



# LA RÉVOLUTION DU RETAIL

COMMENT PRENDRE L'AVANTAGE



# AVANT-PROPOS

Pour les consommateurs, faire des achats n'a jamais été aussi facile. Mais pour les distributeurs faire prospérer les magasins n'a jamais été aussi difficile.

De multiples possibilités s'offrent aujourd'hui au consommateur pour trouver, acheter et prendre possession de ses produits. Faire ses courses était encore il y a peu une corvée... désormais expédiée en quelques clics.

Un flux continu d'innovations dans des domaines aussi variés que les interfaces web, les opérations en magasin ou la livraison à domicile a rendu cela possible. Innovation rime souvent avec disruption. De nouveaux modèles économiques émergent, issus pour beaucoup de nouveaux acteurs, qui opèrent seuls ou en partenariat avec les acteurs en place. À mesure que ces nouveaux modèles gagnent en popularité, l'activité échappe peu à peu aux modèles historiques – une tendance déjà perceptible dans la migration des ventes vers le commerce en ligne. La conséquence prévisible, ce sont des fermetures de magasins et la poursuite des gros titres sur « la mort de la distribution ».

Pour mieux comprendre les bouleversements qui s'annoncent, nous avons interrogé plus de 50 dirigeants d'enseignes, industriels de la grande consommation, investisseurs et responsables publics, sans oublier les cadres issus de secteurs adjacents à la distribution. Leurs analyses nous ont permis de rédiger ce document, et nous tenons ici à les remercier pour leur généreuse contribution. Quatre conclusions émergent de ces entretiens.

La première est que la distribution présente encore d'énormes opportunités pour de nouveaux intervenants comme pour des acteurs établis créatifs. L'expérience d'achat est en perpétuelle réinvention et chaque nouvelle proposition sera inévitablement suivie d'une autre, encore plus attractive. Les jeux ne sont pas faits.

La seconde est que pour profiter de ces opportunités, il faut des dirigeants visionnaires et ouverts au changement. Certains d'entre eux bousculent déjà les codes établis du secteur.

La troisième est qu'à l'avenir, la plupart des modèles économiques de la distribution seront très différents de ceux d'aujourd'hui. Les pronostics annonçant la mort des enseignes traditionnelles sont probablement exagérés, mais la plupart d'entre elles vont devoir réinventer leurs sources d'avantage compétitif pour survivre et prospérer sur le long terme.

Le quatrième enseignement, enfin, est que les marques et leurs fabricants ne seront pas épargnés par ces bouleversements.

Nous ne prétendons pas proposer un remède miracle à chaque problème auquel le secteur de la distribution est confronté. Mais nous avons identifié quelques domaines stratégiques dont les bouleversements présentent à la fois des dangers et des opportunités. Et nous avons quelques idées sur la manière d'aborder cette nouvelle ère dans les meilleures conditions.

Nous espérons que ce document représentera à vos yeux une contribution utile au débat.

Bien à vous,

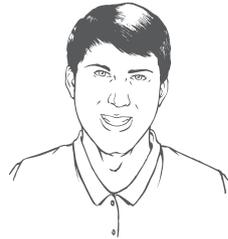


François Aubry  
Responsable Retail et Consumer Goods, France



# À PROPOS DES AUTEURS

**Bernard Demeure** est un associé basé à Paris que le goût pour les voyages, le vin et la gastronomie incite à visiter les magasins, marchés et restaurants du monde entier. Passionné d'innovation et de réseaux, l'omnicanal et la mobilité sont pour lui des concepts clés.



**Bobby Gibbs** est un Principal basé à Dallas qui, malgré son goût pour la technologie et la confiance qu'il accorde aux avis en ligne, se déplace presque toujours en magasin pour satisfaire la plupart de ses besoins... à l'exception de ses chemises, qu'il persiste à acheter sur son site favori.

**Dr. Nick Harrison** est basé à Londres. Il est co-responsable de la practice Retail et Consumer Goods. Effectuant la plupart de ses achats en ligne, il continue néanmoins à emmener ses enfants en magasin par plaisir.



**Emmanuel Ladoux** est un Principal basé à Paris qui se passionne pour les technologies de pointe. Emmanuel aide les distributeurs à tirer parti de la data science pour améliorer leur efficacité opérationnelle et la compréhension des attentes de leurs clients.

**Crystal Liew** est une Principal basée à Londres qui effectue l'essentiel de ses achats courants sur son mobile, mais passe une bonne partie de ses weekends à visiter des petits magasins indépendants de produits frais, d'habillement, et des librairies.



**Marc Poulin** est l'ancien PDG de l'enseigne Sobeys et l'un de ses administrateurs actuels. Il conserve une réelle passion pour la commercialisation des produits. Après avoir été le majordome alimentaire de millions de Canadiens, il apprécie aujourd'hui d'être le majordome personnel de son épouse Ginette. Il parcourt également le monde à la recherche de nouvelles spécialités. Sa dernière prise : le poisson-papillon

**Richard Pennycook** est l'ancien PDG de Co-op UK et préside aujourd'hui quatre enseignes, ainsi que le Consortium Britannique de la Distribution. Lorsqu'il effectue ses achats, il passe l'essentiel de son temps à regarder – en magasin comme en ligne – car il adore observer ce que font les distributeurs. Il déteste l'idée d'un « majordome dédié aux courses » prenant tout en charge à sa place



**Dominique Schelcher** est vice-président de Système U, groupement de distribution coopératif multi-format français. Il est propriétaire et exploitant d'un supermarché Super U, mais également en charge de la communication du groupement. Il est un observateur attentif des bouleversements en cours, échangeant régulièrement sur les réseaux sociaux.

**Frederic Thomas-Dupuis** est un associé basé à Montréal qui aime fréquenter les marchés fermiers avec son épouse, mais apprécierait néanmoins que ses courses alimentaires hebdomadaires soient livrées sans encombre à son domicile.



**Kate Wildman** est basée à Londres et officie au marketing d'Oliver Wyman. Elle aime la mode, mais n'apprécie pas particulièrement les achats en magasin. Elle privilégie les sites de vente directe opérés par les marques, mais effectue ses achats alimentaires quotidiens en magasin de proximité.

## SOMMAIRE

### **Partie Une**

Le commerce en ligne va continuer de croître,  
même en alimentaire 4

### **Partie deux**

Au-delà des magasins, c'est le rôle de l'industrie  
de la distribution qui est bouleversé 13

### **Partie trois**

Six sources d'avantage concurrentiel pour  
gagner dans le retail de demain 25

### **Partie quatre**

Tous les retailers doivent se transformer  
pour gagner 30



PARTIE UNE

# LE COMMERCE EN LIGNE VA CONTINUER DE CROÎTRE, MÊME EN ALIMENTAIRE

« Le véritable facteur de changement, c'est la vitesse à laquelle la livraison à domicile se développe. »

**Directeur Exécutif,  
distribution alimentaire**

**L**a croissance du commerce en ligne est clairement le plus important bouleversement des 15 dernières années dans l'univers du retail. Toutes sortes de prédictions ont été faites sur sa vitesse et sur le point d'arrivée. Comme la plupart, nous pensons que le commerce en ligne va continuer sa croissance. S'il est tout à fait vain de tenter des prédictions précises, la compréhension des facteurs soutenant

cette croissance est utile pour se préparer aux bouleversements à venir.

## UNE VÉRITABLE DEMANDE LATENTE

Aux US et en Europe, 15% du marché non alimentaire est déjà en ligne. Seulement 3% de l'alimentaire.

Pourtant, en France comme ailleurs, une demande latente existe pour plus d'achats en ligne, y compris de produits

alimentaires. Le paradoxe, c'est qu'alors que seuls 8% des Français réalisent des achats alimentaires en ligne, alors que seulement 6% du marché est en ligne (essentiellement en drive), notre étude de consommation digitale révèle que 59% des clients français interrogés sont prêts à passer en ligne pour l'alimentaire aussi. Cet écart est tout à fait comparable dans les autres pays d'Europe et aux US.

Qu'est-ce qui aujourd'hui empêche les consommateurs de joindre le geste à la parole ? Principalement deux barrières. D'abord l'expérience en ligne : pour la plupart, il est beaucoup plus intuitif de parcourir les rayons d'un supermarché que de surfer sur un site, a fortiori depuis un mobile. Ensuite les inconvénients et les coûts de la livraison : à part pour les plus petits colis glissés dans la boîte aux lettres,

les consommateurs ont le choix entre attendre la livraison ou aller la chercher dans un point de collecte ou un drive, plus ou moins bien situé pour eux. Sans compter les coûts de la livraison à domicile, qui peuvent représenter jusqu'à 10% du panier alimentaire.

### LES BARRIÈRES TOMBENT

Ces barrières vont tomber. La reconnaissance vocale commence à devenir une vraie alternative aux pages web ou mobiles. Les algorithmes prédictifs permettent de faciliter les choix et réduire drastiquement les saisies, en adaptant les gammes, en proposant des solutions repas,

au plus près des préférences du consommateur. La réalité virtuelle va parfaire ces technologies pour fournir une expérience aussi attractive que les magasins physiques.

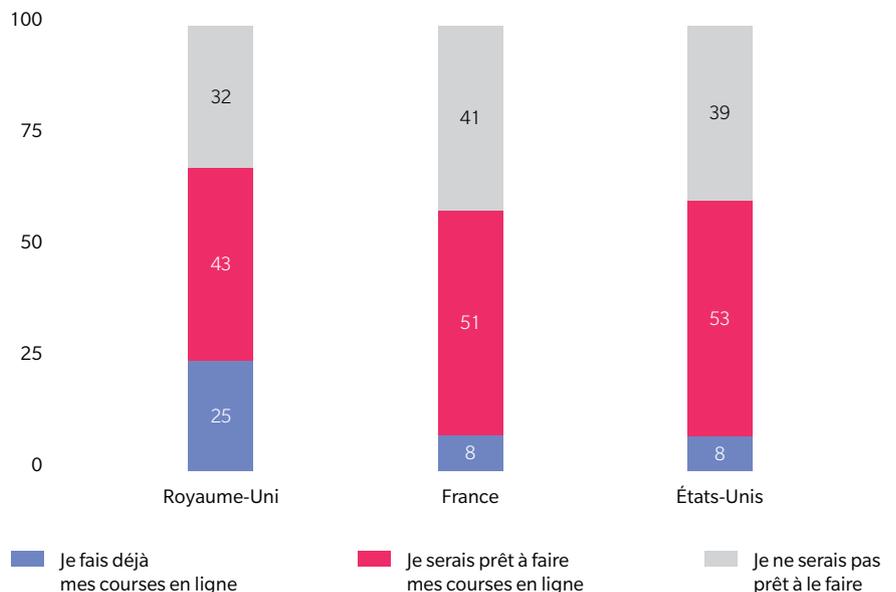
Ces idées existent depuis des dizaines d'années, mais les dernières innovations technologiques les rendent concrètes et déployables commercialement. L'application de L'Oréal 'Makeup Genius', avec 10 millions de téléchargements, améliore la technologie des filtres de Snapchat pour permettre à ses clientes d'appliquer virtuellement des cosmétiques sur leur propre image en temps réel, et de tester de

## ILLUSTRATION 1. COMMERCE ALIMENTAIRE EN LIGNE

IL EXISTE CHEZ LES CONSOMMATEURS EUROPÉENS UNE DEMANDE LATENTE POUR LE E-COMMERCE ALIMENTAIRE

### ENQUÊTE CLIENTS

« SERIEZ-VOUS PRÊT À RÉALISER VOS COURSES ALIMENTAIRES EN LIGNE ? »



Source : Analyse Oliver Wyman (2017 consumer survey) – Étude consommateurs réalisée auprès de 2 110 répondants : 683 au Royaume-Uni, 695 en France, 732 aux États-Unis

## ILLUSTRATION 2. LEVER LES OBSTACLES À LA PÉNÉTRATION DU COMMERCE EN LIGNE

LES ENTREPRISES TESTENT DIFFÉRENTES SOLUTIONS POUR LEVER LES OBSTACLES À LA PÉNÉTRATION DU COMMERCE EN LIGNE

## ALIMENTAIRE

OBSTACLES	SOLUTIONS	EXEMPLES
Livraisons peu fréquentes et frais élevés	Partenariats distributeur-logisticien	<b>Amazon</b> collabore avec <b>DHL</b> en Allemagne, où la densité de son réseau de livraison rend le service de livraison à domicile Amazon Fresh plus accessible
Coûts de livraison élevés pour les produits à température contrôlée (camions réfrigérés nécessaires)	Routage dynamique	<b>Carrefour</b> collabore avec <b>Cogepart</b> , qui optimise et met à jour ses trajets de livraison en temps réel
Nécessité d'être chez soi pour la livraison des produits frais	Réfrigération passive	Le système de réfrigération passive <b>TEMAX</b> limite les variations de température pendant le transport, à un coût moins important que la réfrigération active
Difficultés à faire son choix dans une large gamme de produits en ligne	Suivi de la fraîcheur des produits	Les étiquettes intelligentes <b>Timestrip</b> signalent les aliments pour lesquels la chaîne du froid n'a pas été respectée, afin de garantir au client le respect des conditions de conservation
	Consignes réfrigérées	Les consignes réfrigérées <b>Glory</b> permettent au client de récupérer sa livraison dans un magasin proche de chez lui
	Service de livraison « jusqu'au réfrigérateur »	Dans le test mené par <b>Walmart</b> avec <b>August Home</b> , le livreur peut accéder au domicile du client pour placer les produits frais dans son réfrigérateur
	Mise en avant de produits spécifiques	Sur la plateforme <b>Tasty's</b> , les vidéos de recettes contiennent des liens pour acheter sur <b>Walmart.com</b> ou <b>Jet.com</b> les produits nécessaires pour réaliser la recette
	Abonnement pour recettes	Les clients d' <b>HelloFresh</b> peuvent souscrire à des kits d'ingrédients permettant de réaliser des recettes

## TEXTILE

OBSTACLES	SOLUTIONS	EXEMPLES
Besoin d'essayer les vêtements avant de les acheter	Essai à domicile, retour gratuit et paiement ultérieur	Les clients d' <b>Amazon Wardrobe</b> aux États-Unis peuvent essayer les vêtements chez eux pendant sept jours sans effectuer de règlement ; ils peuvent les renvoyer en utilisant une étiquette de retour prépayée
Conseil insuffisant pour choisir les articles	Technologies de réalité augmentée	<b>ASOS</b> propose une option « payez plus tard » qui donne au client 30 jours pour décider s'il souhaite ou non garder les articles et les régler
	Assistants personnels en I.A.	L'application mobile <b>Converse</b> montre aux clients ce que donneraient les chaussures sur leurs pieds
	Applications orientant les clients vers des produits susceptibles de leur plaire	<b>Stitch Fix</b> utilise une équipe de stylistes et de data scientists pour identifier des recommandations uniques et personnalisées pour chaque client
		La chatbox de <b>Pixibo's</b> fournit en temps réel des conseils de style ou de coupe aux acheteurs potentiels

Source : Oliver Wyman

nouveaux looks. Dans l'alimentaire, les collaborations entre Walmart et Tasty, ou Sainsbury et BBC Good Food donnent aux consommateurs la possibilité de voir le prix et de commander les ingrédients de recettes d'un simple clic.

