

Génération

20

> DOSSIER SPÉCIAL

Grande consommation

RENCONTRE CROISÉE

Deux leaders de la vente à distance nous dévoilent leur vision de la distribution multicanal ubiquitaire :

Bernard Avril, groupe 3 Suisses International

Dominique Giusiano, groupe Redcats

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Comment évaluer le potentiel d'un produit sur le marché européen ?

POINTS DE VUE

Valeur client : faux-semblants et révolution 2.0

Le drive : enfin le bon concept pour l'e-commerce alimentaire ?

Le paradigme du « commerce de précision » industrialisé

Le category management est-il un remède à tous les maux ?

Quand les enseignes de l'habillement entrent dans une nouvelle ère et retiennent leur souffle

ACTUALITÉS



Grande consommation

RENCONTRE CROISÉE

Deux leaders de la vente à distance nous dévoilent leur vision de la distribution multicanal ubiquitaire :

Bernard Avril, groupe 3 Suisses International	4
Dominique Giusiano, groupe Redcats	8

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Comment évaluer le potentiel d'un produit sur le marché européen ?	12
--	----

POINTS DE VUE

Valeur client : faux-semblants et révolution 2.0	15
Le drive : enfin le bon concept pour l'e-commerce alimentaire ?	19
Le paradigme du « commerce de précision » industrialisé	22
Le category management est-il un remède à tous les maux ?	29
Quand les enseignes de l'habillement entrent dans une nouvelle ère et retiennent leur souffle	31

ACTUALITÉS	34
------------------	----

> AGENDA

4 mai 2011 – Paris

Journée Retail en partenariat avec Generix group
Vendre Plus et Livrer Mieux en Cross-Channel

10 mai 2011 – Paris

Petit déjeuner
Comment placer l'agent au cœur
de la transformation du secteur public
grâce au lean management

11 mai 2011 – Paris

Petit déjeuner web 2.0
Le web communautaire, collaboratif et
participatif. Enjeux majeurs et opportunités
stratégiques

12 mai 2011 – Paris

Conférence en partenariat avec IFS
Le SAV un nouveau relai de croissance
pour les entreprises ?

26 mai 2011 – Paris

Petit déjeuner
Stratégie de coopération/mutualisation :
quelles problématiques ? quels outils ?





Chiheb Mahjoub
Président et CEO, Kurt Salmon

L'année 2011 n'en finira donc pas de nous réserver son lot de révolutions, de glissements de modèles que l'on pensait établis et pour lesquels nous devons à nouveau questionner notre manière d'appréhender la conduite de nos entreprises.

*Dans son ouvrage *The New Rules of Retail*, Michael Dart (associé Kurt Salmon) prédit l'avènement d'un nouveau modèle pour les marques de grande consommation et pour ceux qui les distribuent.*

Ce nouveau modèle repose sur plusieurs piliers qu'il s'agit de considérer avec attention :

- la connexion avec les différentes typologies de consommateurs et la manière d'adresser ceux-ci dans leur diversité ;*
- l'expérience client qui se traduit dans l'intercanalité tout autant que dans la stimulation du désir de consommer en proposant un accueil et un environnement d'achat capables de traduire la promesse de la marque ou de l'enseigne ;*
- la verticalisation, ou comment maîtriser la chaîne de la valeur depuis l'idée d'un nouveau produit ou service jusqu'à sa commercialisation.*

Ce dernier point attire particulièrement notre attention ces derniers temps. Avec une hausse de plus de 139 % et un prix dépassant les 2,2 euros la livre, le coton devient une denrée plus rare. Les coûts de la main-d'œuvre, du transport et les effets de change nous promettent un accroissement du prix de revient des marchandises manufacturées en Asie de l'ordre de 15 à 20 % sur l'année. Dans le domaine de l'alimentation, nous anticipons une hausse de 10 à 15 % du prix du café, de 15 à 20 % de la farine ou encore de 4 à 8 % du beurre.

Pour répondre à cette situation, nous identifions quatre leviers sur lesquels nous concentrons nos efforts de conseil :

- 1- vendre plus cher (cela paraît évident, mais la question est bien plus de savoir comment le faire que de savoir qu'il s'agit de le faire) ;*
- 2- aller plus loin dans la compréhension fine de la chaîne de la valeur et dans l'influence que l'on peut avoir sur la structure des coûts ;*
- 3- tendre encore plus la supply chain afin d'améliorer la qualité des stocks détenus ;*
- 4- optimiser la politique de sourcing.*

*A travers des témoignages de nos clients, des analyses réalisées par nos équipes, vous découvrirez dans ce *Génération* pourquoi et comment notre manière de commercer se trouve bouleversée par Internet, bien sûr, par la globalisation de nos économies, évidemment, mais aussi et surtout par cette formidable énergie dont témoignent les acteurs de la distribution et des produits de grande consommation.*

A propos de Kurt Salmon

Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 5 continents, sous une même marque : Kurt Salmon. Nos clients bénéficient de la spécialisation sectorielle et fonctionnelle de nos 1 600 consultants en stratégie, organisation et management. Dans un environnement de plus en plus complexe, nous sommes convaincus que nous ne devons pas nous contenter d'être un cabinet de conseil. Nous voyons notre rôle comme celui d'un partenaire de confiance, qui, aux côtés de ses clients, conçoit et met en œuvre les stratégies et les solutions les plus pertinentes, à la mesure de leurs ambitions. Forts de notre expérience, notre préoccupation permanente est de leur apporter des résultats mesurables et d'assurer le succès de leurs projets, de manière significative et durable. Notre signature : l'excellence dans l'exécution.

Kurt Salmon est membre du Management Consulting Group (MMC - Bourse de Londres).

Pour plus d'informations, www.kurtsalmon.com

Deux leaders de la vente à distance nous dévoilent leur vision de la distribution multicanal ubiquitaire

Au cœur de ces stratégies orientées client : un nouveau rôle pour le catalogue, des rythmes commerciaux plus soutenus et plus synchrones entre canaux, des modes de fonctionnement interne plus fluides et plus interactifs, des moyens opérationnels renforcés (plates-formes de relation client, logistique, systèmes d'information), de nouveaux métiers à créer (m-commerce...) et donc de nouvelles compétences à intégrer.



Bernard Avril

Bernard Avril, directeur des opérations du domaine BtoC du groupe 3 Suisses International, nous présente la nécessaire adaptation des organisations et des moyens opérationnels pour mettre en œuvre une stratégie multicanal fondée sur une vision à 360 degrés du client et une forte composante digitale et ubiquitaire.

Propos recueillis par Gilles Cohen

<< Pour nous, le multicanal se définit et se construit autour d'une vision à 360 degrés du client

A quoi correspond le domaine BtoC du groupe 3 Suisses International ?

Le domaine BtoC regroupe les enseignes de vente à distance grand public du groupe 3 Suisses International. Au total, cet ensemble représente une dizaine de marques, parmi lesquelles : 3 Suisses, Blancheporte, Becquet, Vitrine magique ou encore Venca en Espagne ou Unigro en Belgique. Ces marques opèrent sur plusieurs pays européens : en France, bien sûr, mais aussi en Belgique, en Allemagne, en Espagne, dans les pays de l'Est (Tchéquie, Ukraine...).

Cet ensemble est régi sur la base de trois principes :

- cohérence du portefeuille de marques, pilotée en commun au niveau du domaine ;
- autonomie de ces marques dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies commerciales ;

– synergie de moyens (par exemple en matière de fonctions support, de logistique, de systèmes d'information...), également coordonnée au niveau du domaine.

Que signifie le mot « multicanal » au sein du groupe 3 Suisses International et comment cette notion s'inscrit-elle dans la stratégie des marques ?

Pour nous, le multicanal se définit et se construit autour d'une vision à 360 degrés du client : nos clients doivent pouvoir être en relation de façon continue avec nos marques, tous canaux et tous points de contact confondus.

Les canaux sont plus ou moins pertinents selon le type de contact établi et selon le type de client : ainsi, le web et les catalogues seront plus efficaces dans le cycle de commercialisation ; inversement, le courrier ou le téléphone seront plus pertinents pour certains segments de clients.



Dans ce paysage multicanal, notre stratégie est clairement orientée sur le digital, qui inclut bien entendu le web « historique », mais aussi d'autres médias, tels que le mobile ou la TV interactive. Nos investissements portent en priorité sur ces composantes du digital. Le catalogue est appelé à fortement se reconfigurer, et les magasins, à ce jour, ne sont pas pour nous un canal stratégique.

Nous étions VPCistes, nous sommes devenus VADistes et voulons développer le commerce sans distance c'est-à-dire le commerce ubiquitaire.



Le groupe 3 Suisses International
www.3suissesinternational.com

Avec un chiffre d'affaires 2010 de plus de 2 milliards d'euros (hors participations financières) et 8 500 collaborateurs actifs sur 30 pays, le groupe 3 Suisses International est un acteur majeur du commerce sans distance en Europe. Complémentaires, les activités du groupe se répartissent entre :

- **L'activité de commerce sans distance en...**
 - > **mode et univers de la maison**, avec les enseignes 3 Suisses, 3 Pagen, Blanche Porte, Quelle, Becquet, Bleu Bonheur, Magnet, Helline, Unigro, Venca, Vitrine Magique, Witt International ;
 - > **produits pour le bureau**, avec Bruneau, Otto Office, Picking Pack, Orga System ;
 - > **loisirs**, avec Happytime ;
 - > **intermédiation**, avec 2xmoinscher.com
- **L'activité de services au commerce sans distance en...**
 - > **traitement numérique de l'image**, avec Naos Publishing et Quais de l'image ;
 - > **logistique**, avec Mondial Relay ;
 - > **relation client**, avec Mezzo ;
 - > **services financiers**, avec Contentia, Direxi et Cofidis Participations (Cofidis, Créatis, C2C, monabanq).

Quelles sont selon vous les clés du succès de cette stratégie digitale ?

Certaines clés sont à trouver au plan opérationnel :

- la maîtrise de la relation client, qui s'appuie notamment sur des capacités techniques à traiter des volumes d'information considérables, et qui nécessite des savoir-faire pointus pour développer des plans commerciaux multicanal en fonction de segments clients bien identifiés mais aussi de composantes plus événementielles liées à la vie des clients avec nos marques ;
- la logistique constitue l'autre pilier opérationnel : là encore, une logistique BtoC doit pouvoir traiter des volumes considérables de façon très sécurisée, pour prolonger la qualité de la relation client et matérialiser la promesse commerciale ;
- enfin, des systèmes d'information intégrés et ouverts sont indispensables : intégrés pour permettre cette vision à 360 degrés multicanal de notre relation avec nos clients ; ouverts pour pouvoir bâtir des stratégies d'offre avec nos partenaires et s'affranchir, grâce au web, des contraintes d'espace physique induites par le catalogue.

