dans le cas de Darty, le management a su faire les bons réglages.

Dans le cas de Planet, l'inspiration initiale qui était pertinente n'a pas résisté aux errances de la gouvernance, et a conduit à des magasins qui trahissaient certains fondamentaux (l'image prix bien sûr, mais aussi quelques autres...).

Oui, assurément, la voie est étroite...

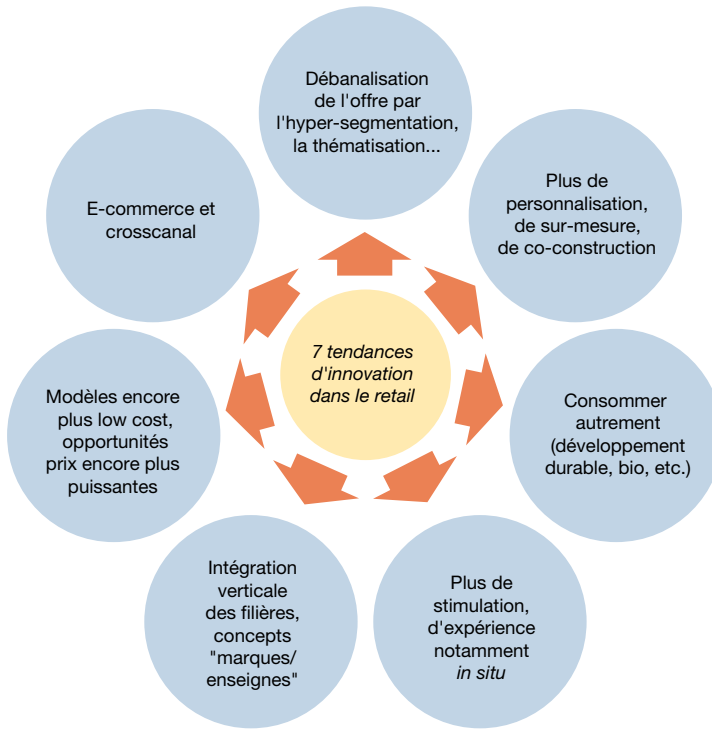
Innovation et réinvention

Les petits concepts innovants et segmentants font rêver, par l'audace et le caractère radical de leurs partis pris. Les grandes enseignes mass-market ne peuvent s'offrir le luxe d'une telle radicalité – mais les tendances à l'œuvre sont bien les mêmes, et observer l'audace des concepts pointus aide à en comprendre les dynamiques.

Depuis dix ans, Ebeltoft Group (réseau international de sociétés de conseil spécialistes du retail, dont le groupe Dia-Mart est le membre français) conduit une veille permanente des concepts innovants dans la distribution, au niveau mondial : chacun des vingt membres du réseau identifie et évalue, dans sa zone géographique, les concepts les plus intéressants. Ebeltoft Group scanne ainsi chaque année près de 150 concepts innovants. La plupart restent anecdotiques ou ne rencontreront pas le succès ; certains sont véritablement inspirants ; quelques-uns annoncent les formats de demain. Et tous enrichissent notre compréhension des dynamiques à l'œuvre dans le monde de la distribution.

La finalité n'est pas d'être innovant, mais d'être pertinent, c'est-à-dire de répondre mieux que les concurrents aux attentes (exprimées ou non) des clients. Mais à l'évidence, dans un contexte social, concurrentiel et technologique aussi mouvant, rester en « état permanent d'innovation » est crucial. Ces tendances et leurs applications seront donc présentes tout au long de ces pages.

Figure I.1 Les sept tendances d'innovation dans la distribution



Sept convictions sur le commerce de demain

Discourir sur les tendances est finalement peu utile au manager, si cela ne structure pas l'action. Or, chaque tendance peut se décliner de tant de façons !

L'ambition de ce livre est donc, plus qu'une revue des tendances, d'affirmer des convictions sur ce que sera le distributeur de demain, sur ce qui marchera ou ne marchera plus.

Les sept convictions qui structurent ce livre peuvent de prime abord sembler des truismes : le distributeur de demain sera orienté clients, cross-canal, se différenciera par son offre, mettra sur les hommes. Ne sont-ce pas là des évidences partagées par tous ? Curieusement, non. Les représentations communes de l'avenir du commerce sont pleines d'idées fausses, de fantasmes sans fondement et de vieux dogmes jamais vérifiés...