Dans la livraison, de nombreuses innovations vont également réduire les coûts et faciliter la vie des consommateurs. Le picking manuel reste la meilleure façon d'éviter d'abîmer les produits, dans un panier qui contient en moyenne 30 produits de formes et de tailles très variées. Ocado a trouvé un compromis intéressant : des convoyeurs réduisent la distance à parcourir pour les préparateurs, qui se concentrent sur un assemblage plus minutieux du colis, à un moindre

coût. La complexité d'une supply chain tri-température peut être réduite par des innovations dans le packaging, et notamment le refroidissement passif.

Un cercle vertueux se met en place : l'abaissement des coûts des livraisons devrait augmenter la pénétration, augmentant les fréquences de livraison, permettant de baisser les coûts de nouvelles catégories, donnant plus de choix et de précision dans les créneaux de livraison et permettant de rentabiliser les zones les moins denses.

De nombreuses start-up et beaucoup de pure players ont un rythme d'innovation très intense dans ce secteur, grâce à un accès facile à des financements bon marché. Sur la logistique, des dizaines de start-up

« Même si la pénétration du e-commerce en alimentaire n'atteint que 10%, cela va décimer les distributeurs actuels »

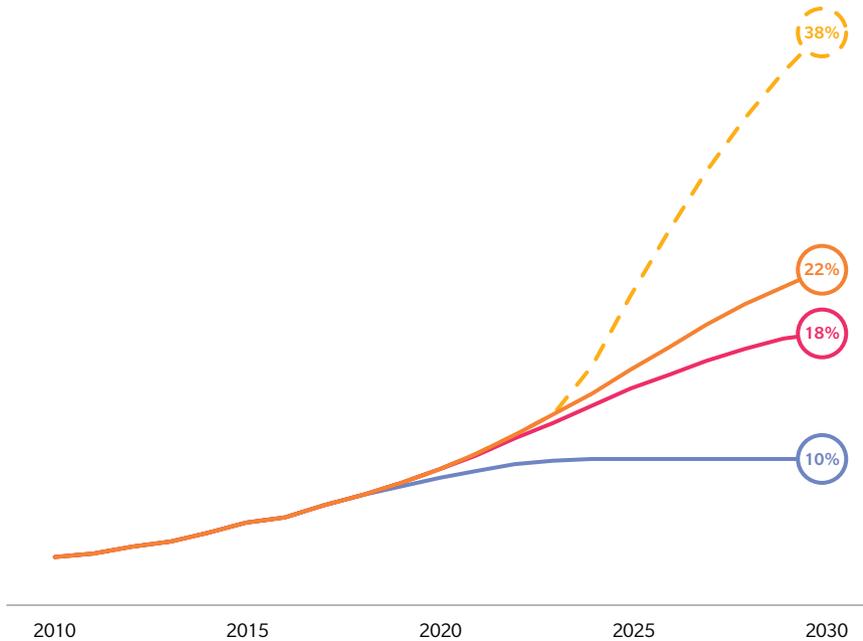
**Directeur Exécutif,  
grande consommation**



### ILLUSTRATION 3. PART DES VENTES RÉALISÉES EN LIGNE

L'ÉVOLUTION DES VENTES EN LIGNE DÉPEND DE LA MANIÈRE DONT LES OBSTACLES À SON DÉVELOPPEMENT SERONT SUPPRIMÉS VIA L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

MARCHÉ DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE :  
QUATRE HYPOTHÈSES POUR LA PART DU E-COMMERCE  
ROYAUME-UNI



**SCÉNARIO 4. TOUS LES OBSTACLES SONT LEVÉS (HYPOTHÉTIQUE)**

Tous les obstacles majeurs sont levés, la demande des consommateurs pour les courses alimentaires en ligne est pleinement satisfaite. Les coûts de livraison sont équivalents à ceux des achats en magasin, voire inférieurs dans certains cas.

**SCÉNARIO 3. LES FRAIS DE LIVRAISON SONT RÉDUITS, D'AVANTAGE DE ZONES ACCÈDENT AU SERVICE**

La livraison devient disponible partout, mais avec des frais modiques ou un panier minimum dans certaines zones.

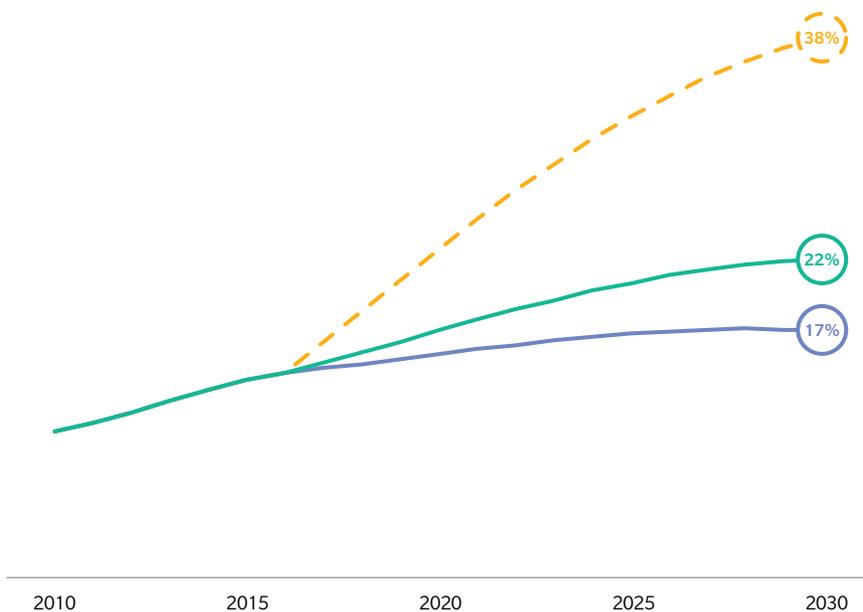
**SCÉNARIO 2. LES FRAIS DE LIVRAISON SONT RÉDUITS**

La livraison devient gratuite dans les zones les plus denses, mais les frais de livraison ou le panier minimum restent en vigueur ailleurs. Les coûts logistiques dans les zones à forte densité sont les mêmes pour la livraison et pour les courses en magasin grâce à l'amélioration de la préparation de commande en entrepôt et au routage dynamique.

**SCÉNARIO 1. LES CONDITIONS ACTUELLES SE MAINTIENNENT**

Les contraintes actuelles restent les mêmes, sans innovation majeure.

MARCHÉ NON ALIMENTAIRE :  
TROIS HYPOTHÈSES POUR LA PART DU E-COMMERCE  
ÉTATS-UNIS



**SCÉNARIO 3. TOUS LES OBSTACLES SONT LEVÉS (HYPOTHÉTIQUE)**

Tous les obstacles majeurs sont levés, la demande des consommateurs pour l'achat de marchandises générales en ligne est pleinement satisfaite. La chaîne d'approvisionnement est radicalement optimisée, permettant d'aligner les coûts de la livraison à domicile sur ceux d'un achat en magasin sur l'ensemble de l'assortiment ; les taux de retour sont réduits via la personnalisation, les services d'assistance utilisant la réalité augmentée et d'autres formes d'aide tout au long du parcours client.

**SCÉNARIO 2. LE PARCOURS CLIENT EN LIGNE EST FACILITÉ, LES DISTRIBUTEURS EN LIGNE MONTENT EN PUISSANCE**

Le parcours client en ligne est facilité via la personnalisation et la réalité augmentée. Les fermetures de magasins entraînent une croissance des achats en ligne permettant aux distributeurs en ligne de gagner des volumes. Malgré quelques améliorations sur la chaîne d'approvisionnement, il y a peu d'innovations majeures.

**SCÉNARIO 1. LES CONDITIONS ACTUELLES SE MAINTIENNENT**

L'expérience d'achat en ligne est inchangée. Quelques avancées marginales sont réalisées sur les technologies d'approvisionnement, mais les changements restent rares.

Source : Planet Retail, modèle propriétaire eFood d'Oliver Wyman, modèle propriétaire « seuil d'équilibre des opérations e-commerce » d'Oliver Wyman, Deutsche Bank, analyse Oliver Wyman

ont obtenu des financements de 5 à 20 millions de dollars en Europe et aux US. En Chine, ces financements atteignent presque le milliard de dollars. Depuis février 2017, plus de 250 start-up de « e-beauté » ont vu le jour. Au global, plus de 30 milliards de dollars ont été investis entre 2015 et 2017 dans les start-up du secteur de la distribution à travers le monde.

### **DANS TOUS LES SCÉNARIOS, LA CROISSANCE DU COMMERCE EN LIGNE VA BOULEVERSER L'INDUSTRIE**

Conséquence de la levée des barrières et de la demande latente, la consommation en ligne devrait continuer de progresser à un rythme soutenu. Sans innovations majeures, la part de marché du e-commerce en alimentaire d'ici 2030 ne dépasserait pas beaucoup celle actuelle du Royaume-Uni, marché leader en la matière. Mais il est bien plus probable

que les barrières se lèvent et qu'elle atteigne une moyenne de 9% en Europe et Amérique du Nord, et jusqu'à 22% dans les marchés leaders comme le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne, et bien plus encore dans les centres-villes.

Dans d'autres catégories, la pénétration pourrait également croître grâce à une innovation soutenue dans l'expérience client en textile ou sur les produits techniques, à des services d'abonnements pour les produits d'usage courant, et à la simplification de la livraison. Nous anticipons une pénétration de 17 à 22% en Europe et Amérique du Nord. La pénétration en Chine dépasse déjà largement ces niveaux sur bien des catégories, et si les plateformes chinoises WeChat et Alipay sont adoptées sur d'autres marchés, cela pourrait y accélérer fortement la part des produits non alimentaires en ligne.

## INTERVIEW



## MARC POULIN

EX-PDG DE SOBEYS ET  
ADMINISTRATEUR DE SOCIÉTÉS

Une des raisons pour laquelle les courses alimentaires se font aujourd'hui encore très majoritairement en magasins et non en ligne, c'est l'efficacité du modèle actuel du retail, qui « l'immunise » contre la disruption digitale. Cependant, si le retail est généralement bon marché et pratique, c'est parce qu'il repose en grande partie sur le travail effectué par les consommateurs eux-mêmes : ce sont les consommateurs qui planifient leurs repas, choisissent les articles en magasin et les rapportent ensuite chez eux. Mais ce sont aussi toutes ces tâches qui font des courses alimentaires une corvée.

Les nouvelles technologies pourraient remettre en question le modèle actuel, mais seulement à certaines conditions. En contrepartie de leur participation à certaines tâches lors de leur parcours de courses, les consommateurs se sont habitués à des prix bas, et ne sont pas prêts à payer davantage. À l'inverse, les marges des distributeurs étant déjà très faibles, tout nouveau système devra être extrêmement efficace pour éviter à ces derniers de financer les coûts supplémentaires de l'achat en ligne.

La barre est donc placée très haut. Voici trois axes pour atteindre ce niveau d'efficacité.

Tout d'abord, les consommateurs doivent pouvoir choisir des produits en ligne au moins aussi rapidement qu'ils le font dans un magasin physique. La

plupart des interfaces en ligne de courses alimentaires sont mal conçues, et remplir un panier en ligne prend souvent presque autant de temps que de faire ses courses dans un supermarché. Pourtant, des algorithmes d'Intelligence Artificielle appliqués aux historiques d'achats clients permettent d'accélérer le processus, tout en y ajoutant des services tels que la planification de repas.

En second lieu, la préparation des commandes passées en ligne ne doit pas coûter plus cher que quand c'est le client qui prend lui-même les produits en rayon. S'il n'est pas envisageable de créer des robots pour sélectionner les produits en magasin, les entrepôts peuvent en revanche être automatisés.

Les investissements nécessaires seront compensés par des réductions des frais de personnel, des loyers, de la casse et de la démarque. Suffisamment d'économies seront ainsi générées pour payer la livraison, ce qui permettra le développement d'un système dont les coûts seront comparables à ceux des supermarchés traditionnels.

Troisièmement, la livraison doit être plus pratique pour le consommateur, sans ajouter de coûts supplémentaires.

La livraison par drone est peut-être loin d'être prête, mais l'utilisation de technologies de refroidissement passif et de réseaux de livraison existants pourrait permettre aux prestataires logistiques de réduire significativement leurs coûts. Malgré tout, de tels dispositifs ne permettront jamais d'égaliser l'immédiateté des magasins.

La technologie requise pour effectuer ces percées a-t-elle déjà été inventée ? Je ne pense pas. Cependant, je pense que nous en sommes suffisamment proches pour que les distributeurs alimentaires commencent déjà à s'y préparer. Les distributeurs y perdront en volumes, et donc en productivité, mettant sous pression leurs structures de coûts. Ceci étant dit, les distributeurs auront toujours l'avantage de leurs emplacements et, au moins pour l'heure, ils possèdent de précieuses informations sur leurs clients grâce aux données recueillies sur les cartes de fidélité et à l'expertise du personnel des magasins. En outre, il y aura toujours une place pour le service et l'interaction humaine.