D'autres clés sont plus subtiles et plus complexes à mettre en œuvre :

- le rapport au temps et au rythme d'activité change complètement. Dans une activité de catalogue traditionnelle, l'unité de temps s'exprime en mois ou en semaines. Dans le monde Internet, il faut raisonner en heures, voire en minutes. Avant, les gros mangeaient les petits. Aujourd'hui, les rapides mangent les lents. Cette culture de la rapidité représente un changement important et touche tous les domaines, depuis la construction des offres jusqu'à la satisfaction du client final. Je souhaite préciser que cet impératif de rapidité nécessite de faire les choses différemment. Il ne s'agit pas de faire « comme avant, mais plus vite », mais bien de « faire différemment, afin de pouvoir faire plus vite » ;

<< Nous étions VPCistes, nous sommes devenus VADistes et voulons développer le commerce sans distance, c'est-à-dire le commerce ubiquitaire

– savoir adopter une culture de laboratoire de test perpétuel. Le web permet de tester rapidement de nouveaux concepts, de nouvelles offres ou de nouveaux messages. Si ces tests sont probants, il faut savoir les déployer en masse rapidement. A l'inverse, il est normal que ces tests ne produisent pas toujours les résultats escomptés. Il faut alors savoir les interrompre rapidement et arbitrer en faveur de nouveaux tests. Ce cycle test-analyse-décision est l'une des composantes majeures d'une stratégie web efficace.

En parallèle, les stratégies multicanal fondées sur une forte composante digitale imposent à chaque acteur

de revoir et d'adapter son modèle économique : le modèle Internet, par la capacité de zapping et de comparaison qu'il donne au client, conduit à une pression sur les prix de vente et donc sur les marges. Il faut compenser cette érosion de marge par un allègement des structures de coûts et une transformation de

nos organisations et de nos processus ; ils doivent sans cesse devenir plus simples, plus fluides, plus agiles. Ni nous ni nos concurrents ne sommes exonérés de ces efforts continus.

Enfin, le succès de ces transformations passe inévitablement par le renforcement de nos compétences : acquisition de compétences externes sur des sujets spécifiques et liés à certains nouveaux métiers, renforcement de nos compétences internes par la formation et la capitalisation de nos savoir-faire historiques...

En synthèse, je dirai qu'il faut adopter un nouveau modèle commercial, relationnel, opérationnel et culturel respectant des contraintes économiques et des contraintes de rythme dans le temps, désormais incontournables.

Comment la direction des opérations contribue-t-elle à cette stratégie et au programme de transformation qui la sous-tend ?

La direction des opérations travaille sur les synergies de moyens, dont je parlais en préambule, notamment sur les trois thèmes majeurs que sont l'amélioration de nos plates-formes de relation client, la refonte de notre outil logistique et la transformation de notre système d'information.

Ainsi, nous avons lancé des projets majeurs sur chacun de ces thèmes, et notre rôle consiste à coordonner ces projets et à les conduire à leur terme, en collaboration étroite avec les services opérationnels des différentes marques.

Ces investissements doivent permettre aux marques de mettre en œuvre leurs stratégies commerciales en s'appuyant sur des moyens offrant le meilleur service au meilleur coût.

Mais mon ambition est d'aller au-delà : je voudrais que notre direction des opérations puisse aussi être force de proposition et d'innovation auprès des marques sur certaines méthodes de travail ou certains processus clés afin d'être créatrice de valeur ajoutée client différenciante.

Repères

- Commencé en 1995 avec la mise en ligne de 6 500 produits, l'ensemble du catalogue est placé sur Internet dès 1997, faisant des 3 Suisses un précurseur.
- **3 Suisses est aujourd'hui :**
 - le 6^e site marchand français et le 2^e site mode et décoration en France (source FEVAD T3 2010) ;
 - la seule enseigne mode et déco à disposer en m-commerce d'une application Iphone et d'une application Android ;
 - le 1^{er} site mode et décoration en Belgique.
- **Blancheporte.fr** est le 1^{er} site habillement des seniors en France (source FEVAD T3 2010).
- **Becquet.fr** est le premier canal de vente de l'enseigne de linge de maison.
- **Quais de l'image** est le plus grand studio de traitement de l'image internalisé en Europe, après celui d'Ikea.
- Avec ses 4 300 points de retrait, **Mondial Relay** est le premier réseau de Points Relais en France.



<< La stratégie digitale, au cœur de laquelle se trouvent Internet et l'e-commerce, est vécue comme une formidable opportunité par nos équipes

Dans cette quête du Graal multicanal, comment les enseignes de vente à distance vous semblent-elles positionnées par rapport à leurs concurrents ?

Tout d'abord, rappelons que le paysage concurrentiel de la VAD s'est élargi depuis bien longtemps. La concurrence ne se limite plus aux autres VADistes historiques (Redcats, Damart...), mais inclut aussi les distributeurs, qui se développent d'ailleurs aussi dans l'e-commerce, ou les « pure players » du web qui viennent sur le terrain du catalogue ou des magasins physiques.

Compte tenu des facteurs clés de succès que nous venons d'évoquer, je dirai de façon très globale que la VAD est très bien positionnée face à ce challenge, grâce à son grand savoir-faire dans la gestion de la relation client et dans les processus logistiques et qu'elle doit probablement continuer à progresser dans sa capacité à s'inscrire dans une nouvelle relation au temps et donc sur de nouveaux rythmes de commercialisation.

A l'inverse, les distributeurs ont une relation au temps et à la réactivité très affûtée, mais doivent probablement s'améliorer (et certains avancent vite !) dans leur maîtrise de la « relation client à distance » et de la logistique BtoC.

Enfin, les « pure players » qui arrivent sur nos catégories de produits sont des concurrents redoutables : d'une part, ils maîtrisent les ressorts de l'e-commerce et ont pu se construire sans hériter de contraintes passées et, d'autre part, ils savent s'appuyer sur des partenaires externes pour proposer des offres dont par conséquent ils ne supportent pas les contraintes en termes de coûts et de cycle de développement.

Justement, les collaborateurs du groupe ne sont-ils pas effrayés par ces concurrents redoutables ou par l'ampleur des transformations opérationnelles et culturelles internes ?

Au contraire. La stratégie digitale, au cœur de laquelle se trouvent Internet et l'e-commerce, est vécue comme une formidable opportunité par nos équipes.

Il faut se rappeler qu'Internet correspond à une évolution sociologique profonde. Il ne s'agit pas d'un phénomène limité au cadre professionnel. Comme le reste de la population, nos collaborateurs sont tous exposés dans leur vie personnelle au web, aux mails, aux réseaux sociaux (à commencer par Facebook), aux outils de communication mobile... Nos « seniors » tchatchent avec leurs petits-enfants le soir ou le week-end ! Nos « juniors » sont quasiment nés avec un téléphone mobile à l'oreille et un clavier entre les mains ! Tous comprennent à quel point ces outils transforment notre société. A titre d'exemple, je peux dire que le dialogue que nous avons avec nos partenaires sociaux est toujours très positif sur la question de l'importance de ce choix stratégique du web.

Toutefois, ne soyons pas candides. Sur près de dix mille collaborateurs, des réticences peuvent bien sûr s'exprimer. Les mutations sont profondes et peuvent en effrayer certains. Mais l'immense majorité comprend pourquoi notre groupe doit aller résolument dans cette direction. Et il nous appartient de mettre en œuvre des moyens pour accompagner ces changements.

Quant aux concurrents, ils ont toujours existé et ont toujours été redoutables. Mais, puisque Internet permet finalement de tout faire à distance, je n'ai aucun doute sur le fait que le groupe 3 Suisses International, dont l'ADN est justement la vente à distance, est très bien placé pour relever le défi multicanal et surtout digital des prochaines années.

En savoir plus : Gilles Cohen,
gilles.cohen@kurtsalmon.com



Dominique Giusiano

Dominique Giusiano, directeur général du pôle Redcats Children and Family Brands (RCFB) au sein du groupe Redcats, insiste sur la nécessaire force des marques et sur la cohérence et le respect des promesses clients pour dépasser le stade du multicanal et aller vers un modèle véritablement transcanal.

Propos recueillis par Gilles Cohen

<< Nous sommes aujourd'hui réellement multicanaux : toutes nos marques commercialisent leurs offres à travers des réseaux de magasins, du web, du téléphone et du wholesale, notamment à l'international

Vous dirigez le pôle Redcats Children and Family Brands. Que recouvre ce pôle et comment est-il organisé ?

RCFB regroupe quatre marques spécialisées dans les univers de l'enfant et de la famille : Cyrillus, Vertbaudet, Somewhere et, la petite dernière, T4Kids, qui commercialise des produits Stella McCartney Kids.

En créant ce pôle, nous avons voulu respecter deux principes :

- des marques fortes. Chaque marque est dirigée par un directeur général, autonome dans la définition et dans la mise en œuvre de ses stratégies, notamment en matière d'offre et de commerce, et responsable de ses résultats ;
- un pôle fort, puisque nous avons regroupé des expertises transverses aux marques (logistique, relation

client, finance, RH, informatique...) qui sont là pour aider les marques dans le déploiement de leurs stratégies.

En tant que président du pôle et de chacune des marques, j'assure la cohérence des stratégies des marques, la coordination entre ces marques et les fonctions support, et bien entendu l'atteinte des objectifs consolidés du pôle.

Sur quels canaux ces quatre marques opèrent-elles ?

Nous sommes aujourd'hui réellement multicanaux : toutes nos marques commercialisent leurs offres à travers des réseaux de magasins, du web, du téléphone et du wholesale, notamment à l'international.

Nous investissons également sur le m-commerce, qui sera demain un canal totalement banalisé.

Les poids relatifs entre ces canaux varient bien entendu selon les marques, leur positionnement et leur historique. Ainsi :

- Vertbaudet réalise 80 % de son chiffre d'affaires en vente à distance, dont les trois quarts sur Internet, et le reste à travers une cinquantaine de magasins ;
- Cyrillus, quant à elle, a été conçue dès l'origine comme une marque multicanal : elle réalise aujourd'hui son CA à 75 % dans le réseau de magasins et à 25 % en VAD, dont les trois quarts sur le Net ;
- Somewhere a un profil similaire : 70 % du CA sont réalisés en magasin et 30 % en VAD, dont 80 % sur Internet.

En vente à distance, nous avons donc pris depuis longtemps le virage Internet. Nous avons été aidés en cela par le profil de nos clients, qui se sont révélés être des « early adopters » de l'e-commerce : de jeunes couples tous CSP pour Vertbaudet ; pour Cyrillus et Somewhere, des CSP+ (familles ou individus) dont le taux d'équipement Internet a été un facteur d'adoption plus rapide.

Nos marques ont su également prendre des positions innovantes sur ces thèmes : ainsi, Vertbaudet a lancé Planète Vertbaudet, le premier site 100 % communautaire des futurs et jeunes parents ; Somewhere a lancé le premier catalogue media sur DVD.



Redcats, un univers de marques mode et déco sur le web



Redcats est l'un des principaux acteurs mondiaux de la distribution de produits mode et décoration sur Internet. Filiale du groupe PPR, Redcats est un groupe de 17 marques qui distribuent leurs collections sur le web via plus de 60 sites marchands et s'appuient également sur des catalogues et un réseau de plus de 600 magasins en France et à l'international.