Tableau I.1 Six convictions sur le commerce de demain

Le distributeur de demain sera aussi une marque	Au-delà d'être un distributeur efficace de produits, il s'agit d'inventer des valeurs ajoutées émotionnelles pour susciter le désir et dépasser la « réponse aux besoins ». La préférence durable envers une enseigne tiendra à son « supplément d'âme », à son contenu enrichi. À condition de se méfier des faux amis : devenir une marque, ce n'est surtout pas imiter le marketing des marques de produits (un marketing de signes bien trop artificiel pour la distribution!).
Le distributeur de demain se différenciera avant tout par son offre	La pertinence de l'offre restera la première raison de préférer une enseigne. Le lieu commun qui prétend que « tout le monde vend la même chose au même prix, on ne peut plus se différencier par l'offre, il faut le faire par les services » est une faute d'analyse dramatique. La pertinence des processus de category management et de collectionning sera au cœur de la performance.
Le distributeur de demain sera véritablement orienté clients	Évidence infiniment ressassée et jamais traduite dans les faits... mais demain, plus le choix ! La diffusion instantanée et massive des opinions des clients va faire d'eux le cœur des entreprises : écoute structurée et compréhension intime des clients ; relation clients maîtrisée, fluide et multicanal ; culture d'entreprise au service des clients (plus que des actionnaires)... Facile à dire : comment le faire ?
Le distributeur de demain sera cross-canal	De toutes ces convictions, la plus commune ? Sans doute. Mais concrètement, ça veut dire quoi ? Quelles fonctionnalités développer en priorité ? Comment en faire un facteur de rentabilité et non un facteur de coût ? Quelles inspirations trouver dans ces « ovnis » que sont certains pure players, et comment contrer leur essor ?
Les magasins de demain seront identitaires, réhumanisés et marchands	Le point de vente est avant tout un point... de vente. Ceux qui le voient avant tout comme un « média de la marque » ou un « lieu de relation avec les clients » font bien de rester conseillers, plutôt que payeurs. Mais pour émerger, rester utile et rentable dans un monde multicanal, le magasin de demain devra être plus différencié, plus fluide et plus stimulant.
L'organisation de demain sera compacte et centrée sur les hommes	Certains distributeurs semblent avoir tant modélisé (mécanisé ?) leur organisation qu'on pourrait y voir des machines où le process prime sur l'humain. Pourtant, c'est bien le « système managérial » et sa capacité à générer de l'énergie qui resteront les premiers facteurs de succès. Et dans des entreprises internationales, multiformats et multicanaux, le challenge n'est pas mince...

Cela étant, le monde n'est pas noir et blanc. Dans le camaïeu de couleurs que constitue l'avenir, l'enjeu est pour chaque enseigne de savoir « combien et comment » chacune de ces convictions s'applique à son cas particulier. Devenir pleinement cross-canal, cela vaut pour Darty comme pour Castorama... mais pas du tout de la même façon ! Se différencier par son offre, c'est vrai pour Sephora et pour Celio... mais très différemment !

Comment ces préceptes généraux se concrétisent-ils dans votre marché, sur vos produits? Dans quelle mesure doivent-ils structurer votre action, guider vos investissements? Comment les prioriser, puisqu'il n'est pas possible de tout faire en même temps? Comment réconcilier ces principes « universels » avec votre culture d'entreprise, votre positionnement d'enseigne?

Question à Vianney Mulliez, président du Groupe Auchan

Quelles sont vos trois obsessions pour mettre votre groupe en phase avec votre vision du retail de demain?

- Un positionnement discount non paupérisant sur toute la gamme, ce que nous appelons le « pas cher, moins cher » : des entrées de gamme pas chères, mais aussi la volonté d'être moins cher sur toute l'offre, y compris sur le troisième tiers. Je ne crois pas à un commerce « pauvre » ! La pertinence de l'offre se mesure par la rotation à l'article en intégrant les effets d'entraînement sur le reste de l'offre. Et sans oublier que la maîtrise des coûts est un facteur clé de succès de tout discount.
- La digitalisation de nos sociétés impacte en profondeur nos entreprises, dans la relation clients bien sûr, mais également dans les organisations internes. Nous devrions adapter nos pratiques managériales pour en tirer le meilleur.
- La relation clients, c'est majeur. Plus on vit dans un environnement déprimé, plus on éprouve un besoin de reconnaissance individuelle, de relation vraie. Ce n'est pas évident de répondre à cette attente individuelle dans un commerce de masse, d'où la tentation de le faire via la technologie, le virtuel... or les outils CRM ne suffiront pas à bien traiter ce sujet. Nous devons trouver des façons d'offrir et de créer du lien humain avec chacun de nos clients en magasin.

Question à Serge Papin, président de Système U

Quelles sont tes obsessions pour Système U?

J'en ai deux. La première est de devenir une marque, comme tu dis : une marque produit, enseigne et humaine, en vendant des produits U dans des magasins U avec des nouveaux commerçants U, et tout cela doit toujours plus se singulariser. La seconde est la transmission : transmission des magasins, transmission des valeurs, et transmission de la gouvernance de U. Nous devons adapter notre gouvernance aux enjeux de demain en conciliant un double mouvement, à la fois centripète sur les outils en centralisant ce qui doit l'être, et centrifuge en donnant toujours plus d'autonomie et d'initiative au magasin.

Au final, l'objectif est qu'à l'issue de cette lecture, chaque dirigeant de la distribution se forge une vision plus claire des facteurs de performances de demain – et dispose des grilles d'analyse pour organiser sa pensée : fixer le cap, mais aussi positionner les curseurs, effectuer les arbitrages, allouer les investissements.

Nos métiers ne sont amusants que dans le changement : accrochez-vous, vous allez être servis!