Une chose semble certaine : les courses alimentaires seront moins une corvée à l'avenir. Si seulement nous pouvions également nous débarrasser des corvées ménagères après le repas !

PARTIE DEUX

# AU-DELÀ DES MAGASINS, C'EST LE RÔLE DE L'INDUSTRIE DE LA DISTRIBUTION QUI EST BOULEVERSE





quoi sert la distribution ? Depuis plusieurs décennies, elle constitue un intermédiaire efficace entre consommateurs et fabricants – producteurs, avec une valeur ajoutée qui se concentre sur la sélection des produits, la performance de la supply chain et la qualité de l'expérience client. Le magasin physique en est souvent la pierre angulaire.

Avec la croissance du commerce en ligne, le rôle du magasin doit changer. Mais de nouvelles manières d'atteindre le consommateur efficacement, développées par de nouveaux acteurs et certains fabricants, créent un risque inédit de désintermédiation. C'est l'industrie dans son ensemble qui est bouleversée, et il est encore difficile de définir quelle sera sa structure demain.

## UN RISQUE RÉEL DE DÉSINTERMÉDIATION

### LES FABRICANTS ET LES PLATEFORMES

Les fabricants sont les premiers acteurs à chercher de nouvelles façons d'accéder aux consommateurs. La volonté de ne pas subir la concentration de la distribution et de maîtriser l'interaction avec la marque sur le lieu de vente les a toujours poussés à investiguer de nouvelles voies. Des canaux de distribution directs existent depuis des décennies dans le textile et la technologie. Mais ils sont beaucoup plus rares dans l'alimentaire et les catégories adjacentes, où les distributeurs sont très efficaces.

Aujourd'hui, les marques ont au moins quatre moyens de contourner la distribution, avec divers niveaux de coûts et de risques, mais tous permettent un contrôle largement accru de la relation avec le consommateur.

D'abord, l'utilisation des réseaux sociaux comme principal levier de

marketing pour construire cette relation et apprendre des consommateurs. Des marques comme Zoella ou Nyx maîtrisent cette relation, alors qu'ils sont distribués chez les spécialistes ou dans les grands magasins. Nestlé possède des informations sur 50 millions de consommateurs, qu'il utilise régulièrement en marketing direct.

Ensuite, un site d'e-commerce propre peut être un canal rentable dans certains secteurs comme le textile ou la technologie, et moins coûteux qu'un réseau de magasins physiques. Un tel site peut être complété de quelques showrooms physiques, sur le modèle de Made.com ou Casper. Ce modèle fonctionne également pour des achats routiniers et faciles à livrer, comme les rasoirs (Dollar Shave Club) ou les sous-vêtements (MeUndies).

Pour les cas où les gammes du fabricant sont trop limitées pour rentabiliser un site en propre, des plateformes coopératives commencent à apparaître. La plateforme danoise Shobr par exemple, soutenue par de nombreuses marques de bien de consommation telles que Coca-Cola, KraftHeinz et Heineken, vendait plus de 70 marques sur son site en 2017. Beaucoup de nouvelles expérimentations sont à venir dans ce domaine.

Enfin, les marketplaces géantes telles que TaoBao, Tmall, Amazon Marketplace, eBay, etc. sont devenues le canal préféré des fabricants de produits génériques et de nouvelles marques en développement. Les grandes marques commencent également à se tourner vers ces canaux pour diversifier leurs canaux de distribution, particulièrement dans les nouveaux marchés, et leur croissance est très forte. En 2017, Estée Lauder a annoncé une croissance de 19% de son chiffre d'affaires en Chine,

« Si j'étais un fabricant, je favoriserais la vente directe au consommateur. »

**Investisseur**

« Si nous devons le faire, nous innoverons. Les distributeurs doivent comprendre cela. Je leur dis toujours : si vous ne nous aidez pas à atteindre le consommateur, nous le ferons nous-mêmes. »

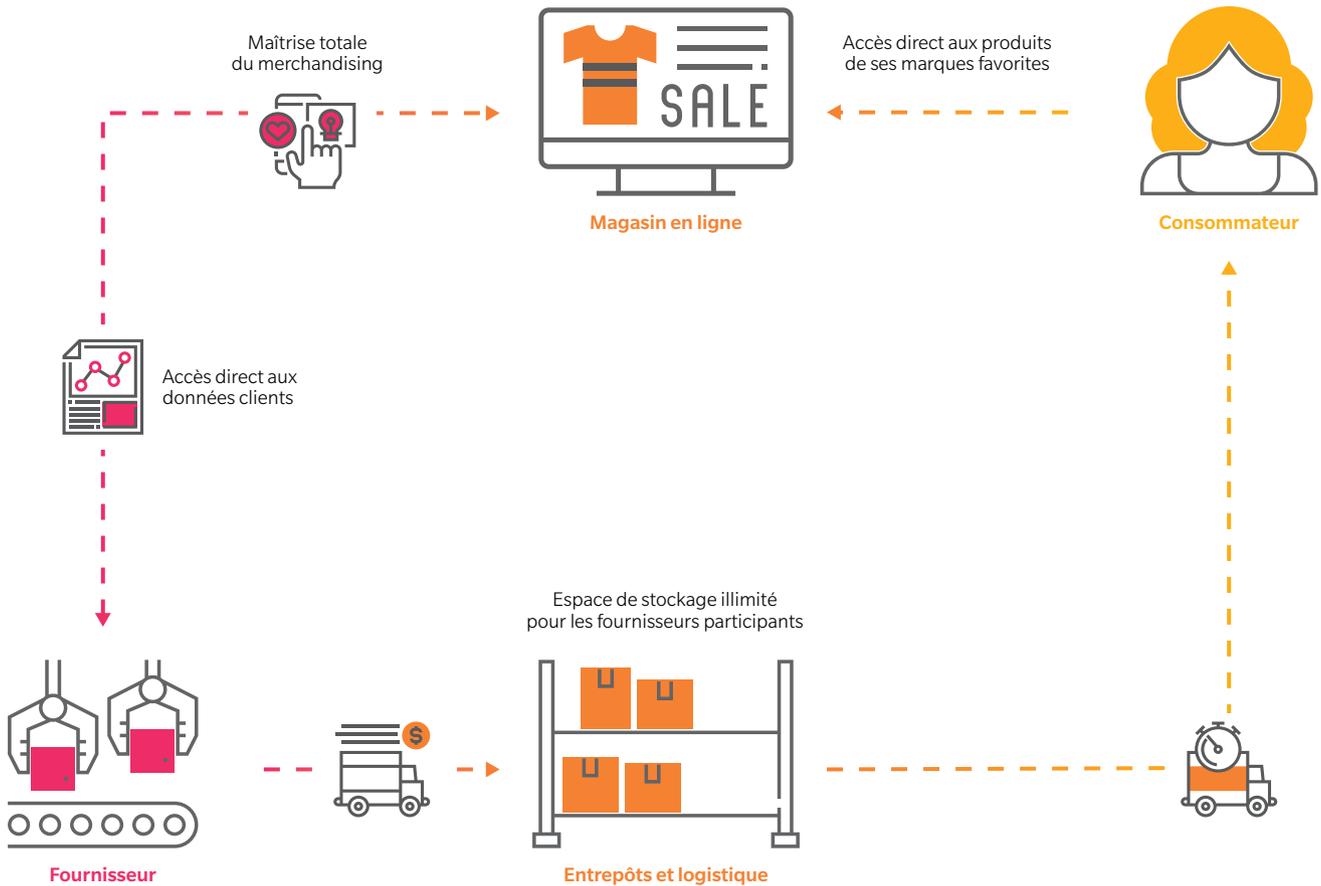
**Directeur Exécutif, grande consommation**

« Ça nous aiderait vraiment, si les plateformes atteignaient une taille suffisante pour menacer les distributeurs traditionnels. »

**Directeur Exécutif, grande consommation**

**ILLUSTRATION 4. EXEMPLE DE PLATEFORME ALIMENTAIRE**

SHOBR ET INS SONT DES MARKETPLACES QUI ILLUSTRENT COMMENT LES INDUSTRIELS DE LA GRANDE CONSOMMATION POURRAIENT DÉSINTERMÉDIER LES ENSEIGNES ALIMENTAIRES TRADITIONNELLES



**FOURNISSEURS**

**CONSOMMATEURS**

**PERSPECTIVE**

Maîtrise totale du merchandising  
Espace de stockage illimité  
Accès direct aux données clients

Accès direct aux produits de ses marques favorites

**PARTICULARITÉS SHOBR**

Service client fourni par Shobr (centre d'appel)  
Maîtrise directe de la stratégie promotionnelle

Choix entre la livraison à domicile ou le retrait  
Plateforme de livraison unique pour toute la gamme des marques

**PARTICULARITÉS INS**

Chaîne d'approvisionnement transparente grâce à l'utilisation de la blockchain  
Facturation de frais de transaction (1%) et de logistique (env. 10 à 15%)

Prix plus bas, pas de marge distributeur  
Transparence accrue sur les coûts logistiques

Source : Shobr, INS, analyse Oliver Wyman

largement attribuable au lancement de la marque MAC sur la plateforme Tmall.

Ces plateformes sont maintenant bien établies dans les secteurs du textile ou de la technologie, mais commencent également à se développer dans les secteurs de l'alimentaire ou de la maison.

#### LES INTERMÉDIAIRES DU CHOIX ET DU DERNIER KILOMÈTRE

Les fabricants qui vendent en direct aux consommateurs constituent une pression supplémentaire sur les distributeurs, mais pas une rupture fondamentale. En effet, le modèle économique sous-jacent suppose un équilibre entre prix, marge et coût de distribution, relativement familier aux distributeurs. Les nouveaux intermédiaires qui s'immiscent entre le consommateur et son distributeur ou fabricant sont plus dangereux, car leur business model est structurellement différent.

L'« intermédiaire du choix » existe déjà dans l'industrie aérienne. Des agrégateurs comme Tripadvisor, Expedia, Skyscanner et Google Flights ont quasiment remplacé les agences de voyage. Dans l'alimentaire cela pourrait se concrétiser sous la forme de plateformes de commande à activation vocale, telles qu'Alexa ou Google home. Ces plateformes peuvent facilement automatiser des commandes routinières d'épicerie ou de produits ménagers pour une famille. Par exemple, Chicory, une start-up basée à New York avec 65 millions de visiteurs uniques par mois transmet directement à ses partenaires distributeurs une liste de produits permettant de réaliser une recette de cuisine donnée. On peut envisager de manière assez évidente comment de telles solutions permettraient aux consommateurs de gagner du temps en les aidant à planifier leurs repas et leurs courses sur la base de la taille de leur

« Des petites marques arrivent à se développer en ligne. Le filtre aujourd'hui, c'est Google et Amazon, plus les distributeurs. »

**Directeur Exécutif,  
distribution alimentaire**

« Les acteurs qui maîtriseront la connaissance consommateur et la relation client seront probablement les intermédiaires de demain. »

**Directeur Exécutif,  
distribution alimentaire**

« La technologie pour faire du shopping assisté par l'Intelligence Artificielle existe déjà. Ce sera là dans cinq ans au plus. »

**Directeur Exécutif,  
grande consommation**

famille, leurs habitudes alimentaires et leurs budgets, tout en limitant le gaspillage.

Dans le textile, certaines entreprises telles que StitchFix (valorisée à 1,4 Md de dollars) permettent de combiner du machine learning à des avis d'experts pour prévoir les goûts et les tailles des consommateurs : elles peuvent analyser une large gamme de produits issus de nombreux distributeurs ou marques et construire une recommandation de produits, envoyée régulièrement au client sous la forme d'un abonnement.

Où cela pourrait-il mener ? Au lieu de choisir parmi des milliers de produits chez un distributeur donné, les clients pourraient choisir de solliciter un « intermédiaire du choix » qui pourrait leur recommander les bons produits : des propositions de listes de courses basées sur une recette

## ILLUSTRATION 5. LA DISTRIBUTION POURRAIT-ELLE SE TRANSFORMER COMME L'INDUSTRIE DU VOYAGE ?



## CE QUI S'EST PASSÉ DANS LE VOYAGE

## L'ÂGE DU CHOIX MANUEL

**Gamme de produits**

Les agents de voyage gèrent une gamme de packages de séjours

**Parcours client**

Le client consulte un à trois agents de voyage et choisit parmi une gamme finie de séjours

**Commissions**

Les agents de voyage touchent une commission pour chaque voyage

## L'ÂGE DU CHOIX LARGE ET AUTONOME

**Gamme de produits**

Les hôtels et les compagnies aériennes rendent leurs gammes de produits disponibles directement en ligne ou sur des sites d'agrégation

**Parcours client**

Le client consulte les sites de plusieurs compagnies aériennes, hôtels, compagnies financières et loueurs de voiture pour comparer les prix et les disponibilités

Le temps passé à rechercher est important, avec peu de confiance dans la qualité des réservations effectuées

**Commissions**

Les compagnies aériennes, les hôtels et les clients économisent les frais de commission, mais les clients ont plus de travail

## L'ÂGE DE LA SÉLECTION INTELLIGENTE

**Gamme de produits**

Les intermédiaires tels que Skyscanner et TripAdvisor réunissent un large choix d'offre sur la base des attentes clients

**Parcours client**

Le client consulte directement un intermédiaire de choix pour trouver le vol le moins cher répondant à ses attentes et ses préférences. TripAdvisor lui conseille les meilleurs hôtels ou itinéraires en fonction de son budget et des centres d'intérêt

L'achat est réalisé via la plateforme d'agrégation qui lui propose la meilleure offre

**Commissions**

Les agrégateurs et plateformes prennent une commission et possèdent la relation directe avec les clients



## CE QUI SE PASSE DANS LA DISTRIBUTION

## L'ÂGE DE LA DISTRIBUTION PHYSIQUE

**Gamme de produits**

Les distributeurs physiques choisissent une gamme limitée de produits pour leurs magasins

**Parcours client**

Les clients visitent quelques distributeurs pour acheter des produits issus de leurs gammes

Le temps passé à voyager d'un magasin à l'autre pour comparer les prix et les offres est considérable

**Commissions**

Les distributeurs prennent une marge sur chaque produit pour financer leurs propres opérations et assurer une rentabilité minimum

## L'ÂGE DU LARGE CHOIX

**Gamme de produits**

Les distributeurs en ligne et les marketplaces proposent une gamme quasi infinie

**Parcours client**

Le client visite différents plateformes et parcourt les gammes directement

Le temps passé à comparer les prix, lire les commentaires et comparer les produits est significatif

**Commissions**

Les plateformes online utilisent différents modèles : certaines prennent une commission, d'autres font des profits grâce à la publicité, enfin certaines facturent des frais d'adhésion

## L'ÂGE DE CHOIX ASSISTÉ PAR I.A

**Gamme de produits**

La gamme illimitée existe toujours...