Redcats c'est :

- > une présence dans 31 pays avec 26 milliards de clients actifs ;
- > 3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2010, dont 54 % sur Internet ;
- > le n° 1 des sites Internet marchands en France avec laredoute.fr ;
- > le n° 1 de la vente à distance en France, en Scandinavie et au Portugal ;
- > le n° 3 mondial du shopping à distance en mode et décoration.

Le pôle Enfants Famille (Redcats Children Family Brands) développe 4 marques :

- > **Cyrillus** : mode classique et contemporaine pour toute la famille ;
- > **Vertbaudet** : prêt-à-porter, mobilier et décoration pour enfant, prêt-à-porter pour future maman ;
- > **Somewhere** : prêt-à-porter casual chic pour homme et femme ;
- > **Stella McCartney Kids** : prêt-à-porter trendy pour enfant (une marque gérée à travers la joint-venture Together For Kids).

Le pôle Enfants Famille, regroupe 1 600 collaborateurs, exploite 84 000 m² d'aire de stockage, expédie 30 millions d'articles par an.

Le pôle Enfants Famille est certifié « NF 345, service centre de relation client » et est la seule société française de vente à distance à avoir cette certification.

Au sein de PPR et de Redcats, le pôle Enfants Famille mène une politique de RSE (responsabilité sociale et environnementale) ambitieuse autour de quatre thèmes : *humanity, ecology, creativity, leadership*.

Nous sommes en réalité assez loin du modèle traditionnel de la vente à distance construit principalement sur le catalogue...

Effectivement, le catalogue n'est plus pour nous un canal, mais un média. Sa vocation n'est plus de servir de support de commande (nous ne recevons aujourd'hui qu'une très faible partie de nos commandes par courrier), mais de diriger nos clients vers le canal web ou le canal magasins. Concrètement, nous créons plus de catalogues (au moins six à huit par an), dont les durées de vie sont plus courtes, mais qui sont plus focalisés sur un temps de la saison et plus synchrones avec les offres présentes sur le web et en magasins.

Deux constats nous ont conduits à ce choix :

- la promesse traditionnelle de la VPC est celle d'une offre disponible sur la durée de vie du catalogue. Or, pour animer cette offre par nature figée, les VPCistes se sont tous lancés dans des politiques promotionnelles agressives, destinées à soutenir le chiffre d'affaires et à favoriser l'écoulement des produits. Le commerce doit créer de la valeur, et non pas la détruire, il fallait donc sortir de cette logique commerciale inhérente au catalogue ;
- l'autre constat tient à la notion de rythme, et plus exactement de l'accélération des rythmes : le magasin et le web sont deux canaux qui fonctionnent sur des rythmes rapides. Le catalogue, comme nous venons de le voir, présente une offre plus figée.

Pourtant, le choix du canal e-commerce ne va-t-il pas conduire à une érosion des prix, comme c'est souvent le cas avec l'offre Internet, alors que vous souhaitez justement vous affranchir d'un modèle catalogue trop promotionné ?

Il est vrai que le développement d'un nouveau canal ou d'un nouveau format de distribution s'est toujours fondé dans le passé sur une stratégie prix agressive : cela a été le cas des magasins populaires, des hypermarchés et ensuite de la distribution spécialisée ; cela est aujourd'hui le cas pour Internet, qui offre la possibilité, depuis son salon, de consulter les offres et de rechercher les



Repères

- **Vertbaudet**, spécialiste de la mode et de la décoration enfantine, est aujourd'hui n° 1 de la vente à distance (VAD) du marché de l'enfant en France. Créée en 1963 le réseau est composé de 67 points de vente dans 2 pays.
- **Cyrillus**, marque internationale aux racines fortes a été créée en 1977. Elle vend sur Catalogue une nouvelle collection enfant via la vente par correspondance (VPC). Son réseau est composé de 85 points de vente dans 5 pays.
- **Somewhere**, propose une mode casual, s'inspirant de la nature. En 1999, elle est l'une des premières marques à s'engager dans la création de vêtements en coton. Son réseau est composé de 31 points de vente.

meilleures opportunités et les meilleurs prix. Mais l'histoire montre également que les stratégies fondées uniquement sur le prix ne sont pas pérennes. Après la conquête par le prix, la survie et le développement passent par d'autres leviers de différenciation.

Aujourd'hui, les clients ont certes perdu leurs repères quant aux prix des produits, mais le paradoxe est qu'ils savent reconnaître la valeur proposée : si le style et la qualité sont là, alors ils comprennent que le prix ne soit pas le même ! C'est pourquoi nous nous attachons à développer des marques fortes, capables de proposer des offres attractives en termes d'équilibre style-qualité-prix, et renouvelées régulièrement pour mieux coller aux attentes de nos clients et les inviter à acheter aujourd'hui un produit qu'ils ne trouveront peut-être pas plus tard ! C'est la meilleure façon pour nous de valoriser nos marques, de protéger nos prix de vente (donc nos marges), y compris sur le web, et de préserver ainsi notre capacité d'investissement et de développement.

Cette stratégie de marque forte se révèle d'ailleurs payante aujourd'hui : toute la profession subit aujourd'hui de plein fouet l'enchérissement des matières premières et des coûts de main-d'œuvre en Chine. Pourtant, ceux dont les stratégies commerciales sont fondées uniquement sur les prix bas, sans autre levier de maintien des prix de vente, vont très probablement souffrir davantage.

Au-delà de cette logique d'offre, comment décririez-vous votre stratégie multicanal ?

Notre stratégie tient en quelques mots : transcanalité plutôt que multicanalité, commerce ubiquitaire et respect de la promesse de service :

- transcanalité, car il s'agit d'organiser de véritables synergies et une véritable cohérence entre les canaux, par opposition à une vision plus répandue du multicanal qui serait une adjonction de canaux. Par exemple, plusieurs distributeurs traitent leur e-commerce comme un magasin supplémentaire, alors que notre devise en la matière serait plutôt « Mixed is beautiful ». Nos clients attendent clairement de nous de la

cohérence entre canaux : cohérence dans l'expression de la promesse de la marque, cohérence dans la qualité et l'interactivité des relations établies entre lui et la marque, quels que soient les canaux empruntés. La cohérence des positionnements des offres et des assortiments, la cohérence de la politique de service, la cohérence des prix ne sont plus selon nous des options : ce sont des incontournables ;

- le commerce ubiquitaire correspond à la volonté du client d'acheter ce qu'il veut, où il veut, quand il le veut. Pour répondre à cette attente, au-delà de la transcanalité que nous venons d'évoquer, il nous faut mettre en œuvre des moyens nouveaux, basés sur les technologies du m-commerce voire du f-commerce (à l'instar de la Redoute qui a ouvert la première boutique sur sa page Facebook) ;
- enfin, le respect de la promesse de service est devenu clé dans notre relation au client. La justesse des informations données au client (information produit, information sur sa commande et sa livraison...) est devenue là aussi un must, notamment pour des marques comme les nôtres. Le client est prêt à attendre son produit quarante-huit heures s'il est prévenu. Si cette promesse n'est pas respectée, sa déception est grande et rejait sur l'appréciation qu'il a de la marque et du prix qu'il a payé.

Quels impacts ces orientations ont-elles sur votre organisation ou sur vos modes de fonctionnement ?

Les mots structurants sont « cohérence » et « rythme », car ils conduisent à aborder différemment certains sujets ou à changer drastiquement certains modes de fonctionnement. Par exemple :

- nos équipes accomplissent un gros travail pour établir la brand value la plus claire possible et l'exprimer de façon cohérente entre les différents canaux ;
- les plans commerciaux ne sont plus indépendants entre le web et les magasins : les équipes web et retail travaillent ensemble, dans le cadre d'approches marketing plus globales, plus complètes, tout en préservant, et même en cultivant la spécificité de chaque canal ;



<< Notre stratégie client tient en quelques mots : transcanalité plutôt que multicanalité, commerce ubiquitaire et respect de la promesse de service

- les plans commerciaux sont déployés sur des segments clients désormais transcanaux ;
- nos équipes abordent également la politique de service dans une hypothèse transcanal : les magasins sont des points de retrait et de retour produits vendus sur le web, tandis que le web met en avant nos magasins sur des pages qui leur sont propres ;
- nous travaillons également beaucoup plus en amont la cohérence de la communication et de l'iconographie, et plus généralement les diverses dimensions liées à l'image ;
- enfin nous adaptons notre organisation et nos processus de travail entre nos équipes offre, achat et marketing pour pouvoir proposer des offres attractives, synchrones entre canaux, et fréquemment renouvelées.

Tout cela nécessite-t-il de nouvelles compétences au sein de vos marques ?

Oui pour ce qui touche à certains thèmes nouveaux tels que le m-commerce ou la maîtrise des réseaux sociaux, qui sont au cœur du commerce ubiquitaire et de nos stratégies de communication. Nous recrutons des compétences sur le marché pour aller plus vite dans ces directions. Pour les autres aspects que nous avons évoqués, c'est plus un changement de culture et de posture que nous devons mettre en œuvre. Les compétences techniques sont là, mais les équipes doivent travailler plus ensemble, sans cesse partager et communiquer entre elles. Dans ce domaine, d'énormes progrès ont d'ailleurs déjà été accomplis.

Comment voyez-vous l'avenir de vos marques face à la concurrence de grands acteurs du retail qui viennent à la vente à distance ou qui sont de pure players, comme Amazon, qui viennent proposer des produits similaires aux vôtres ?

Comme je l'ai dit, les retailers dans leur majorité considèrent encore le canal web comme un (grand) magasin. Leur objectif aujourd'hui est de mettre en œuvre une approche multicanal là où nous

sommes déjà en chemin vers le transcanal. Cette mutation leur demandera du temps et des efforts, comme cela a été le cas pour nous. Nous avons donc un temps d'avance que nous devons mettre à profit, même si je ne sous-estime pas la puissance, la réactivité et la capacité de manœuvre d'acteurs comme Zara, qui ont annoncé récemment le lancement de leur activité e-commerce.

Les pure players comme Amazon, quant à eux, sont dans des logiques commerciales différentes des nôtres : ils maîtrisent bien les leviers opérationnels de la vente à distance, mais proposent « à tout le monde » une offre la plus large possible (marques et produits), presque sans exclusive. Le chemin vers la « marque destination », porteuse des valeurs recherchées par le client, est moins simple, moins naturel. La gestion du « tout sous un même toit » est certes plus facile sur le web, mais reste un exercice compliqué en termes de lisibilité et de productivité d'offre.

Nous avons des marques fortes au sein d'un pôle fort ; nous maîtrisons déjà le multicanal et nous allons rapidement vers le transcanal et le commerce ubiquitaire et nous mettons en œuvre les moyens techniques et humains pour atteindre ces objectifs. Ce sont là, j'en suis convaincu, nos atouts principaux pour conserver et attirer de nouveaux clients, contenir les assauts de nos concurrents et renforcer la fierté d'appartenance de nos équipes.

En savoir plus : Gilles Cohen,
gilles.cohen@kurtsalmon.com

Comment évaluer le potentiel d'un produit sur le marché européen ?