... mais en utilisant une combinaison de machine learning et d'expertise métier, les intermédiaires de choix fournissent aux clients une liste de recommandations personnalisées et facilement gérables

**Parcours client**

Le client identifie le besoin qu'il souhaite satisfaire plutôt que le produit qu'il souhaite acheter

Le shopping consiste à accepter ou refuser des recommandations, plutôt que de chercher un produit

**Commissions**

Les intermédiaires de choix vont réclamer une marge aux fabricants et laisser d'autres acteurs se charger de la logistique

précise ou des habitudes alimentaires personnelles, des recommandations de produits sur la base d'habitudes de consommation constatées, une sélection de vêtements pour une saison entière, etc. Notre enquête montre que les clients interrogés sont prêts à payer entre 5 et 10% de plus pour une expérience client similaire à l'actuelle, mais où le processus de choix serait partiellement automatisé.

Les « intermédiaires du dernier kilomètre » construisent une relation directe avec les consommateurs. À première vue, cela ne semble pas représenter une menace parce qu'ils ne sont qu'un tiers auprès duquel les distributeurs externalisent un service. Mais en réalité, la fidélité des consommateurs peut s'établir avec ces fournisseurs, qui en profitent alors pour

devenir incontournables, voire proposer de nouveaux produits directement.

DPD est un bon exemple d'un tel modèle. En plus de livrer des colis, il propose des services à forte valeur ajoutée comme le suivi en temps réel du camion de livraison, de façon à créer des interactions directes avec les consommateurs. Les chauffeurs, très sympathiques, sont également notés par les clients, créant des connexions personnelles.

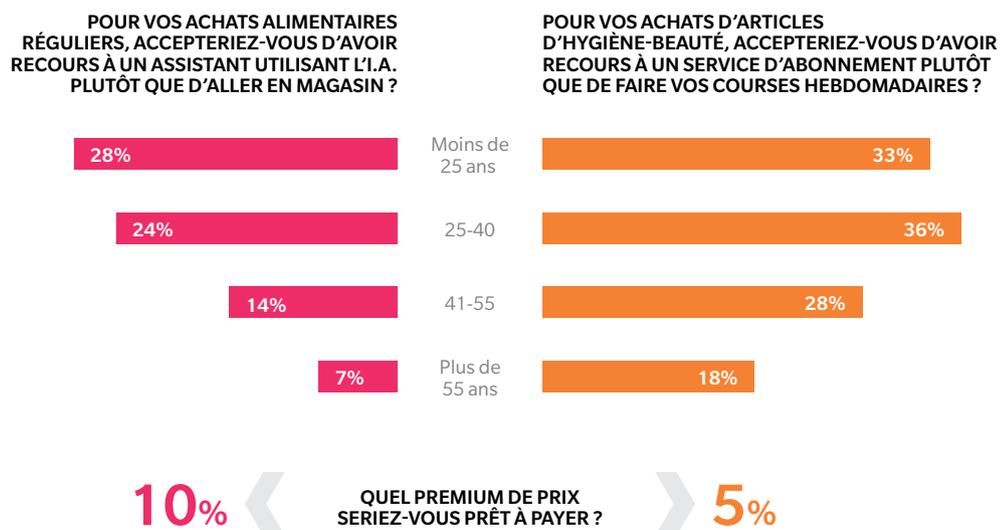
Les clients d'Instacart font déjà leurs courses dans son propre écosystème. Même si ce système est aujourd'hui un portail relativement transparent vers les sites des distributeurs, il ne faut pas oublier qu'Instacart est un acteur technologique avec un large accès au financement, qui cherche à s'étendre au-delà de son business model actuel.

« Les distributeurs externalisent chez Instacart, et perdent le contrôle de l'expérience. »

Investisseur

### ILLUSTRATION 6. INTÉRÊT DES CONSOMMATEURS POUR LES INTERMÉDIAIRES DE CHOIX

NOTRE ENQUÊTE MONTRE QUE DE NOMBREUX CONSOMMATEURS, SURTOUT PARMIS LES MOINS DE 40 ANS, SONT INTÉRESSÉS PAR DES INTERMÉDIAIRES DE CHOIX NON TRADITIONNELS



Source : Analyse et enquête consommateur Oliver Wyman 2017 ; échantillon international (US / UK / France / Allemagne)

Une fois qu'il aura la maîtrise d'une large base de consommateurs, pourquoi ne pas intégrer des technologies suggérant de choisir ses produits auprès du distributeur qui a le meilleur prix ou la meilleure offre ?

De tels intermédiaires, prenant une commission de 5 à 10 cents sur 15% du marché, pèseraient 15 à 30 milliards de dollars.

### LE CONSOMMATEUR SERA OMNISCANAL, LES MAGASINS NE VONT PAS DISPARAÎTRE

Avec la croissance du commerce en ligne, l'avenir des magasins peut paraître incertain. Pourtant, la plupart des distributeurs, historiques ou pure players, reconnaissent que les magasins

auront un rôle clé dans le modèle qui est en train d'émerger.

Notre enquête montre que les clients qui effectuent les achats à la fois en ligne et en magasins sont plus engagés et plus satisfaits (66% se déclarent satisfaits) que ceux qui s'en tiennent exclusivement à l'un de ces deux modèles (55% pour le physique uniquement et 57% pour le web uniquement). Cela conforte l'hypothèse que pour servir leurs clients, les distributeurs ont besoin à la fois de points de présence physique et du commerce en ligne.

D'ailleurs, les pure players s'appuient souvent sur le réseau de leurs concurrents physiques comme showrooms, où les clients viennent

« Les consommateurs veulent voir et toucher les produits en magasin, même si ensuite ils les achètent en ligne. »

**Directeur Exécutif,  
spécialiste habillement**

« On peut se passer de l'omniscanal dans les deux prochaines années, mais sur le long terme c'est le seul moyen de survivre. »

**Directeur Exécutif,  
distribution alimentaire**



essayer ou voir un produit avant de l'acheter en ligne. Beaucoup ne se contentent pas de cette approche plutôt passive et commencent à former leur propre réseau physique.

Il semble donc que pour servir efficacement les consommateurs, il faut leur offrir une présence physique et une présence en ligne. Et le faire avec une très forte cohérence entre canaux pour que l'expérience de l'un à l'autre paraisse sans couture.

## LE RÔLE DES MAGASINS VA CHANGER

Le transfert de part de marché en ligne constitue un problème de taille pour les magasins dont les coûts fixes sont élevés. Une option possible est de gérer le déclin, en accompagnant la réduction des ventes par un ajustement des coûts, voire en refocalisant les réseaux sur les magasins les plus rentables. Si de telles mesures peuvent en partie être nécessaires, nous pensons que ce n'est globalement pas la bonne approche. Il est nécessaire de redéfinir le rôle de ces points de vente, dans le contexte d'une approche omnicanal cohérente.

La proximité est encore un critère de choix important d'un magasin. Mais le commerce en ligne apporte une solution encore plus pratique, dans bien des cas. Les magasins doivent donc apporter une autre valeur au consommateur, lui donner d'autres raisons de venue.

### LE PRIX

Pour les discounters, des magasins sans fioritures, avec peu de service, sont le moyen le plus efficace de distribuer les produits à très bas coûts. Ces économies se retrouvent dans les prix, qui sont une raison de venue importante de certains consommateurs.

### LA PRATICITÉ

Pour des envies ou des besoins immédiats, communs dans l'alimentaire, un réseau de magasins dans des zones à fort trafic et forte fréquence constitue une bonne solution. Ce peut être par exemple des aéroports, des stations de métro ou de train, ou des zones très résidentielles. Pour bien des consommateurs, le magasin de proximité reste le plus pratique pour un produit quotidien. Mais cela s'applique aussi à d'autres catégories. Argos au Royaume-Uni a transformé son parc de 845 magasins en un réseau nodal qui est capable de fournir et livrer de nombreux produits en moins de deux heures.

### L'EXPÉRIENCE ET L'INTERACTION SOCIALE

Les magasins sont difficiles à battre en ce qui concerne l'interaction humaine. Par exemple, le nouveau concept Nordstrom Local ne possède aucun stock, mais se focalise sur les services avec un club de stylisme personnalisé (Trunk club), un service de retouches, une buvette ou un service de manucure. Ce petit format permet à Nordstrom de toucher chaque client de manière personnalisée, de fidéliser ses clients et de construire son image de marque.

### LA CONFIANCE ET LE SERVICE APRÈS-VENTE

Pour les achats complexes et coûteux, comme les produits technologiques ou le gros électroménager, le magasin physique reste également le centre du service après-vente, qui permet de fournir au client une expérience unique et de prolonger le lien avec l'enseigne. Back Country, un spécialiste des équipements de sports, emploie une équipe de « Gearheads », qui sont des connaisseurs très pointus

« Les gens ont besoin de contact social, et le shopping est une façon de satisfaire ce besoin. »

**Directeur Exécutif, distribution**

« Avec l'acquisition de WholeFoods par Amazon, le marché aurait dû comprendre que les magasins sont nécessaires. »

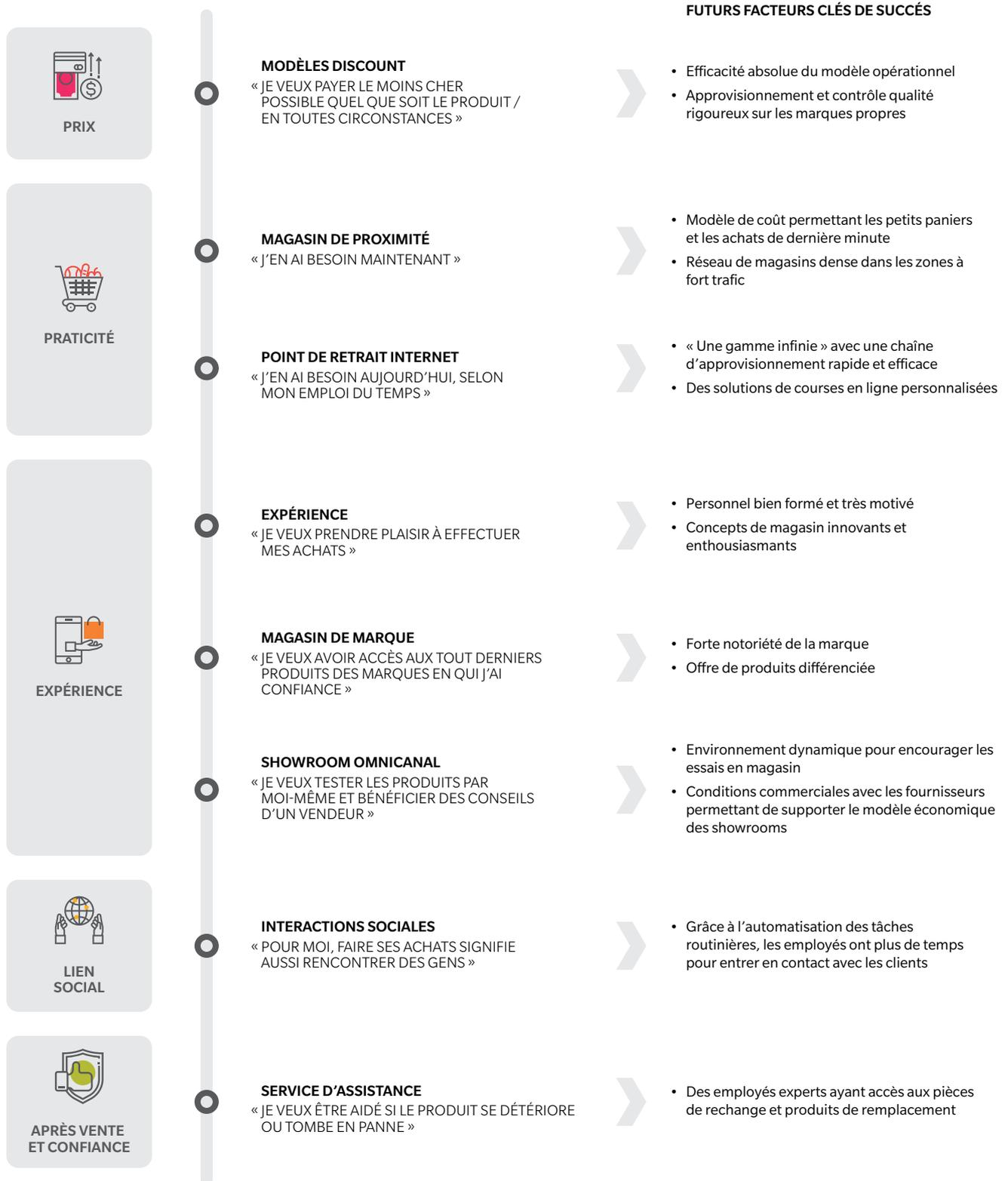
**Directeur Exécutif, distribution alimentaire**

« Les employés en magasin sont souvent au salaire minimum. Tout le savoir-faire, c'est de les motiver et d'en obtenir un engagement sincère. Amazon n'a aucune idée de comment faire cela. »

**Directeur Exécutif, distribution alimentaire**

## ILLUSTRATION 7. L'AVENIR DES MAGASINS

À L'AVENIR, LES MAGASINS JOUERONT DES RÔLES PLUS SPÉCIALISÉS QU'ACTUELLEMENT



Source : analyse Oliver Wyman

des technologies utilisées et sont disponibles pour discuter avec les clients et les conseiller dans leur démarche d'achat. Le Genius Bar d'Apple et la « Geek squad » de Best Buy sont deux autres bons exemples.

### C'EST UN CHALLENGE ÉGALEMENT POUR LES PURE PLAYERS

Les pure players réalisent de plus en plus que servir un consommateur omnicanal rend nécessaire leur présence physique. Mettre en place un réseau de sites peut être difficile et très coûteux, en tous cas dans les villes les plus densément peuplées et déjà saturées.

En 2017, nous avons assisté à un changement drastique d'approche, passant de quelques points de collecte

et quelques pop-ups showrooms à des paris bien plus importants. Le rachat par Amazon des 431 magasins Whole Foods montre clairement son intention de développer ses capacités omnicanal et de capitaliser sur un réseau de magasins. En Chine, Alibaba, après avoir ouvert les magasins futuristes Hema, a investi 2,9 milliards de dollars dans le groupe SunArt, l'un des acteurs majeurs des hypermarchés, avec 446 magasins dans 224 villes. JD.com a confirmé son ambition d'ouvrir 1 million de magasins dans les cinq prochaines années pour servir les zones rurales de Chine.

Une fois équipés de magasins, les pure players sont confrontés à un autre problème, de taille : les gérer de manière efficace. De même que les distributeurs historiques rencontrent

des difficultés à innover rapidement et intégrer les technologies digitales, la plupart des pure players n'ont pas l'ADN opérationnel nécessaire à la motivation et la gestion d'une armée d'employés – souvent peu rémunérés et avec un turnover élevé.

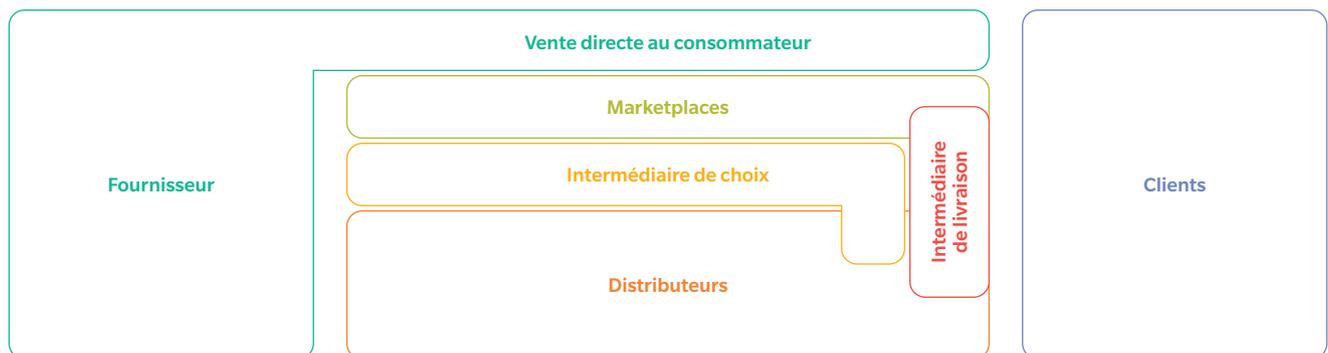
L'importance croissante de l'omnicanal signifie clairement que les distributeurs historiques ne sont plus les derniers de la classe. Tous les acteurs doivent affronter leurs propres challenges. Et les jeux sont loin d'être faits.

## ILLUSTRATION 8. LA NOUVELLE CHAÎNE DE VALEUR

### ANCIENNE CHAÎNE DE VALEUR



### NOUVELLE CHAÎNE DE VALEUR



Source : analyse Oliver Wyman

## INTERVIEW



## DOMINIQUE SCHELCHER

VICE-PRÉSIDENT DE SYSTÈME U

**Le commerce passe d'une orientation produit à une orientation client. Nous sortons du commerce de masse qui est le modèle que nous avons connu pendant quarante ans : nous proposons en masse des produits à des clients qui venaient en masse dans nos magasins pour les acheter. Désormais, c'est le client qui est au cœur de l'approche marketing : il attend qu'on interagisse de manière personnalisée avec lui pour conserver sa confiance au commerçant dans le cadre d'une expérience client exceptionnelle et toujours plus exclusive.**

Même dans l'alimentaire il attend une offre personnalisée et spécifique. L'hyper connectivité a fait exploser la capacité de choix. La consommation s'est fragmentée et le panier moyen s'en retrouve affecté : la grande distribution est toujours plus concurrencée par des commerces spécialisés ou dématérialisés. Le e-commerce progresse rapidement, avant tout dans le non alimentaire, mais les tentatives sont incessantes pour réussir à livrer de l'alimentaire. Des partenariats nouveaux et inattendus se nouent pour répondre à cette problématique. De nouveaux intervenants nous concurrencent sur une partie de notre chaîne de valeur traditionnelle. Chaque étape de cette chaîne peut être remise en cause par une plateforme ou un nouvel intermédiaire.

Les sauts technologiques s'accroissent : analyse des mégadonnées, robotisation, Intelligence Artificielle, assistants personnels intelligents vont bouleverser notre pratique traditionnelle du métier qui aura peu évolué pendant quarante ans.

Dans ce contexte pour les années qui viennent, nous croyons plus que jamais à un commerce encore plus créateur de liens, à des lieux de vie qui permettent à des clients d'acheter avec les yeux, de voir de bons produits, d'obtenir de vive voix les bons conseils.

Les meilleurs algorithmes du monde, utilisés sur sa tablette au fond de son canapé, ou entre deux portes sur son mobile, ne remplaceront pas le plaisir du contact, de la rencontre, de la surprise au détour d'une allée. La majorité des clients ne se contentera pas de passer ses commandes sur internet, puis attendre de réceptionner un colis par un livreur anonyme et différent à chaque fois. Nous allons rendre encore plus attirants nos lieux de vie. Le commerce de demain sera l'alliance des deux mondes, l'un n'excluant pas l'autre.

Système U affirme sa foi en l'avenir du modèle du magasin physique. Même si le e-commerce continuera à se développer, le magasin physique conservera tout son sens, particulièrement dans l'alimentaire. En France les clients achètent d'abord avec les yeux les produits qu'ils vont cuisiner. Nous devons en permanence être vigilants à la qualité et au côté innovant de notre offre alimentaire.

Le commerce de demain n'est pas, d'un côté, le commerce physique et de l'autre le commerce digital : il s'agit d'assurer une fluidité parfaite du parcours client avec l'enseigne U, d'un univers à l'autre. Pour décrire cela, on parle aujourd'hui de commerce omnicanal. Dans quelque temps, on parlera à nouveau de commerce tout court, il se sera juste une fois de plus réinventé.



PARTIE TROIS

# SIX SOURCES D'AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR GAGNER DANS LE RETAIL DE DEMAIN

**P**our la plupart des acteurs, qu'ils soient historiques ou pure players, les formules gagnantes d'hier ne seront pas celles de demain. Nous pensons que six dimensions seront susceptibles de conférer un avantage concurrentiel durable dans le futur. Il est très probable que la plupart des détaillants combineront plusieurs de ces sources d'avantage pour définir leur modèle gagnant. Par exemple Alibaba a construit une plateforme magnétique pour les consommateurs grâce aux solutions de paiement Alipay, et, en même temps, est devenu un expert du dernier kilomètre. En plus de ces deux avantages, il est également un intermédiaire de choix, par sa plateforme Tmall qui permet aux marques internationales d'être présentes en ligne en Chine.

Il est également possible d'analyser le succès d'Amazon au travers de ces six sources d'avantage. Il est intermédiaire de choix grâce à ses algorithmes de recommandation, sa gamme infinie et sa base d'avis de consommateurs. Et plus récemment, Amazon Prime est devenu un écosystème magnétique pour ses clients. Et maintenant, Amazon se renforce encore sur le dernier kilomètre et le développement de produits exclusifs.

## 1. OFFRE UNIQUE

### DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'offre unique consiste à proposer des produits de qualité que les clients ne peuvent trouver nulle part ailleurs. Cette exclusivité peut passer par le rapport qualité-prix ou par des caractéristiques uniques sur des dimensions très importantes pour les clients.

### QUE FAUT-IL FAIRE POUR RÉUSSIR ?

Ce modèle dépend de la capacité à innover et à concevoir des produits qui répondent aux besoins clients, mais également de la capacité à développer un sourcing permettant de produire les quantités nécessaires à un prix raisonnable.

Avec un catalogue exclusif, les acteurs peuvent déployer leur offre sur l'ensemble des canaux de distribution : leurs produits ne sont pas limités à leur propre réseau de magasins physiques. En grandissant, leur taille leur permettra d'augmenter leurs dépenses de R&D, d'obtenir de meilleures conditions d'achat et d'améliorer la qualité de leurs produits tout en réduisant leurs coûts.

Alors que les productions à l'échelle internationale permettent d'obtenir des avantages significatifs, nous constatons également un développement d'écosystèmes de petits producteurs locaux : la tendance actuelle de production responsable et éthique a bénéficié à ces acteurs, pour lesquels la vente directe de produits a également été facilitée par les plateformes en ligne.

Les technologies se développant rapidement telles que l'impression 3D ou la robotisation (notamment dans le textile) permettraient également de réduire le coût de développement de gammes spécifiques, voire personnalisées.

### QUI A RÉUSSI EN FAISANT CELA ?

La plupart des spécialistes du textile ont déjà intégré cette dimension : Zara est devenu leader du « fast fashion » en développant une chaîne de production visant à accélérer la capacité à répondre aux demandes clients en devançant tous ses concurrents sur les tendances.

Dans l'alimentaire, cette dimension est au cœur de la stratégie des Hard-discounters Lidl ou Aldi, ou encore de Mercadona ou Mark & Spencers. Aldi est notamment en train de se développer sur la marketplace chinoise Tmall avec un modèle classique d'exclusivité produits.

Dans l'électronique, le Californien Monoprice a développé ses marques propres en copiant les marques de manière systématique et en appliquant une réduction de prix significative.

## 2. PLATEFORME MAGNÉTIQUE

### DE QUOI S'AGIT-IL ?

Engager le client dans une relation « magnétique » consiste à développer une expérience d'achat et de consommation unique qui donne une raison aux clients de ne pas aller ailleurs.

Cela passe principalement par un ensemble de « verrous » technologiques ou commerciaux qui génèrent une expérience sans couture, sans contrainte et à haute valeur ajoutée.

### QUE FAUT-IL FAIRE POUR RÉUSSIR ?

Différentes stratégies sont en général utilisées pour activer cette dimension. Une expérience d'achat sans contrainte pourra inclure par exemple une gamme sélectionnée avec soin, un système de paiement en un clic ou un service de livraison dans la journée.

Pour augmenter l'engagement et la fidélité des clients, les entreprises peuvent développer des communautés exclusives, des applications propres, des produits interconnectés ou récompenser une consommation continue.

### QUI A RÉUSSI EN FAISANT CELA ?

Le système d'abonnement d'Amazon Prime permet de faire ses courses en un clic avec livraison dans la journée et sans contrainte de retour produit. La plateforme est également source de recommandations personnalisées pour le client et de contenus exclusifs.

En Chine, la plateforme de paiement AliPay a été mise en place pour répondre à la crainte des utilisateurs vis-à-vis du paiement en ligne. Aujourd'hui, les consommateurs chinois peuvent effectuer presque n'importe quel paiement avec AliPay, en ligne ou en magasin grâce à leur téléphone.

Nike (au même titre qu'Apple) a créé un écosystème de produits connectés, d'événements et d'applications. Ces écosystèmes poussent les clients à continuer à acheter des produits compatibles et à rester au sein de la communauté constituée autour de ces produits.



## 3. SÉLECTION, RECOMMANDATION ET PERSONNALISATION

### DE QUOI S'AGIT-IL ?

La recommandation et la personnalisation consistent à capitaliser sur la connaissance produits pour faire gagner du temps aux clients, en les aidant à trouver de meilleurs produits que ceux qu'ils auraient pu trouver par eux-mêmes.

Les clients font confiance à des systèmes de recommandations pour trouver les produits correspondant le mieux à leur besoin et commencent donc souvent leur parcours d'achat par cette étape.

### QUE FAUT-IL FAIRE POUR RÉUSSIR ?

Pour réussir à activer cette dimension, il faut fournir une sélection et des recommandations produits de qualité qui correspondent exactement aux besoins des clients. Il y a un certain nombre de moyens pour atteindre ce résultat et différents types d'acteurs ont choisi différentes stratégies.

Les agrégateurs d'évaluations construisent et maintiennent d'immenses bases de données d'avis ou d'évaluations de haute qualité, issus soit d'évaluateurs certifiés, soit des consommateurs eux-mêmes. Dans le tourisme, les leaders tels que TripAdvisor utilisent des filtres pour permettre aux clients de lire les évaluations d'autres clients ayant les mêmes attentes qu'eux.

Les algorithmes d'apprentissage permettent d'analyser les comportements clients et de développer des recommandations. Ceux-ci s'améliorent avec le temps lorsque les clients acceptent ou ignorent les offres successives. Netflix par exemple a été l'un des pionniers de cette technologie, offrant 1 million d'euros de récompense pour le meilleur algorithme proposé par les internautes.

Les leaders digitaux du tourisme tels que Skyscanner ou Kayak optimisent des milliers de combinaisons de trajets pour proposer l'option la moins chère ou la plus rapide pour se déplacer entre deux points. Ils aident donc les clients à naviguer dans un environnement complexe de billets d'avion à prix variables.

### QUI A RÉUSSI EN FAISANT CELA ?

Amazon agrège les avis de ses utilisateurs et personnalise ses recommandations en utilisant des algorithmes d'apprentissage.

Des acteurs de la mode tels que Topshop ou John Lewis se sont associés avec Dressipi, une entreprise digitale qui permet de créer des recommandations

de tenues personnalisées pour chaque client, en fonction de son profil de base et grâce au machine learning.