Par *Christophe Caillon*
et *Dan Thuy Nguyen*

Kurt Salmon a réalisé une étude consommateur originale parmi ses employés pour évaluer le potentiel d'un produit innovant, les capsules de café Ethical Coffee Company (ECC) compatibles avec les machines Nespresso.

Contexte du projet

L'année 2010 a vu l'apparition de capsules compatibles avec les machines Nespresso, accessibles dans les réseaux de grande distribution. Deux produits concurrents ont été introduits :

- L'Or de Maison du café, lancé par l'un des acteurs majeurs du marché du café, Sara Lee. Ces capsules sont en plastique recyclable et vendues dans toutes les chaînes de distribution au prix moyen de 29 centimes par capsule ;
- L'Espresso, vendu sous la marque propre Casino produit par Ethical Coffee Company. Ces capsules sont biodégradables et disponibles dans les enseignes Casino au prix de 28 centimes par capsule.

Les deux acteurs clés à la base de notre mission sont, d'une part, Ethical Coffee Company (ECC), société suisse créée en 2008 par Jean-Paul Gaillard, ancien P-DG de Nespresso, et, d'autre part, 21 Centrale Partners, fonds d'investissement reconnu sur le mid-market qui investit dans des entreprises présentant un fort potentiel de croissance.

En 2010, ECC a fait appel à 21 Centrale Partners pour financer une augmentation de capacité de production afin de répondre à une forte demande en capsules de café. Dans ce cadre, 21 Centrale Partners a choisi Kurt Salmon et son expertise dans le secteur des produits de grande consommation et de la distribution pour réaliser la due diligence commerciale

Démarche

Le projet réalisé par Kurt Salmon consistait à évaluer le potentiel de vente des capsules de café ECC et de le confronter aux prévisions du management d'ECC. Cette étude comportait plusieurs étapes.

- Mise au point d'un modèle permettant de calculer les ventes prévisionnelles sur la base d'hypothèses :

- étude des grands indicateurs macro-économiques des pays couverts par l'étude ;
- étude du marché du café dans ces mêmes pays ;
- détermination et étude des drivers de croissance d'ECC.

- Etude de la concurrence :
 - positionnement prix ;
 - visites de magasin.
- Test consommateur.
- Interview d'experts du marché afin de recueillir des données qualitatives.

La première étape permettant de construire le modèle est la détermination de la taille du marché pertinent pour le produit et son évolution dans le temps, ici les capsules de café. Cette étape est réalisée grâce à une phase de recherche de données, une phase d'analyse et une phase de restitution. Les informations brutes sont disponibles auprès d'instituts de recherche.

Une fois le marché pertinent déterminé pour les différents pays, il faut réussir à positionner le produit par rapport au marché, déterminer une part de marché potentielle et son développement au fil du temps. Le cas d'ECC est un cas particulier ; en effet, le lancement des capsules combine plusieurs effets :

- Entrée d'un nouvel acteur sur un système propriétaire. Avant l'arrivée de Maison du Café et ECC, les clients pouvaient utiliser uniquement les capsules Nespresso pour leur machine ;
- Extension du réseau de distribution d'un produit. Passage de la distribution exclusive des capsules pour machines Nespresso à une distribution en grandes surfaces alimentaires ;
- Effet low cost : les capsules ECC sont vendues 20 % moins cher que les capsules Nespresso ;
- Effet « green » : les capsules ECC sont biodégradables, contrairement aux capsules Nespresso.

L'addition de ces quatre effets est difficile à modéliser, on peut trouver des analogies en prenant les effets séparément, mais la combinaison est inédite.



Pour obtenir des données quantitatives sur lesquelles fonder son modèle et recueillir des données qualitatives sur le potentiel du produit, Kurt Salmon a opté pour une approche innovante en réalisant une étude consommateur au sein de ses locaux. Cette solution permettait d'obtenir des données fiables dans un délai très court et à un coût limité.

Test consommateur

Le test consommateur est une étape clé dans notre étude. En effet, il a permis de mesurer et de mettre en avant le potentiel de développement des capsules ECC face à son principal concurrent, Nespresso, et ce dans des conditions réelles.

Un questionnaire construit selon trois volets

- **Partie 1, profil consommateur**

Dans cette partie du questionnaire, nous avons tenté de déterminer le profil du consommateur par rapport au produit. De façon générale, nous souhaitions évaluer son profil consommateur café (fréquence, type de café...), ses habitudes de consommation, ses habitudes d'achat ainsi que son implication écologique.

- **Partie 2, comparatif gustatif**

Cette partie questionnait le participant sur ses impressions après la dégustation des différents produits à l'aveugle.

- **Partie 3, introduction du concept ECC et positionnement du consommateur comme acheteur potentiel**

Cette partie visait à mesurer le positionnement du participant comme acheteur potentiel des capsules ECC, sans révéler toutefois la nature des cafés dégustés au préalable.

Détermination de l'échantillon

Dans un souci de représentabilité et de validité du test de dégustation, un échantillon suffisamment important fut sélectionné :

- 131 participants, choisis au hasard parmi les salariés de Kurt Salmon, au bureau de Neuilly-sur-Seine.

Il est toutefois important de noter un léger biais concernant le profil professionnel identique de l'ensemble des participants.

Test consommateur

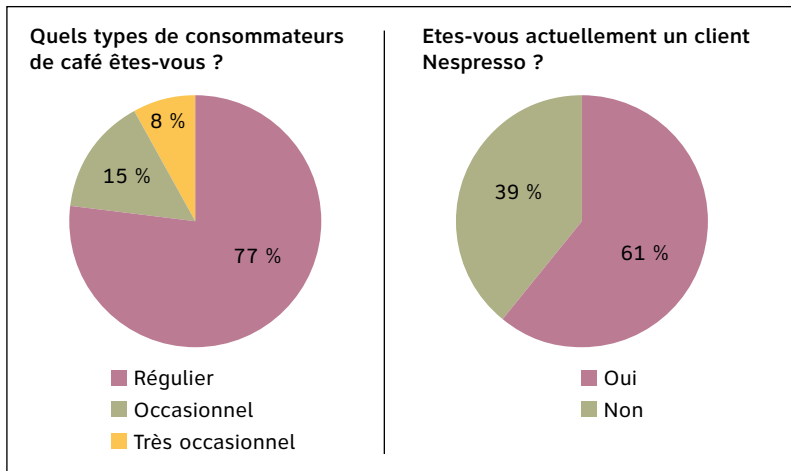
Le test de comparaison entre Nespresso et ECC fut donc réalisé sur ces 131 consommateurs ; de façon pratique, des consignes strictes ont été adoptées :

- Les capsules étaient dissimulées.
- Les questionnaires, en version papier, ont été distribués aux participants selon un ordre bien défini :
 - fiche Introduction : remise avant la dégustation ;
 - fiche Dégustation : remplie pendant la dégustation ;
 - fiche Conclusion : remise seulement une fois rempli le questionnaire dégustation.
- Encadrement : sept personnes ont encadré la dégustation et accompagné le testeur au calme pour vérifier que ce dernier remplit correctement le questionnaire et suit le déroulement prévu pour la dégustation.
- Dégustation : elle s'est déroulée dans des salles maintenues au calme, dans un environnement paisible ; chaque test a eu lieu dans un coin à part sans que les discussions aux alentours perturbent les participants ; afin d'optimiser les conditions de la dégustation, les salles n'étaient pas trop éclairées. Les produits dégustés :
 - 2 marques de café : Ethical Coffee Company (ECC)/Casino et Nespresso ;
 - 2 possibilités de test : test avec café Medium ou test avec café Corsé ;
 - les cafés servis aux testeurs étaient des espressos courts (2/3 d'une tasse). Une dégustation type de café se fait sans sucre, cela a été notifié au testeur.
- Timing de la dégustation : 10 minutes.

Résultats

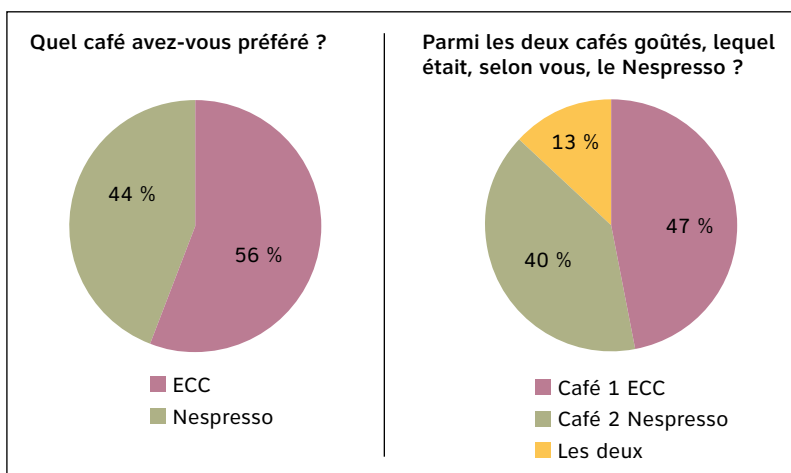
• **Partie 1, profil consommateur**

Le test nous montre que les participants sont des consommateurs réguliers de café, avec 61 % de consommateurs Nespresso. Parmi l'échantillon, 53 % des personnes connaissaient l'existence des capsules compatibles ECC.



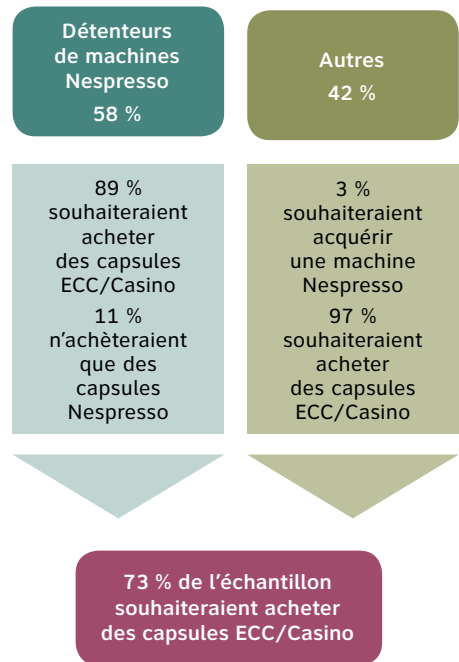
• **Partie 2, comparatif gustatif**

Après avoir effectué la dégustation à l'aveugle, dans les conditions décrites précédemment, il apparaît que 56 % des participants ont préféré le café ECC, selon trois critères : le goût, l'odeur, l'apparence. De plus, on a constaté que 47 % des participants ont confondu le café ECC avec le café Nespresso.



• **Partie 3, introduction du concept ECC et positionnement du consommateur comme acheteur potentiel**

Parmi les participants de notre échantillon, 76 % ont déclaré vouloir acheter des capsules ECC :



Feedback interne/ressenti client

Au terme des différentes analyses qui ont constitué notre due diligence, il est apparu de façon claire que le potentiel de développement des capsules ECC était réel. En outre, le test de dégustation entre ECC et son principal concurrent, Nespresso, nous a confortés dans cette idée. Ce test a permis à notre client d'obtenir des résultats fiables de façon rapide. Les remontées internes à propos de cette étude ont été excellentes.