Dans l'alimentaire, Walmart vient d'annoncer un partenariat avec Tasty, un réseau social alimentaire, qui permet à 91 millions d'abonnés Facebook de commander sur Walmart les ustensiles et les produits nécessaires pour réaliser une recette donnée. Pourtant, aucun distributeur n'a encore complètement développé ce modèle, laissant la porte ouverte à de nouveaux acteurs. En Europe notamment, la RGPD\*, qui donne aux utilisateurs le contrôle de leurs propres données, offrira la possibilité à de nouveaux acteurs d'acquiescer les données nécessaires au développement de ce genre de modèle.



## 4. SPÉCIALISTE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

### DE QUOI S'AGIT-IL ?

Pour développer cette dimension, les distributeurs combinent la technologie et les comportements des employés pour proposer la meilleure expérience client possible, que ce soit en magasin, en ligne ou sur son smartphone. Ces distributeurs deviennent alors les destinations préférées grâce à une expérience client unique, que ce soit au quotidien ou pour une occasion particulière.

### QUE FAUT-IL FAIRE POUR RÉUSSIR ?

Augmenter les frais de personnel et proposer des services gratuits en magasin ne suffit pas. Même si ces éléments permettent de fournir une meilleure expérience, seul un petit nombre de clients seront prêts à payer le premium nécessaire pour rendre ce modèle profitable.

Les distributeurs qui proposent une expérience client unique sont ceux qui ont une marque puissante, communautaire, voire clanique. Leurs équipes magasins sont passionnées : elles se surpassent en étant de véritables fans de leurs produits et créent une atmosphère chaleureuse et accueillante.

Les distributeurs doivent donc trouver les moyens de redonner du pouvoir à leurs équipes, par exemple en leur donnant un accès simplifié au profil des clients et à l'information produit.

Cet avantage concurrentiel se construit d'abord au niveau local : il est renforcé lorsque le distributeur

est d'une manière ou d'une autre impliqué dans la communauté et comprend mieux les particularités des clients locaux. Cependant, certains spécialistes du commerce en ligne réussissent à le développer à une échelle internationale au travers des technologies digitales.

#### QUI A RÉUSSI EN FAISANT CELA ?

L'enseigne d'aménagement Lowe's a développé les « Lowe's innovation Labs », qui utilisent les nouvelles technologies pour améliorer l'expérience client à la fois en magasin et en ligne : par exemple, l'application permet de trouver un produit dans le magasin et la « Holoroom How To » permet de s'entraîner sur certaines opérations de bricolage.

Zappos, bien qu'à l'origine exclusivement online, a réussi à construire un service plébiscité par les clients, grâce à un programme de formation et de management intensif des équipes. Ils suivent quatre semaines de formation à leur arrivée et bénéficient d'une forte autonomie pour répondre aux demandes des clients.



## 5. DERNIER KILOMÈTRE

#### DE QUOI S'AGIT-IL ?

Les distributeurs qui développent cette dimension arrivent à maîtriser le dernier kilomètre. Ils peuvent faire parvenir un produit depuis un centre de distribution jusqu'au client (souvent jusqu'au domicile), de la manière la plus efficace et fiable possible.

#### QUE FAUT-IL FAIRE POUR RÉUSSIR ?

Une livraison efficace et économique nécessite de concevoir un système précis pouvant prendre plusieurs formes.

Les spécialistes de la livraison à domicile doivent développer des réseaux leur permettant d'envoyer des véhicules dans toutes les rues d'une zone donnée, tous les jours. Pour ce faire, ils doivent acquérir et conserver leurs clients avec un taux de fidélité élevé, et donc proposer un service de très haute qualité et correspondant à de nombreux besoins différents (par exemple, pour ceux qui souhaitent être présents pour la livraison et ceux qui acceptent de ne pas l'être).

Les meilleurs tiennent leurs clients informés de l'avancement de la livraison en temps réel.

Ils offrent la possibilité de replanifier le créneau de livraison, afin de minimiser la contrainte du temps d'attente.

Ils livrent aussi fréquemment un réseau de points de collecte très dense, pour faciliter la récupération des colis.

#### QUI A RÉUSSI EN FAISANT CELA ?

En acquérant Booker Group, Tesco a obtenu l'accès à 125 000 magasins de proximité indépendants, et peut les utiliser comme point de retrait de commandes.

Amazon semble poursuivre le même but au travers de son accord avec DHL et le lancement de ses Amazon Lockers. L'une des raisons pour lesquelles il souhaite se développer sur l'alimentaire frais est notamment l'augmentation de la fréquence des livraisons et donc de l'efficacité du dernier kilomètre.

Au-delà de la distribution, DPD a lancé son application de suivi en temps réel des livreurs, ainsi qu'un système d'adresses virtuelles. Cela permet au client de faire ses achats à l'étranger, de saisir une adresse dans n'importe quel pays couvert par DPD et de bénéficier d'une livraison gratuite ou presque.



## 6. EMPLACEMENT DES POINTS DE VENTE

#### DE QUOI S'AGIT-IL ?

Il s'agit du développement et de la gestion des emplacements à plus fort trafic, qui capturent le flux et l'attention des clients. D'une certaine manière, ils sont la version physique des plateformes magnétiques.

#### QUE FAUT-IL FAIRE POUR RÉUSSIR ?

Pour gérer cette dimension, il faut à la fois une stratégie d'acquisition des meilleurs emplacements, sur le long terme et une gestion active de ces emplacements pour leur permettre de générer du trafic.

Les meilleurs emplacements peuvent être faciles d'accès ou dans des zones de flux importants. Ils peuvent être également dans des zones premium, par exemple dans des quartiers privilégiés ou centres commerciaux hauts de gamme.

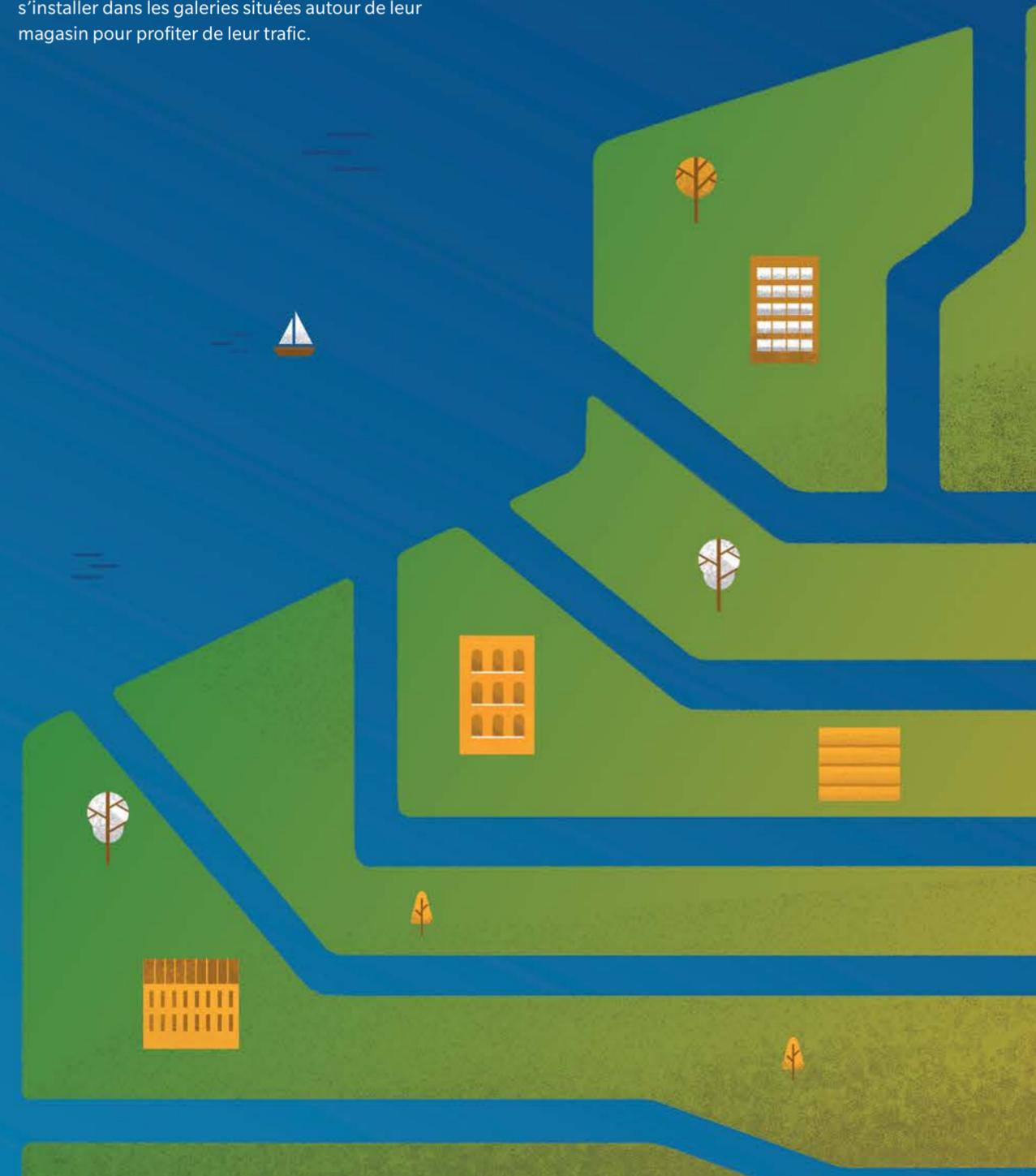
Ils doivent être activement développés pour augmenter leur valeur : les loisirs peuvent

générer du trafic, tandis que les bureaux et espaces résidentiels constituent un réservoir de clients potentiels.

#### QUI A RÉUSSI EN FAISANT CELA ?

Les promoteurs immobiliers tels que Westfield qui possède des centres commerciaux en Europe, aux US et en Australie, ont toujours eu ce genre de stratégie. Ils pilotent le mix de marques de distributions et d'activités présentes dans leurs centres commerciaux pour y optimiser le trafic.

Des acteurs comme Walmart, ou Leclerc en France, capitalisent sur le trafic généré par leurs hypermarchés pour valoriser les loyers qu'ils demandent aux autres commerçants souhaitant s'installer dans les galeries situées autour de leur magasin pour profiter de leur trafic.



## PARTIE QUATRE

# TOUS LES RETAILERS DOIVENT SE TRANSFORMER POUR GAGNER



**L**es distributeurs qui ne seront pas capables de devenir le premier choix des consommateurs risquent de voir leurs clients contrôlés par de nouveaux intermédiaires ou captés par d'autres distributeurs. Leur capacité d'investissement dans une nouvelle proposition consommateur sera limitée, et ils entreront dans une phase de déclin contrôlé. Dans cette phase de déclin, le réflexe de la plupart des investisseurs est de privilégier la génération de cash, pour financer de l'innovation ailleurs.

Pour éviter cela, il est critique d'identifier dès aujourd'hui les sources d'avantage concurrentiel futures, et de construire les éléments qui permettront de les mettre en œuvre de manière durable.

## FAIRE PARTIE DE L'ÉCOSYSTÈME

La plupart des distributeurs physiques n'ont pas la capacité d'innovation ou d'investissement nécessaire au développement rapide d'une présence en ligne à une échelle suffisante. La plupart de ceux qui ont essayé de monter des incubateurs internes, avec peu de succès, ont réalisé que ce n'était pas au cœur de leur ADN. Les concepts et les méthodes nécessaires – équipes

flexibles et cross-fonctionnelles, approche test-and-learn, agilité dans la prise de décision – sont souvent éloignés de la culture hiérarchique des distributeurs.

Il est pourtant indispensable pour tous de progresser dans ces dimensions. Les géants de l'e-commerce comme Amazon ont mis l'investissement dans l'innovation au cœur de leur modèle. Walmart utilise sa taille pour faire des paris significatifs : en 2017, Code Eight, au sein de son programme d'incubation, a annoncé le développement de services automatisés et personnalisés d'aide à l'achat, à destination des foyers aisés ; le projet Kepler vise à ouvrir un magasin sans caisses. Certains de ces projets sont pilotés par le fondateur de jet.com, pure player qu'il a racheté en 2016.

De plus en plus, les distributeurs vont chercher les compétences et savoir-faire à l'extérieur. En non-alimentaire, la plupart des enseignes ont sous-traité la logistique des livraisons, mais pendant longtemps cela était impossible en alimentaire. Les pionniers de l'alimentaire en ligne ont donc développé en propre leur réseau

« Les entreprises ont du mal à investir quand elles ne voient pas le retour immédiat, mais nous devons changer cet état d'esprit, ou beaucoup de ces entreprises ne seront plus là très longtemps. »

Investisseur

« Les distributeurs ne pensent pas aux partenariats. Dans d'autres secteurs industriels, les partenariats sont la norme. Nous devons apprendre des autres industries »

**Directeur Exécutif, distribution alimentaire**

« Quel est le bon modèle ? Des entrepôts géants séparés de 300 km ou 30 000 petits nœuds logistiques proches de consommateurs ? Personne n'a la réponse. Le marché fait des tests. D'énormes investissements seront perdus là-dessus. »

**Directeur Exécutif, distribution alimentaire**

d'entrepôts, dark-stores, et leur flotte de livraison, à un coût très élevé.

Les partenariats sont maintenant une alternative viable à ces investissements importants. Ocado a loué sa Smart Platform à Morrisons, et en novembre a signé un accord avec Casino pour stocker, préparer et livrer de l'alimentaire. En janvier, ils ont finalisé un deuxième accord international avec Sobeys pour construire un entrepôt au Canada. Des marques de taille moyenne comme Kurt Geiger et Tilly's ont choisi de sous-traiter le développement de leurs plateformes e-commerce à des spécialistes comme Aptos. Même les géants du digital établissent ce genre de partenariat, comme Amazon avec

DHL en Allemagne, pour la livraison exclusive des paniers Amazon Fresh.

Malgré les risques d'une éventuelle perte de contrôle, nous pensons que la plupart des distributeurs historiques vont devoir réaliser, de manière sélective, de tels partenariats. La création d'un écosystème ouvert d'alliances va être l'un des changements très significatifs du secteur du retail, autrefois plus fermé que d'autres à ce type d'échanges.

### RÉALISER DES GAINS D'EFFICACITÉ POUR FINANCER LE FUTUR

Les distributeurs les plus efficaces, et notamment les 'hard discounters', ont une vision très claire des activités qui

## ILLUSTRATION 9. LES PARTENARIATS EN DISTRIBUTION

DIVERS PARTENARIATS PERMETTENT AUX DISTRIBUTEURS TRADITIONNELS DE FAIRE FACE AUX DÉFIS DU COMMERCE EN LIGNE

OBJECTIFS DU PARTENARIAT	EXEMPLES	OBJET DU PARTENARIAT
<b>Exploiter une nouvelle interface</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conquérir de nouveaux clients</li> <li>• Améliorer le processus de sélection</li> </ul>	<b>Walmart et Google Home</b>	Les clients de Walmart utilisent Google Home pour commander en ligne
	<b>Monoprix et Google Home</b>	Les clients de Monoprix utilisent Google Home pour commander en ligne
<b>Bénéficier d'un prestataire logistique extérieur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la livraison sur le dernier kilomètre</li> <li>• Améliorer la préparation des commandes en entrepôt</li> </ul>	<b>Best Buy et Amazon</b>	Les « affaires du jour » de Best Buy sont disponibles via les appareils Amazon Echo
	<b>John Lewis et Dressipi</b>	John Lewis utilise la technologie et l'expertise de Dressipi dans la mode pour créer une expérience d'achat personnalisée
	<b>Carrefour et Cogepart</b>	Cogepart livre les produits alimentaires et non alimentaires aux clients de Carrefour
	<b>Carrefour et Stuart</b>	Les livreurs et coursiers de Stuart livrent les produits Carrefour dans l'heure qui suit la commande
	<b>Morrisons et Amazon</b>	Amazon livre les produits Morrisons dans l'heure qui suit la commande
	<b>Morrisons et Ocado</b>	Ocado assure la logistique des commandes passées sur la plateforme en ligne Morrisons
	<b>Sobeys et Ocado</b>	Sobeys utilise la technologie d'Ocado pour développer un entrepôt adapté à la livraison e-commerce

Source : analyse Oliver Wyman

contribuent à la création de valeur, et n'hésitent pas à éliminer radicalement celles qui n'en créent pas. La plupart des distributeurs ont un programme de réduction des coûts, mais très peu avec une telle agressivité, parce que l'héritage et la complexité des organisations les en empêchent.

Pourtant, optimiser la structure de coûts est rendu nécessaire dans le nouveau monde, pour au moins trois raisons. D'abord, les consommateurs se sont habitués à la transparence des prix qu'apportent le web et le mobile, et certains nouveaux acteurs apportent un niveau de compétitivité inégalé, du fait de leur modèle différent. Ensuite, tous ont besoin de dégager des marges de manœuvre pour développer les autres leviers de la transformation. Enfin, la nécessité de rentabiliser les activités en ligne, qui restent souvent déficitaires du fait de la structure de coûts actuelle, notamment sur les aspects logistiques voire IT.

Les distributeurs qui ont réalisé les plus grands progrès sur leur structure de coûts sont ceux qui ont appliqué une approche de type « budget base zéro », ZBB, en redessinant leur organisation à partir de la feuille blanche, en se focalisant sur les activités créatrices de valeur.

Retravailler le parc de magasins physiques est un autre axe d'amélioration de l'efficacité. Avec les mouvements de population, et,

« Les distributeurs devraient moins s'inquiéter de la concurrence et être plus ouverts à la collaboration, sans quoi les consommateurs vont les contourner. »

**Directeur Exécutif,  
distribution alimentaire**

souvent, la réduction des zones de chalandise, les parcs actuels sont souvent inadaptés à leur clientèle. Avec l'omnicanal et le changement du rôle des magasins, la localisation et la taille des points de vente peuvent être également inadéquates. Fermetures, réductions de surface et modification du rôle ou du concept sont des solutions à considérer de manière systématique, complétées par une recherche permanente d'opportunités d'expansion sur des zones à plus fort potentiel. La franchise est également une option que beaucoup considèrent.

Enfin, un plan d'économie comprend nécessairement des actions sur le poste de coût généralement le plus important, les achats. Par exemple, nous anticipons la création accélérée d'alliances à l'achat entre distributeurs, y compris avec les nouveaux acteurs digitaux, et d'une manière plus globale que par le passé.

## PASSER D'UNE VISION PRODUIT À UNE VISION CLIENT

Les indicateurs de performance historiques, comme le chiffre d'affaires par mètre carré, par catégorie ou la marge nette par produit ne permettront plus de donner une vision correcte de la contribution des magasins. Un magasin peut être le lieu où le consommateur se renseigne sur une gamme de produits grâce à des employés qualifiés, avant de conclure la transaction en ligne. Un autre peut servir essentiellement de

« On commence à considérer nos magasins comme les banquiers leur agences. »

**Directeur Exécutif,  
spécialiste habillement**

point de collecte, par exemple pour des articles textiles, où les consommateurs peuvent essayer, voire faire retoucher le produit commandé en ligne. D'autres encore peuvent être essentiellement créateurs d'expérience client, avec un rôle de développement de la marque et de sa notoriété.

En ajoutant des indicateurs sur la totalité du parcours client, en analysant plus systématiquement la marge par client comme le fait Amazon aujourd'hui, les distributeurs pourront développer une image bien plus juste de la valeur ajoutée des points de vente dans un écosystème plus large. Sans cela, ils risquent de fermer ou de sous-investir dans certains sites,

sans se rendre compte de l'impact sur l'ensemble des ventes.

## MAÎTRISER LES DONNÉES CLIENTS

La plupart des nouveaux modèles vont dépendre d'une utilisation efficace des données clients pour évaluer et améliorer le service, et développer les propositions de valeurs les plus attractives à moindre coût.

Cependant, le parcours omnicanal du client rend le parcours client de plus en plus difficile à suivre, dès lors qu'il intègre des touchpoints en magasin, en ligne et sur le mobile. De plus, en Europe avec le RGPD, les consommateurs auront le contrôle de

« La donnée, c'est la monnaie du futur. Nous devons continuer à collecter de la donnée pour rester pertinent. »

**Directeur Exécutif,  
distribution alimentaire**



leurs données, et leur autorisation sera nécessaire pour conserver les données ou les transférer à des tiers. Pour pouvoir conserver les données, il faudra leur procurer des bénéfices tangibles comme des recommandations très pertinentes ou des produits et services hautement personnalisés.

La plupart des retailers ont des difficultés à mettre en place une capacité d'analyse de données au sein de leur organisation. Dans le schéma le plus classique, c'est une équipe digitale isolée qui gère la donnée consommateur et en tire des enseignements. Mais il lui est souvent difficile de comprendre et interagir avec le reste de l'organisation, et ces projets ne génèrent qu'une valeur marginale. Les distributeurs doivent donc développer une stratégie des données au plus haut niveau de l'organisation, et une feuille de route pour collecter et déployer ces données dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Un des axes importants pour la donnée est de retravailler les programmes de fidélité pour les rendre plus « magnétiques ». Aujourd'hui, la plupart des consommateurs adhèrent à de multiples programmes, peu différenciés. Il est nécessaire de réfléchir à des modèles apportant plus de valeur, plus de personnalisation, et surtout plus impliquant : modèles d'abonnements pour certains produits ou services, systèmes de paiement, personnalisation des produits, etc.

## MAÎTRISER L'INNOVATION PRODUIT

Même si de nombreux retailers ont développé des marques propres, le merchandising, la sélection et la mise en scène des produits ont longtemps été leur première compétence. Mais l'e-commerce,

les nouveaux intermédiaires de choix confèrent plus de pouvoir au consommateur dans le choix de ses produits. Pour gagner, certains distributeurs devront remonter la chaîne et penser comme des fabricants, en développant une offre de produit qui donnera une raison de venue aux clients.

Cela suppose une capacité d'innovation produit renforcée : certains distributeurs comme Marks & Spencer ou Mercadona ont construit leur succès sur ce modèle. Même si beaucoup d'innovations significatives sont à mettre au compte de retailers, par exemple Decathlon, la majorité des produits à marque propre sont aujourd'hui des me-too de produits de fabricants, avec peu d'évolutions dans les recettes et les packagings, et les innovations sont souvent l'œuvre de PME partenaires. Les distributeurs doivent maintenant développer leur propre capacité d'innovation, en accélérer le rythme et le nombre, et utiliser de manière plus systématique les données consommateurs dont ils disposent pour le faire. Une échelle mondiale peut rendre ces développements plus faciles et plus rentables, mais les nouvelles tendances de localisation, de responsabilisation sociale et environnementale permettent également des approches locales. Certaines technologies, comme le manufacturing additif (impression 3D, y compris en alimentaire) permettront d'accélérer et réduire le coût des développements.

Il est également essentiel de renforcer la maîtrise des produits, que ce soit en termes d'origine, de qualité, d'ingrédients, de conditions de production, etc. afin d'atteindre les nouveaux standards de qualité attendus par les clients. Là encore,

« Personne n'a autant de données que les retailers. Les marques n'en auront jamais autant. Les retailers doivent jouer un rôle sur la donnée, mais ils ne savent pas encore la valoriser, contrairement aux pure players. »

**Directeur Exécutif,  
distribution alimentaire**

les technologies de type blockchain peuvent apporter des gains appréciables d'efficacité et de fiabilité.

Au-delà de l'innovation produit, les retailers doivent aussi maintenir un rythme élevé d'innovation dans les services et l'expérience client. Le concept store Story, basé à Manhattan facture les marques pour les expériences innovantes qu'elles créent dans leurs magasins pour présenter les produits. Ils utilisent également l'Intelligence Artificielle pour analyser les lieux où les clients passent le plus de temps et mieux comprendre les lieux et les expériences qui créent le plus de valeur pour leurs clients.

### RENFORCER L'AGILITÉ DE L'ENTREPRISE

Pour maintenir la cadence d'innovation imposée par les acteurs digitaux et les nouveaux intermédiaires, la plupart des distributeurs traditionnels doivent améliorer leur capacité à développer, tester et rapidement implémenter de nouvelles solutions. Néanmoins, la culture de ces retailers est souvent liée au déploiement fidèle et méthodique du ou des formats qui ont fait leur succès. Même dans les sièges, les équipes ont l'habitude de travailler en silo avec une faible autonomie. Les nouveaux projets requièrent la validation de nombreuses de parties prenantes, souvent attachées à la défense du modèle existant.

À l'inverse, les digital-natives n'hésitent pas à déployer des solutions même partielles, et les améliorer au fur et à mesure des enseignements. Au lieu de prendre des décisions sur la base d'un ensemble exhaustif d'analyses, les

entreprises agiles découpent les projets en un grand nombre de petits éléments faciles à tester et à faible risque.

### CONSTRUIRE LA « WORKFORCE OF THE FUTURE »

Aujourd'hui, l'immense majorité des employés est concentrée sur la distribution physique de produits : transfert de l'entrepôt à la réserve et de la réserve au linéaire ; ces tâches réclament généralement peu de compétences, avec un niveau élevé de standardisation et de contrôle.

La croissance de l'e-commerce, particulièrement en alimentaire, génère également encore un grand nombre d'emplois peu qualifiés, liés au picking et à la distribution.

Mais ce schéma va rapidement changer : l'automatisation va progressivement remplacer les emplois à faible valeur ajoutée ; c'est déjà largement le cas sur les caisses, cela va continuer sur les entrepôts et peut-être la livraison, sous l'influence des nouveaux acteurs qui innoveront rapidement. Ocado automatise ses entrepôts, Alibaba talonne Amazon Go sur les magasins de proximité entièrement automatisés.

En parallèle, de nouvelles compétences deviennent nécessaires : capacité à analyser efficacement la donnée client, à gérer des algorithmes de choix sophistiqués, à fournir un niveau de service inégalé, à créer des expériences clients uniques, à innover à un rythme plus soutenu dans les produits et les services, à utiliser les technologies digitales, à interagir avec les consommateurs de

manière cohérente sur tous les médias, à interagir avec les consommateurs chez eux, pour n'en citer que quelques-unes.

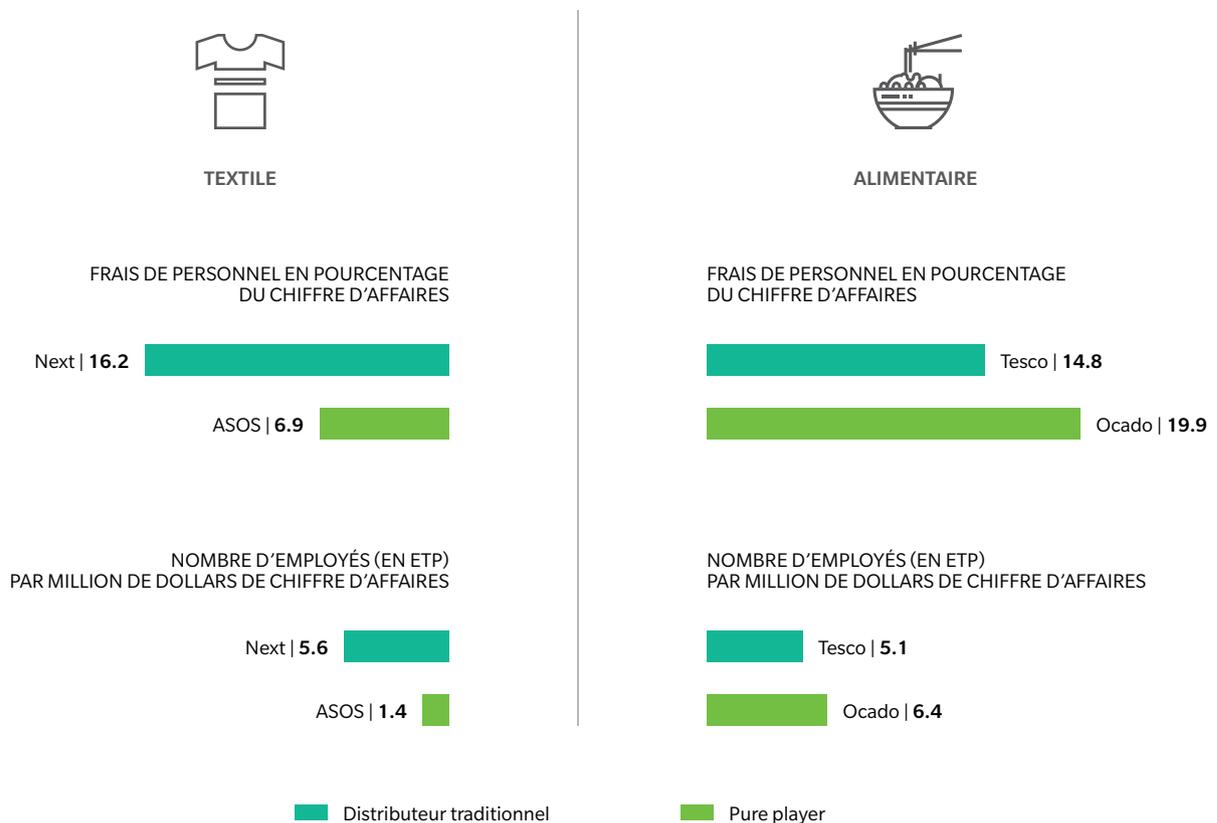
Pour les distributeurs, cela suppose de repenser radicalement son capital humain, autour de quatre dimensions.