En conclusion, la mission a été très positive aussi bien pour nos équipes, en termes d'expérience et de challenge, que pour le client, qui a bénéficié de notre expertise retail.

En savoir plus : Christophe Caillon, christophe.caillon@kurtsalmon.com, Dan Thuy Nguyen, danthuy.nguyen@kurtsalmon.com

Valeur client : faux-semblants et révolution 2.0

En une décennie, le développement de l'e-commerce a créé de nouveaux marchés et en a chamboulé de nombreux autres. L'essor des réseaux sociaux (web 2.0) ne manquera pas d'en faire de même, reconfigurant notamment les rapports entre une marque et ses clients, ainsi que les comportements de consommation. Une mutation qui trouble la lecture de plusieurs analyses et porte à envisager de nouvelles conclusions.

Par Philippe Nobile

Ainsi, nous constaterons que les réseaux communautaires impactent profondément les schémas établis de prescription commerciale, d'une part en valorisant bien davantage l'acte de préachat et d'autre part en impliquant nécessairement la marque et le point de vente dans une stratégie « multicanal » nouvelle. Des réseaux qui transforment par la même occasion l'intégralité de la chaîne de valeur client, jusqu'au management même de l'entreprise.

Derrière les faux-semblants de la relation client, Internet et les réseaux communautaires

Une étude récente¹ conclut que les consommateurs seraient moins nombreux (64 % en 2010, 69 % en 2009) à changer de fournisseur en raison d'un mauvais service client, et ce malgré un niveau de satisfaction en baisse. Un paradoxe qui s'expliquerait par la performance de certains programmes de fidélisation des marques et par l'accessibilité accrue des services client des entreprises au consommateur via les nouvelles technologies.

Ce paradoxe, s'il devait être corroboré ultérieurement par d'autres études, pourrait aussi trouver des explications ailleurs. D'une part, certaines entreprises tendent à enfermer contractuellement leurs clients dans des engagements longs et complexes à liquider, tel que dans la téléphonie mobile. D'autre part, la culture Internet promouvant le principe d'immédiateté des services, il est probable que les clients ont probablement davantage d'exigences. Enfin et surtout, une explication tiendrait au préachat, c'est-à-dire à la préparation du choix du client : cet acte étant de mieux en mieux préparé, le client tarderait à le remettre en cause en cas de déception, notamment parce qu'il penserait qu'il serait difficile de trouver mieux ailleurs. Un point qui placerait les deux explications avancées par l'étude précitée au titre de faux-semblants.

En effet Internet, et les réseaux sociaux en particulier, facilite sensiblement l'acte de préparation de l'achat. La proportion des consommateurs se renseignant sur la toile avant d'acheter est supérieure à **70 % dans la plupart des études portant sur ce sujet. Elle serait d'environ 63 %² en ce qui concerne ceux qui se renseignent plus précisément sur les réseaux sociaux.** Internet est évidemment une source unique et extrêmement accessible d'information permettant de mieux cerner les caractéristiques de l'offre et d'appréhender ses choix : sites d'e-commerce ou sites comparatifs de produits ou de prix, blogues d'experts ou articles de presse en ligne... et enfin les réseaux communautaires, particulièrement riches en information, opinions et expériences consommateurs. Autant de leviers d'information encore indisponibles il y a peu et qui aujourd'hui déterminent clairement la prescription d'achat.

La mutation des schémas de prescription commerciale doit engendrer une refonte des stratégies de valeur client

La majorité des marchés doivent faire face à cette mutation de la prescription commerciale, plaçant cette dernière non pas uniquement entre les mains des commerciaux et des médias classiques (off), mais sur les médias digitaux (on) et plus particulièrement au sein des réseaux communautaires. C'est le cas de la grande consommation et de la distribution, du tourisme, du cinéma, de la presse, de l'électronique grand public et de la téléphonie... et même du luxe. **Internet était déjà en 2009³ le média le plus influent et le plus décisif dans l'acte d'achat, tant, par exemple, pour les hôtels (63 %) que les loisirs (52 %), l'automobile (53 %), la téléphonie (50 %) ou la joaillerie-horlogerie (48 %).**

Quant aux **réseaux sociaux, ils sont déjà⁴ la seconde source favorite d'informa-**

1. Accenture, « Global consumer review », monde, dont France, mars 2011.

2. Forrester/Bazaarvoice, France, Allemagne, Angleterre, mars 2011.

3. Nurun Ifop baromètre, influence des médias sur les décisions d'achat, octobre 2009

4. Scanblog, novembre 2010.

tion (13 %), hors moteur de recherche, en très forte croissance (2 % en 2009) et ex æquo avec la presse en ligne.

Nous pouvons sereinement envisager que leur influence s'étendra encore, tant leurs qualités sont reconnues. Sur la base des quatre modes clés de communication disponibles sur les réseaux sociaux, et décrits dans le schéma ci-dessous, le grand nombre d'informations contradictoires et fines qui y sont disponibles permet aux consommateurs français de se sentir⁵ bien mieux informés (72 %) qu'il y a cinq ans.



D'une part, l'attrait pour les réseaux sociaux tient à ce que 60 % des consommateurs⁵ recherchent des points de vue contradictoires. Une fois leur avis façonné, **88 % d'entre eux livrent l'information à leurs proches, dont 59 % via un réseau social⁵.** Les consommateurs sont ainsi concrètement et pleinement acteurs de leur consommation. Des études^{5,6} déterminent différents profils généraux des consommateurs français, allant du prescripteur influençant à l'expert écouté en passant par le passeur d'information. On peut évaluer⁶ **qu'à peine plus de 20 % des internautes influencent de manière décisive la prescription de 74 % des opinions des réseaux sociaux dans lesquels ils interviennent.** Des chiffres qui démontrent l'implication élevée des leaders d'opinion et l'importance des enjeux que nous considérons ici. Notons qu'un facteur clé de segmentation de ces consommateurs actifs tient à leur usage des médias : les utilisateurs de smartphone et les lecteurs de presse seraient les publics les plus impliqués face à l'information. Un critère parmi d'autres de segmentation des clients à bien intégrer dans la stratégie de l'entreprise.

D'autre part, le poids des réseaux sociaux dans la prescription commerciale s'explique tout naturellement par le fait qu'un internaute fait davantage confiance à un autre internaute (plus de 70 % selon les études) qu'à un blogueur (51 %), un journaliste (42 %) ou à la marque elle-même (31 %) quant aux qualités du produit ou du service qu'il convoite. Les prescriptions de produits provenant d'études et de forums

de consommateurs sont 12 fois plus suivies que les informations provenant des marques elles-mêmes⁷. Les membres de réseaux communautaires⁸ déclarent être sensiblement influencés dans leurs choix (74 %) et suivre les recommandations de personnes qu'ils connaissent (90 %) ou pas (70 %). Un certain signe de méfiance à l'égard des marques qu'ont déjà corroboré différentes analyses en 2010.

L'influence croissante des réseaux sociaux ne doit cependant pas faire oublier celle des moteurs de recherche Internet. Les premiers servent à suivre l'actualité d'une marque ou d'un marché et à comparer des produits pour en écarter certains de la décision d'achat. En revanche les moteurs de recherche répondent à l'objectif de trouver une information précise, telle qu'un produit ou un point de vente. Ils demeurent le premier levier de positionnement et de prescription des marques.

Ainsi 58 % des achats en ligne⁹ débutent sur un moteur de recherche, 24 % sur des sites de sociétés et 18 % sur des médias sociaux. 40 % des internautes débutant par un moteur de recherche se tournent ensuite vers les médias sociaux pour les aider à prendre une décision. Ils sont 46 % à réaliser l'inverse.

En conclusion, le processus de communication de la marque et de prescription du point de vente, en place depuis des décennies, est battu en brèche. Comme le montre le schéma de la page suivante, les marques influaient sur le choix des consommateurs par le biais de leurs campagnes médias classiques et de leurs programmes de fidélisation (a). Mais l'essor d'Internet et des réseaux communautaires (b) permettant au consommateur d'approfondir sa connaissance du marché, son acte de préachat en est renforcé (d), qu'il décide d'acheter sur un point de vente ou sur un site d'e-commerce. Face à ce bouleversement, les marques développent leurs campagnes médias sur internet (e) et tentent d'influer plus ou moins finement sur les réseaux communautaires, les forums ou les blogueurs, mais aussi sur les points de vente tiers (f). Ces derniers, pouvant disposer des mêmes informations (g) que les consommateurs, doivent faire face justement à des clients de plus en plus renseignés sur les produits ou services qu'ils commercialisent.

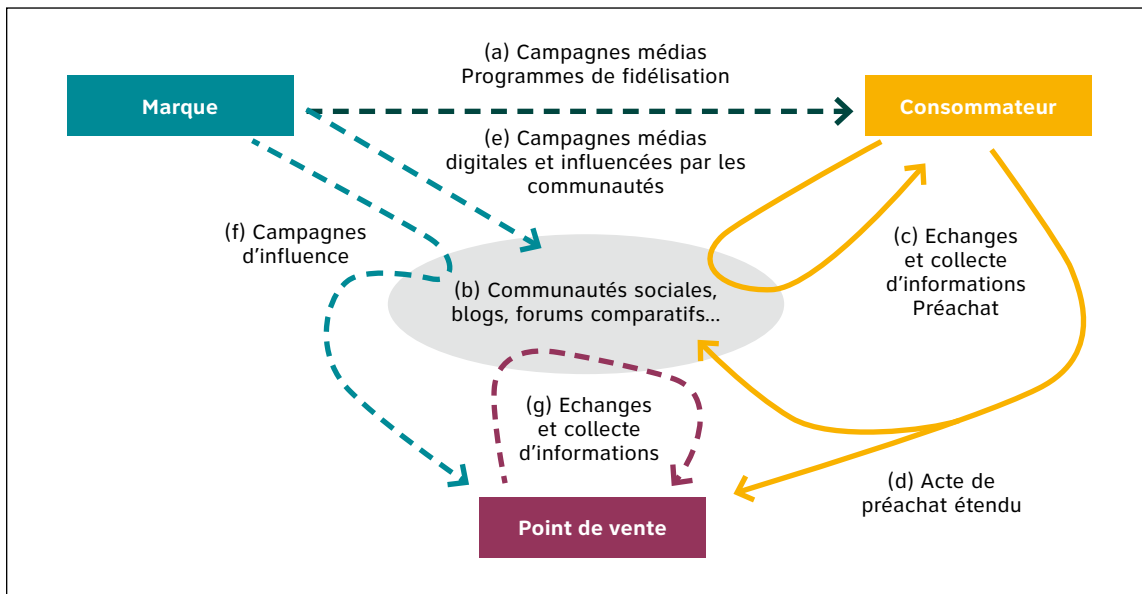
5. L'Express, Iligo Insight Agency, France, mars 2011.

6. Gartner, « Consumer marketing using social network analysis », monde, dont France., juin 2010.

7. E Marketer, Etats-Unis, février 2010.

8. ClickZ, Etats-Unis, janvier 2010.

9. GroupM, ComScore, février 2011.



Un nouveau schéma commercial qui conduit la marque, mais aussi le point de vente, vers de nouvelles stratégies et de nouveaux risques.

La fragilité nouvelle des marques cache de formidables opportunités de conquête

La stratégie classique des marques, reposant sur une communication à sens unique (push) vers leurs clients, se révèle donc insuffisante. Internet permet aux consommateurs de disposer aisément d'informations externes à la marque. Les réseaux communautaires ou les blogues accélèrent encore ce phénomène, permettant à chacun de donner son avis sur la marque, de la prescrire ou de la dénoncer, avec un tel levier viral qu'en quelques clics la moindre opinion peut être partagée par des centaines ou des milliers d'internautes. Par la force des choses, la communication de marque se fait elle-même communautaire, axée sur l'échange (push-pull), mais sans le contrôle intégral de la marque.

Les risques de réputation de cette dernière sont ainsi multipliés. Les opportunités de notoriété ou de croissance aussi. Des internautes se muent en ambassadeurs de la marque et certains conseillent d'autres internautes pour l'accompagner jusqu'à l'achat... La marque s'organise donc face à ces nouveaux enjeux, devant mettre en avant une stratégie d'influence positive et des protocoles de crise en cas d'attaque ou de dénigrement. Elle s'emploie à établir une nouvelle stratégie axée sur l'interaction avec ses clients, comme avec ses canaux de distribution. La nature de sa

relation client change. Elle met davantage en avant l'expérience du consommateur et établit de nouveaux codes. Elle place son client au centre de son dispositif de communication et de prescription, notamment les leaders d'opinion, pouvant l'intégrer au sein de multiples processus fonctionnels clés de l'entreprise. Cette dernière peut ainsi être connectée en permanence à ses clients, selon certains principes et en fonction des capacités de son organisation.

Dans ce contexte, les programmes de fidélisation (CRM), encore présentés comme des leviers commerciaux stratégiques¹, doivent adapter leur stratégie mais aussi leur business model, aujourd'hui coûteux et lourd. Il leur faut intégrer très rapidement les réseaux communautaires afin de ne pas perdre de leur influence et tenter d'alléger leurs coûts opérationnels.

« Consom-acteurs » et « multicanal » : les points de vente sous pression

Au-delà du rapport direct avec ses clients, la marque doit aussi veiller aux bouleversements qui affectent ses réseaux de distribution. Sa stratégie « multicanal » doit d'une part adopter tous les nouveaux canaux de distribution, mais aussi prendre en compte les nouveaux comportements de consommateurs. Elle l'amène à considérer de nouvelles segmentations clients, de nouveaux mécanismes de ventes et des synergies nouvelles entre ces canaux de distribution. Le « multicanal » est une réalité parfois peu optimisée. Certaines statistiques ne manquent pas d'étonner : par exemple, 38 % des consommateurs¹⁰ achetant en ligne utiliseraient leur smart-

10. Altimeter Group, novembre 2010.

Afin de répondre à l'ensemble de cette problématique, le point de vente doit s'organiser autour de la marque et d'une stratégie « multicanal » solide, de communautés professionnelles et de programmes DRM (distribution relationship management), ces derniers devant interagir avec les programmes de fidélisation en place (CRM, consumer relationship management).

phone pour se renseigner auprès d'autres internautes sur les produits et les prix, alors même qu'ils se situent physiquement dans un point de vente. Et à ce jeu les Français semblent particulièrement enclins à passer d'un canal de distribution ou d'un média à un autre.

Les points de vente doivent aussi s'organiser face à des consommateurs de plus en plus informés. Les difficultés des commerciaux à en savoir davantage que leurs clients sur les produits ou services qu'ils proposent à la vente les ramènent à une concurrence frontale avec l'e-commerce. Et, s'ils ne parviennent pas à transformer la visite du client en acte de vente, ils prennent de plus en plus le risque de le renseigner pour que finalement il effectue son achat sur un site e-commerce aux prix plus agressifs. Ces problématiques commerciales vont plus loin encore. Il serait par exemple étonnant que les pratiques commerciales visant encore à prescrire dans certaines enseignes tel ou tel produit en fonction du niveau de prime rémunérant le vendeur ou en fonction de la facilité du vendeur à en parler puissent être encore aussi répandues face à des clients maîtrisant davantage leur sujet. Afin de répondre à l'ensemble de cette problématique, le point de vente doit s'organiser autour de la marque et d'une stratégie « multicanal » solide, de communautés professionnelles et de programmes DRM (distribution relationship management), ces derniers devant interagir avec les programmes de fidélisation en place (CRM, consumer relationship management).

D'autant plus que l'e-commerce croît fortement¹¹ et que les réseaux sociaux, comme les moteurs de recherche développent sans cesse de nouvelles options pour les consommateurs. Par exemple, le shopping social fait son apparition. Il consiste à faire du lèche-vitrines à plusieurs. Au-delà du partage d'un produit sur Facebook ou d'une page fan, une entreprise¹² peut déjà proposer sur Facebook la mise en ligne d'une collecte de fonds pour l'achat de produits précis sur le site marchand. Les amis sélectionnés peuvent alors commenter les produits sélectionnés et contribuer à leur achat, même anonymement. Le shopping social, c'est aussi suivre les sélections produits d'une vendeuse en ligne dont on est fan, taguer les produits de son catalogue d'un « j'aime » qui permet à l'enseigne en ligne de limiter son offre aux produits préférés de ses clients cibles, permettre aux internautes de « chatter » en ligne à propos de tel

ou tel produit alors qu'ils surfent sur le site séparément... Facebook connect peut identifier les internautes clients d'un site en ligne en tant que membres du réseau social, lui permettant de remonter sur le site marchand les avis des amis du visiteur ou encore de lui adresser des recommandations construites à partir des informations extraites de son profil, comme le fait Amazon. Facebook travaille au développement de son application Buy with friends. Le « screen sharing », permettant de suivre depuis son écran la navigation d'un tiers, a permis le développement de fonctionnalités shop together offrant à des internautes la possibilité de partager sur Facebook, Twitter ou Myspace leur shopping en ligne, de discuter ou de se recommander des produits. Le shopping social, dont les techniques n'ont pas fini de se développer, permet d'accélérer les ventes par le biais d'un mode e-commerce riche pour l'internaute, mais aussi d'apparaître sur le mur de ses fans, d'être recommandé à un internaute par le biais d'un fan qui aurait des goûts similaires ou encore de se faire sélectionner dans ses multiples e-stores où l'internaute crée son propre showroom. Select2gether par exemple compterait plus de 3 millions de membres partageant près de 4 millions de produits provenant de plusieurs centaines de catalogues de mode...

Autant de facteurs visant à repositionner le point de vente physique au sein d'un dispositif « multicanal » complexe où la marque doit préserver ses droits, et qui permettra à l'entreprise d'activer une stratégie de croissance solide et maîtrisée.

Défis à venir de la valeur client : une mobilisation incontournable de l'entreprise

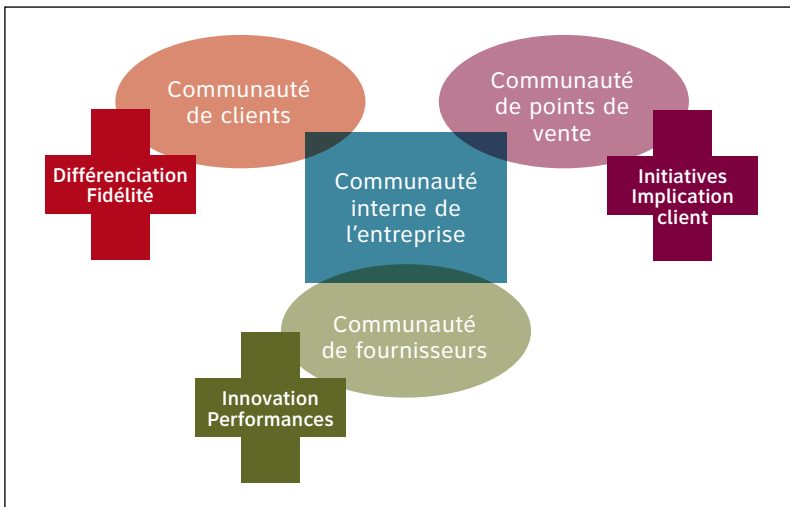
A l'ère des réseaux communautaires et du digital, les rumeurs ou les défaillances, les succès ou les événements des marques se propagent dans l'opinion à une vitesse considérable. Un contexte qui met les entreprises face à de nombreux défis et les invite à placer leurs clients au centre, non plus uniquement de leur stratégie, mais de leurs processus opérationnels même.

La reconfiguration de la stratégie marque et commerciale, mais aussi des méthodes de travail et des relations clients ne manquera pas de modifier en profondeur les organisations des entreprises : ainsi de nouveaux métiers se dessinent, tel celui déjà bien connu de community manager ; de même, la mise à plat de la chaîne de

11. Benchmark Group 2011. 31 milliards d'euros en 2010, + 26 % de croissance comparé à 2009.

12. Pixmania, par exemple.

valeur client tend à décloisonner des organisations fonctionnelles plus ou moins ouvertes, du marketing au point de vente en passant par les ventes ou la logistique, l'innovation ou les achats. Non seulement l'écosystème de l'entreprise gagne en performance à s'organiser autour de différentes communautés, clients ou professionnelles, mais la mise en place d'un management collaboratif au sein même de l'entreprise doit permettre à cette dernière de gagner en agilité et en innovation.



Les modèles communautaires, consommateurs mais aussi professionnels n'ont pas fini de changer les stratégies des entreprises. D'autant plus que leurs clients ne manqueront probablement pas eux-mêmes de changer leurs propres comportements d'achat.

En 2010, seulement 4 % des entreprises sondées¹² se considéraient comme « avancées » dans l'usage des médias sociaux. Elles étaient 20 % à se considérer comme matures, la plupart d'entre elles se contentant d'animer des pages Facebook ou des blogs.

On le sait, la prime revient en général aux pionniers. Ces derniers ont déjà poussé leurs premiers pions, à tous les niveaux de l'entreprise, en interne et en externe, tant vis-à-vis de leurs clients que de leurs fournisseurs, du marketing et du commercial que de leurs opérations, de l'innovation que du management même de leur organisation. Les réseaux sociaux sont en effet porteurs de valeur dans la quasi-totalité des fonctions et activités de l'entreprise. Ils sont déjà au cœur des stratégies des entreprises les plus dynamiques, tant pour s'en protéger que pour profiter de leurs forts effets de levier.

En savoir plus : Philippe Nobile,
philippe.nobile@kurtsalmon.com

Le drive : enfin le bon concept pour l'e-commerce alimentaire ?

A l'heure où le business réalisé sur Internet ne cesse de progresser, il reste aujourd'hui un secteur, et non des moindres, qui n'a pas encore connu sa révolution web : celui de la distribution alimentaire. La dernière trouvaille des distributeurs pour, enfin, réussir dans l'e-commerce s'appelle le drive.