La première, c'est la façon dont le travail est organisé : mettre en place

une organisation plus ouverte, qui casse les silos actuels, qui permet de partager le savoir-faire de manière transverse et favorise l'autonomie et l'entrepreneurship. C'est aussi une organisation qui s'ouvre à l'extérieur, capable de collaborer efficacement avec d'autres entreprises, mais aussi

### ILLUSTRATION 10. L'IMPACT DE LA DISTRIBUTION EN LIGNE SUR L'EMPLOI

LA CROISSANCE DE LA DISTRIBUTION EN LIGNE N'AURA PAS LE MÊME IMPACT SUR L'EMPLOI DANS L'ALIMENTAIRE QUE DANS LE TEXTILE



Source : Rapport annuel des entreprises – analyse Oliver Wyman



capable d'intégrer le crowdsourcing de tâches élémentaires. Et enfin qui favorise la création d'équipes agiles et cross fonctionnelles pour élaborer de nouvelles solutions pour les consommateurs.

La deuxième, ce sont les profils des ressources : une approche plus globale de la gestion des talents, voire plus ouverte à l'extérieur pour certains, des leaders qui viennent d'horizons plus diversifiés, des employés plus digital-natives, des profils plus ouverts à l'incertitude et à l'expérimentation continue.

La troisième, c'est la promesse employeur : des environnements de travail qui favorisent la collaboration locale et virtuelle, plus de flexibilité dans le travail, une offre de formation étoffée et personnalisée – qui permet à la fois de développer les compétences manquantes et de motiver les employés, plus d'opportunités de mobilité, un recrutement adapté aux millenials, une expérience employé en miroir de l'expérience client et articulée autour de la qualité de vie.

Enfin la quatrième concerne le style de leadership : les nouveaux enjeux, la complexité des nouveaux modèles requièrent de passer d'un leadership sachant et directif, à une plus forte valorisation de l'intelligence collective et le fonctionnement en réseau. L'expérimentation, et donc le droit à l'erreur doit être favorisé.

Les distributeurs sont souvent parmi les plus gros employeurs locaux, avec des ressources humaines très dispersées sur les territoires. La transformation du capital humain, large et profonde, est probablement l'un des enjeux les plus importants et les plus difficiles pour réussir dans le retail de demain.

## INTERVIEW



## RICHARD PENNYCOOK

PRÉSIDENT DE QUATRE ENTREPRISES  
DU RETAIL, ET DU BRITISH  
RETAIL CONSORTIUM

Quand on a demandé à Zhou Enlai en 1969 si la Révolution française avait été une bonne chose, il aurait répondu « Il est encore trop tôt pour le dire ». On peut sans doute tirer des conclusions plus définitives sur les bienfaits d'autres révolutions.

La révolution agricole britannique au 18<sup>ème</sup> siècle et les révolutions industrielles des 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles ont radicalement changé notre mode de vie. Le niveau de vie de la grande majorité des personnes vivant aujourd'hui en Occident dépasse celui des personnes les plus riches des époques précédentes. Globalement au cours des 30 dernières années, le nombre de personnes vivant dans la pauvreté extrême s'est réduit de moitié et l'espérance de vie a augmenté de huit ans. On peut donc probablement considérer ces révolutions comme de bonnes choses.

Pourtant les tisserands ou les allumeurs de réverbères n'étaient probablement pas de cet avis. En effet, le savoir-faire de tissage fut surpassé par les machines à tisser ; et l'activité d'allumage de réverbères fut rendue obsolète elle aussi. Ces métiers n'ont pas perçu les bénéfices de l'évolution radicale du monde qui les entourait. Au contraire, ces ouvriers ont été

obligés de développer de nouvelles compétences, de se déplacer, ou ont tout simplement été laissés sur la touche.

Aujourd'hui, nous sommes aux prémices de ce que l'on pourrait appeler la quatrième révolution industrielle, où la puissance de traitement et la connectivité presque infinies rendent possibles des développements inimaginables en matière d'Intelligence Artificielle et de robotique. Et si l'on considère que la révolution numérique des 20 dernières années était une rupture, on n'a encore rien vu !

En tant que distributeurs, ce constat doit nous faire réfléchir. Notre secteur est dynamique, mais est en train d'être réinventé aussi profondément que lors de l'émergence de la distribution organisée à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. La différence avec cette période, qui a nécessité plus de cent ans pour développer des réseaux de magasins physiques, servis par des supply chain complexes et dirigés via des sièges centralisés, c'est que cette fois-ci les choses évoluent beaucoup plus vite. Les implications pour nous, en tant que dirigeants d'entreprise, et pour nos leaders politiques, sont essentielles. Les générations futures bénéficieront pleinement des changements à venir, mais la question est de savoir si nous serons suffisamment prévoyants pour éviter à un grand nombre de nos collègues actuels de devenir les tisserands et les falotiers des temps modernes.

# REMERCIEMENTS

« Si j'ai vu si loin, c'est que j'étais monté sur des épaules de géants »

**Isaac Newton**

Dans le cadre de ce rapport, nous avons parlé à plus de 50 dirigeants de l'industrie. Nous les remercions de leurs contributions ; leurs idées ont très largement servi à former nos hypothèses et atteindre nos conclusions.

AHOLD DELHAIZE USA  
**Kevin Holt**, Président-Directeur Général

ASSOCIATED  
WHOLESALE GROCERS  
**Dan Funk**, Vice-Président Exécutif,  
merchandising et marketing

BARCLAYS  
**Karen Short**, Directeur Général

BRITISH RETAIL CONSORTIUM  
**Helen Dickinson**, Directeur Général

BRYAN GARNIER  
**Olivier Garnier de Falletans**,  
Associé Gérant  
**Charles Tellier**, Managing Director  
**Jean Cailliau**, Conseiller Exécutif

CBRE – CONVERGENCES  
**Jérôme Le Grelle**, Directeur Exécutif  
Retail France

CHICO'S FAS  
**Shelley Broader**,  
Président-Directeur Général

CO-OP UK  
**Steve Murrells**, Président-Directeur  
général Groupe

COUCHE-TARD  
**Alain Bouchard**,  
Président-Directeur Général

E. LECLERC  
**Maud Funaro**, Directrice Stratégie,  
Digital et Innovation

EBAY  
**Kumaran Adithyan**, Directeur  
de la stratégie commerciale et de  
la planification

FÉDÉRATION DU COMMERCE ET  
DE LA DISTRIBUTION  
**Jacques Creyssel**, Délégué Général  
et Vice-Président, FIRAE (Fédération  
internationale du retail)

FOOD CITY  
**Dan Gleib**, Vice-Président Exécutif,  
merchandising et marketing

FOOD MARKETING INSTITUTE  
**Mark W. Baum**, Senior Vice-President

GRAIN DE MALICE  
**Alain Boittiaux**,  
Président-Directeur Général

GROUPE BEL  
**Francis Le Cam**, précédemment  
Directeur Général Délégué

GROUPE CASINO  
**Régis Schultz**, Président de Monoprix,  
Membre du Comité Exécutif du  
Groupe Casino  
**Franck Poncet**, Directeur Commercial et  
Technique, Président Naturalia  
**Gabriel Naouri**, Ex-Directeur Adjoint de  
la coordination internationale

GROUPE CARREFOUR  
**Gérard Lavinay**, Directeur Exécutif  
Marchandises, Flux et Formats et  
Membre du Comité Exécutif  
**Matthieu Malige**, Directeur Exécutif  
Finances et Gestion, Membre du Comité  
Exécutif, précédemment Directeur  
Financier, Fnac-Darty

GROUPE GALERIES LAFAYETTE  
**Ugo Supino**, Chief Financial Officer et  
Membre du Directoire

GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES  
**Alexandre Falck**, Directeur Général

HANES  
**David Bortolussi**, Président, Australie  
**John Marsh**, Président,  
Global Activewear

H-E-B  
**Craig Boyan**, Président

HSBC  
**Dave McCarthy**, Directeur Consumer  
Retail Europe

IBOTTA  
**Kane McCord**, Directeur des Opérations

ICA SWEDEN  
**Anders Svensson**,  
Président-Directeur Général

INSTITUT DU COMMERCE  
**Xavier Hua**, Directeur Général

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL  
**Dag Inge Rasmussen**,  
Président-Directeur Général

MANOR  
**Stéphane Maquaire**, Chief  
Executive Officer

MAXEDA DIY  
**George Adams**, Président non Exécutif,  
et ancien Président-Directeur Général  
de Screwfix

METRO INC. (CANADA)  
**Eric R. La Flèche**,  
Président-Directeur Général

MICHEL & AUGUSTIN  
**Michel de Rovira**, Co-fondateur et  
Directeur Général

MIZZEN+MAIN  
**Kevin Lavelle**, Président Fondateur

NESTLÉ USA  
**Paul Grimwood**, Chairman & CEO

ONEX PARTNERS  
**Matt Ross**, Managing Director

PEAPOD  
**Spencer Baird**, Senior Vice President  
of Merchandising

REXALL  
**Beth Newlands Campbell**, Président

SOFINA  
**Harold Boël**, CEO

SOUTHEASTERN GROCERS  
**Anthony Hucker**,  
Président-Directeur Général

SYSTÈME U  
**Guillaume Darrasse**, Directeur  
Général Délégué

UK DEPARTMENT FOR BUSINESS,  
ENERGY AND INDUSTRIAL STRATEGY  
**Laura Robinson**, Directrice Adjoint

THE J.M. SMUCKER COMPANY  
**Mark T. Smucker**, President and CEO

UNIBAIL-RODAMCO  
**Christophe Cuvillier**, Président  
du Directoire

WALMART  
**Charles Redfield**, Vice-Président Exécutif

WESSANEN  
**Christophe Barnouin**, Directeur Général

WOOLWORTHS  
HOLDINGS AUSTRALASIA  
**John Dixon**, Président-Directeur Général

YOUSCRIBE  
**Juan Pirlot de Corbion**,  
Président Fondateur

## À PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un leader mondial du conseil en direction générale qui combine des connaissances approfondies des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque et de transformation organisationnelle.

Dans le secteur de la distribution et des biens de consommation, nous nous appuyons sur une connaissance client stratégique inégalée et sur des techniques analytiques de pointe pour offrir les meilleurs résultats à nos clients. Nous comprenons parfaitement les clés de succès d'un distributeur : une attention constante portée sur le client, une recherche permanente de l'excellence dans l'exécution et une motivation continue d'améliorer ses compétences. Notre approche unique, basée sur l'expérience, nous permet depuis plus de 20 ans d'aider les distributeurs à construire leur futur.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

## CONTACT

### JAMES BACOS

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

### WAI-CHAN CHAN

Global Consumer Goods Practice Leader  
[wai-chan.chan@oliverwyman.com](mailto:wai-chan.chan@oliverwyman.com)  
+852 2201 17 00

### NICK HARRISON

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

### SIRKO SIEMSEN

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

### RICHARD MCKENZIE

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Asia  
[richard.mckenzie@oliverwyman.com](mailto:richard.mckenzie@oliverwyman.com)  
+852 2201 1700

### FRANCOIS AUBRY

Retail & Consumer Goods Practice Lead – France  
[francois.aubry@oliverwyman.com](mailto:francois.aubry@oliverwyman.com)  
+33 1 4502 3388

### RAINER MUENCH

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Germany  
[rainer.muench@oliverwyman.com](mailto:rainer.muench@oliverwyman.com)  
+49 160 621 8210

### COEN DE VUIJST

Retail & Consumer Goods Practice Lead – The Netherlands  
[coen.devuijst@oliverwyman.com](mailto:coen.devuijst@oliverwyman.com)  
+31 20 541 9790

### JEREMY SPORN

Retail & Consumer Goods Practice Lead – North America  
[jeremy.sporn@oliverwyman.com](mailto:jeremy.sporn@oliverwyman.com)  
+1 646 249 0517

### MARIA MIRALLES

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Iberia  
[maria.miralles@oliverwyman.com](mailto:maria.miralles@oliverwyman.com)  
+34 615 036 406

### STEPHAN DERTNIG

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Russia  
[Stephan.Dertnig@oliverwyman.com](mailto:Stephan.Dertnig@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 239

### NORDAL CAVADINI

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Switzerland  
[nordal.cavadini@oliverwyman.com](mailto:nordal.cavadini@oliverwyman.com)  
+41 44 553 37 64

### ANDREW GLOVER

Retail & Consumer Goods Practice Lead – UK  
[andrew.glover@oliverwyman.com](mailto:andrew.glover@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7770





Copyright © 2018 Oliver Wyman. Tous droits réservés.