Par Yannick Franc

Le marché de l'e-commerce français a atteint 31,2 milliards d'euros en 2010, enregistrant une progression de 26 % par rapport à 2009. Pour 2011, les prévisions font état d'un marché européen qui devrait frôler les 203 milliards d'euros et d'un marché national de 38,7 milliards, soit une progression de 24 %. Cette évolution amènera l'e-commerce à peser environ 7,3 % des ventes de détail en France en 2011 et de 11 à 12 % à l'horizon 2015. La part des ventes réalisées en ligne varie très fortement selon les secteurs,

le voyage, les produits techniques et l'habillement faisant partie des secteurs où la part des ventes en ligne est la plus importante. A l'inverse, le marché de l'alimentaire sur Internet est, lui, très faible, puisqu'il représente moins de 1 % du marché de la grande distribution. En effet après avoir été un secteur pionnier il y a plus de vingt-cinq ans avec les courses sur Minitel (Cadditel, qui devint ensuite Telemarket.fr), le modèle de la livraison à domicile n'a jamais explosé. Car malgré l'intérêt porté par la plupart des



enseignes (Auchan avec Auchandirect, Carrefour avec Ooshop, Cora avec Houra, Monoprix avec Telemarket puis Monoprix.fr, Intermarché avec Expressmarche.com, Casino avec feu Cmescourses et aujourd'hui Monsupercasino), le modèle reste instable et peu ou pas rentable. En effet les problématiques logistiques (prioritairement la livraison du dernier kilomètre) et la stratégie prix posent de sérieux problèmes aux différents intervenants, ce qui explique le non-déploiement du modèle sur 100 % du territoire.

Pour contourner ces difficultés et pour permettre au consommateur de mettre fin aux courses corvées, Auchan, en complément de son site de livraison à domicile, a créé Auchan Drive et Chronodrive. Avec ce modèle, la contrainte de la logistique aval est transférée au client comme dans le modèle traditionnel des hypermarchés et supermarchés. De plus, le gros avantage de ce modèle tient dans son positionnement prix, qui est le même que dans les magasins physiques. Après plusieurs années de réglages à petite échelle, les enseignes ont décidé de déployer ce concept. Aujourd'hui, le drive s'inscrit parmi les nouveaux services proposés aux consommateurs par la plupart des enseignes. Il constitue, par exemple, une alternative permettant de desservir certaines zones non couvertes par le réseau classique de livraison à domicile.

Deux modèles se côtoient aujourd'hui :

- un premier modèle, que nous pouvons appeler le « pur drive », où le consommateur récupère sa commande en se rendant avec son véhicule sur un lieu déterminé. Selon ce système, le client, identifié par un code personnel, récupère ses achats dans un entrepôt dédié ou un espace accolé au magasin, auprès d'une équipe en charge de

remplir son coffre, cela sans que le consommateur ait à descendre de son véhicule. C'est le modèle principalement exploité par Leclerc et Auchan ;

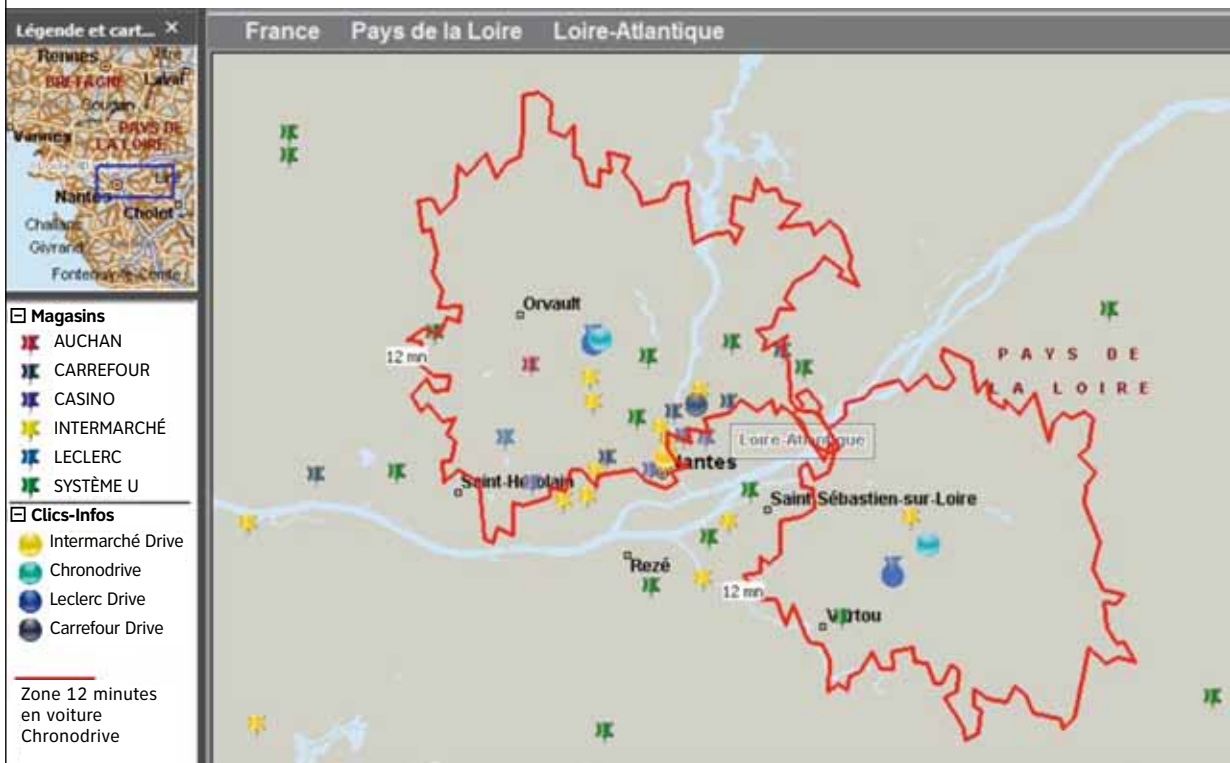
- le second modèle est le « drive piéton ». Comme son nom l'indique, le consommateur se rend à pied dans le magasin où il aura choisi de récupérer ses achats. Dans ce cas de figure, on parle d'« emporté magasin ». On retrouve ce modèle chez Système U, Intermarché et Simplymarket, par exemple. Ce système est particulièrement adapté aux centres-villes, où le foncier est rare et cher. Pour ce service, toutes les enseignes n'ont pas la même approche logistique : certaines privilégient le « picking magasin » et d'autres la préparation sur un entrepôt unique qui livre ensuite les magasins.

Ces deux modèles permettent un gain de temps, mais le premier modèle connaît une réussite commerciale, pour plusieurs raisons :

- le coût du service. Le modèle pur drive est gratuit, à l'inverse de l'emporté magasin, qui souvent est payant ;
- la praticité du service. L'emporté piéton oblige le consommateur à entrer dans le magasin et à attendre qu'un employé se libère pour lui remettre ses courses ;
- le confort du service. Il est plus facile de transporter 100 euros de courses dans le coffre de sa voiture que de les porter à la main.

Au niveau économique, autant la lecture est simple et la rentabilité présente pour une activité pur drive, autant les résultats réalisés via le picking magasin sont timorés et peu lisibles. En effet, avec le premier modèle, les investissements, les frais de personnel et la productivité sont connus et maîtrisés. Un point de vigilance cependant : la sélection de l'emplacement est primordiale dans la réussite économique du modèle, en effet un niveau de CA plancher est nécessaire. Sur cette problématique, nous avons défini un profil type de driver qui nous permet de modéliser le CA potentiel d'une unité drive en fonction de différents critères, comme, par exemple, le type de flux routiers, mais aussi l'appétence au modèle drive de la zone de chalandise. A l'inverse, avec un modèle de picking magasin, la productivité et les frais de personnel de l'activité sont noyés avec ceux du magasin. Ce modèle, qui nécessite peu d'investissements, était intéressant il y a quelques années

Décryptage du drive sur la région de Nantes



La zone est historiquement dominée par les enseignes Système U, Intermarché, Leclerc et Carrefour.

Auchan via Chronodrive a ouvert deux unités dans une stratégie de conquête de parts de marché à proximité des établissements Leclerc. Il est à noter que, avec ces deux unités

astucieusement implantées, Chronodrive couvre une grande partie de Nantes et de sa périphérie.

La réaction de la concurrence fut l'ouverture de deux Leclerc drive (les premiers à réagir car les plus impactés de par leur proximité), d'un Intermarché drive et d'un Carrefour drive.

pour tester l'intérêt des consommateurs ; aujourd'hui il semble qu'il connaisse ses limites (faible niveau de CA, préparation des commandes peu optimisée, gestion complexe des stocks...).

Au-delà de l'enjeu majeur pour l'avenir qu'est l'e-commerce, le drive est aussi une arme redoutable au niveau de l'expansion et de la stratégie des enseignes. En effet il permet de s'installer dans des zones où l'enseigne n'est pas présente sans avoir besoin d'une surface importante et sans avoir à multiplier les points de vente, car le concept de drive est, aujourd'hui, suffisamment novateur pour permettre le développement rapide de la notoriété de l'enseigne dans la zone (comme le prouve la réussite de Chronodrive). Devant de tels enjeux, les enseignes, dans une stratégie soit de défense, soit de conquête de part de marché, ont annoncé des déploiements massifs dans les mois et les années à venir (Leclerc annonce 400 unités, Carrefour 180 unités).

A ce rythme, le marché de l'e-commerce alimentaire, qui se répartit aujourd'hui à 50-50 entre le concept de livraison à domicile et celui de drive, devrait vite basculer en faveur du second et dépasser les 3,5 milliards d'euros en 2015. A ce moment-là nous pourrions dire que l'e-commerce alimentaire a fait sa révolution. Avant cela, il reste aux distributeurs à trouver les emplacements les plus judicieux en termes de flux routier et de zone de chalandise : la course aux emplacements est donc lancée. Course à laquelle d'autres intervenants, comme les distributeurs spécialisés et les industriels, pourraient venir participer, le modèle drive pouvant s'adapter à d'autres secteurs.

En savoir plus : Yannick Franc,
yannick.franc@kurtsalmon.com



Par Laurent Thoumine

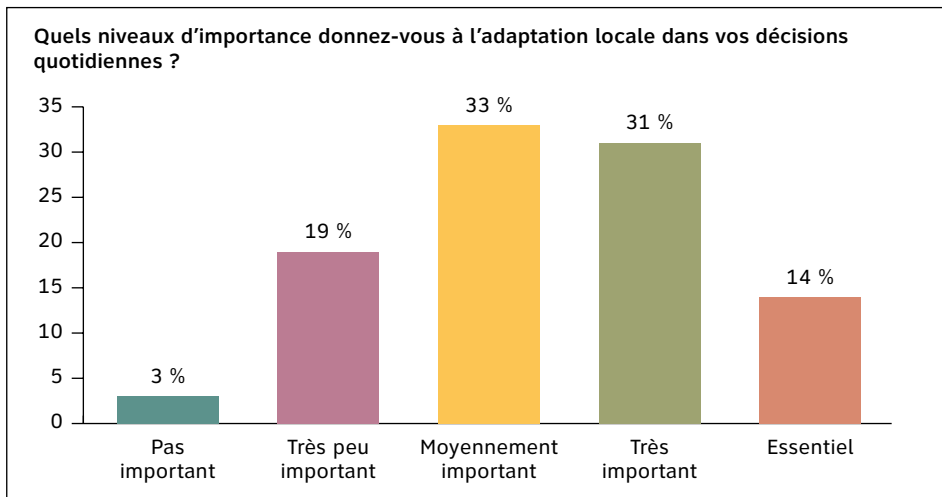
Le paradigme du « commerce de précision » industrialisé

Depuis des années, nous hésitons, nous tâtonnons afin de savoir ce qui doit être local et ce qui doit être global. Nous avons inventé le global en réponse à ce questionnement, mais cela n'est en rien satisfaisant. Une étude menée par les équipes consumer goods de Kurt Salmon en 2010 auprès de 143 dirigeants du monde de la distribution et de 150 directeurs de magasin à travers le monde nous conduit à une conclusion qui est plutôt originale : cette opposition global/local n'a en fait pas de sens.

L'idée de base est que nous sommes entrés dans une phase qui nécessite de combiner efficacement standardisation-

industrialisation et adaptation locale. Nous considérons que le secteur de la distribution entre désormais dans une ère d'industrialisation du « commerce de précision ». Ce que nous souhaitons dire à ce propos, c'est qu'il s'agit d'adapter l'offre et l'expérience client à travers une meilleure compréhension des marchés locaux afin de répondre de la meilleure manière aux attentes des consommateurs. Cela tout en permettant aux volumes de ventes et aux marges de progresser a minima en regard des investissements consentis.

Les distributeurs disposent de nombreux leviers de localisation qu'ils peuvent actionner désormais :





« Ce que nous essayons de faire, c'est que nos équipes en magasin s'intéressent à la population qui vit dans le quartier, dans la zone de chalandise, afin qu'elles puissent les servir au mieux et mieux que nos concurrents, mais on n'en est vraiment qu'au début. A chaque fois que l'on y est arrivé, la progression de notre chiffre d'affaires a été incroyable. Nous sommes vraiment décidés à y aller »

Brian Dunn,
CEO de Best Buy

Une vaste majorité de distributeurs (83 %) abandonnent progressivement le modèle unique et standardisé (*one size fits all*), cela n'allant que rarement à l'encontre du mouvement de centralisation des décisions.

La plupart des interviewés ont déjà lancé une initiative au moins.

Les consommateurs et la pression concurrentielle engendrent cette évolution

Bien sûr, les changements de comportement des consommateurs et la pression concurrentielle rendent encore plus impérieuse la nécessité d'une adaptation locale. En France, les enseignes au fort ancrage local continuent de progresser à chaque relevé panéliste.

La raison principale qui pousse les distributeurs à réaliser des adaptations locales est liée à la volonté de se battre sur d'autres axes que l'unique argument du prix.

La seconde raison identifiée est liée au consommateur, c'est assez évident, mais les différents segments de clients attendent des produits et des services qui sont différents. La représentativité relative de ces segments dans une zone de chalandise donnée conduit donc à adapter le *retail mix*.

Enfin, trop de distributeurs offrent encore la même chose. Les distributeurs entrant dans l'ère de l'adaptation locale fournissent quelque chose de différent dans l'expérience et l'attention qui est portée aux besoins locaux.

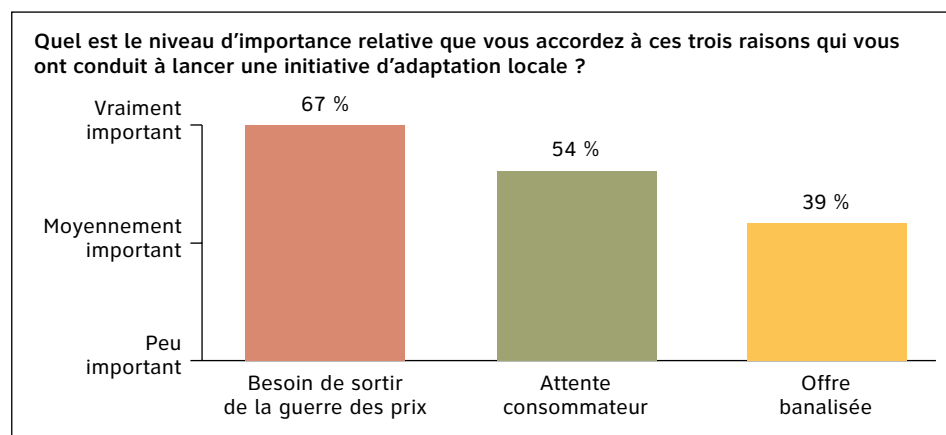
La technologie a facilité grandement cette évolution

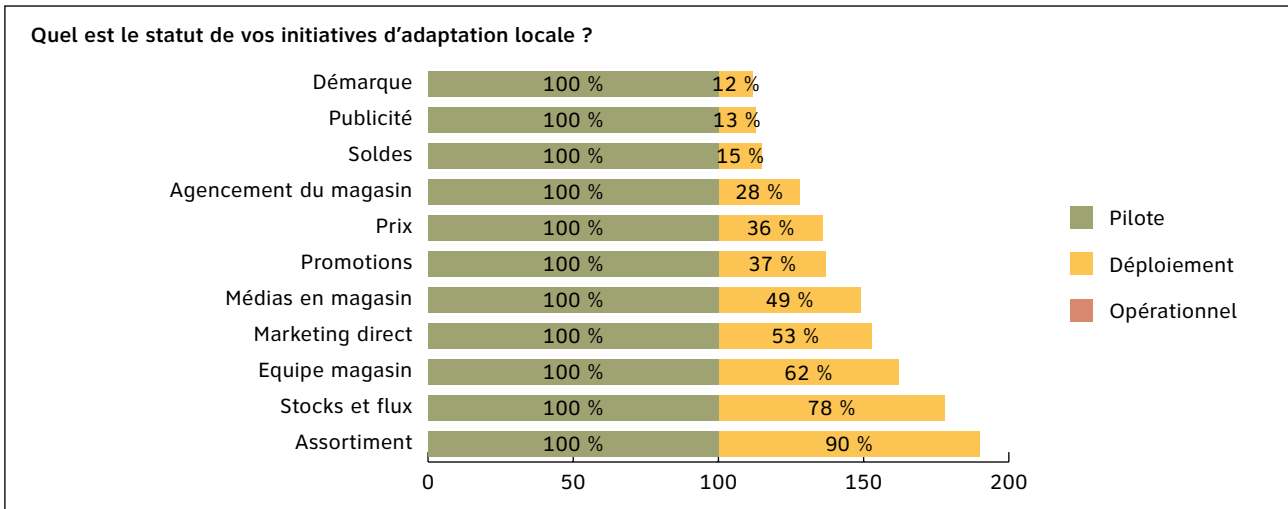
- La plupart des distributeurs s'adaptent depuis des années (ne serait-ce que pour des raisons liées aux différents climats d'un même pays).

- Mais c'est seulement depuis que certaines capacités avancées des systèmes d'information est disponible que cela est rendu « industrialisable » à une plus grande échelle et sur un plus grand nombre de variables :
 - optimisation dynamique de la démarque, des prix de vente ;
 - calcul des optimums d'allocation initiale pour les nouveaux produits ;
 - croisement des données issues des cartes de fidélité et des données « consommateurs » de chaque zone.

Il ne s'agit pas uniquement d'adaptation locale de l'offre...

- Pricing
Casino, Carrefour et bien sûr Leclerc adaptent leurs prix localement depuis bien longtemps maintenant.
- Démarque
Gap a défini un zonage des pays dans lesquels les règles de démarque diffèrent.
- Promotions
Barnes & Nobles met en avant des auteurs qui répondent aux « goûts » locaux.
- PLV/ILV
Les équipes magasin de Whole Foods (chaîne d'alimentation organique présente aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne) créent la page Facebook de leurs magasins et créent également l'ILV et la PLV sur place (avec concours en ligne de la plus belle « ardoise »).
- Merchandising
Un distributeur français de mode et d'habillement autorise ses points de vente à mettre en avant le « hit » du magasin pour les pièces de haut et les accessoires.





Cela se traduit de manière assez directe sur les ventes...

Notre enquête démontre qu'un lien direct est fait entre progression des ventes et capacité à accroître le niveau d'adaptation locale. Ci-après quelques moyennes de progression identifiées par les sondés :

- Chiffre d'affaires : + 3 % ;
- Marge nette : + 3,4 % ;
- Part de marché : + 5 % ;
- Fidélité : + 7,1 % ;
- Rotation des stocks : 12,5 % plus rapide.

De manière plus spécifique, les magasins Best Buy ayant appliqué l'adaptation locale ont constaté une progression des ventes deux fois plus importante que celle de leurs confrères de référence la première année.

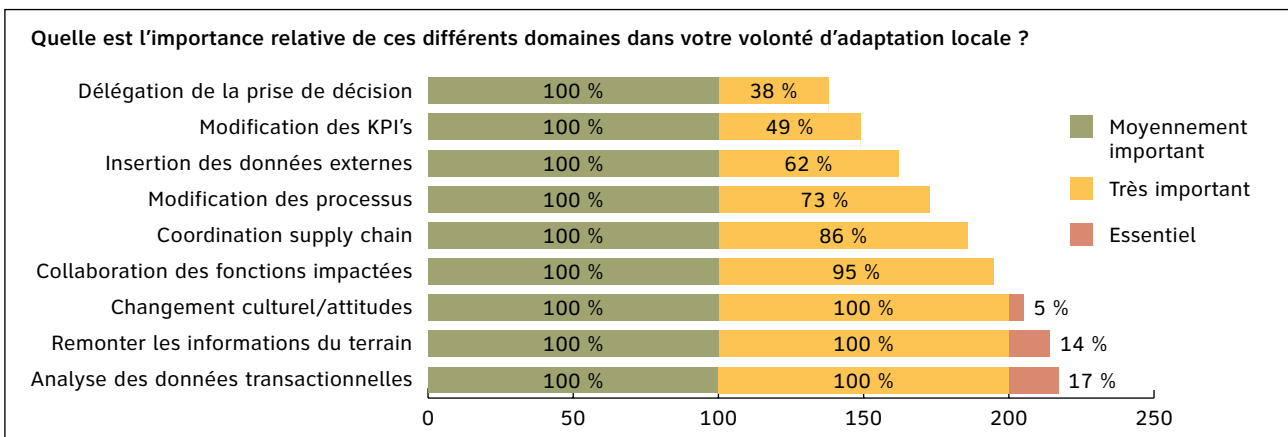
Les magasins pilotes My Macy's (nom générique de l'initiative menée avec l'appui de Kurt Salmon chez ce distributeur) ont constaté une progression des ventes de 260 points de base 6 mois seulement

après la mise en œuvre dans les magasins pilotes.

Pourquoi n'allons-nous pas plus vite ?

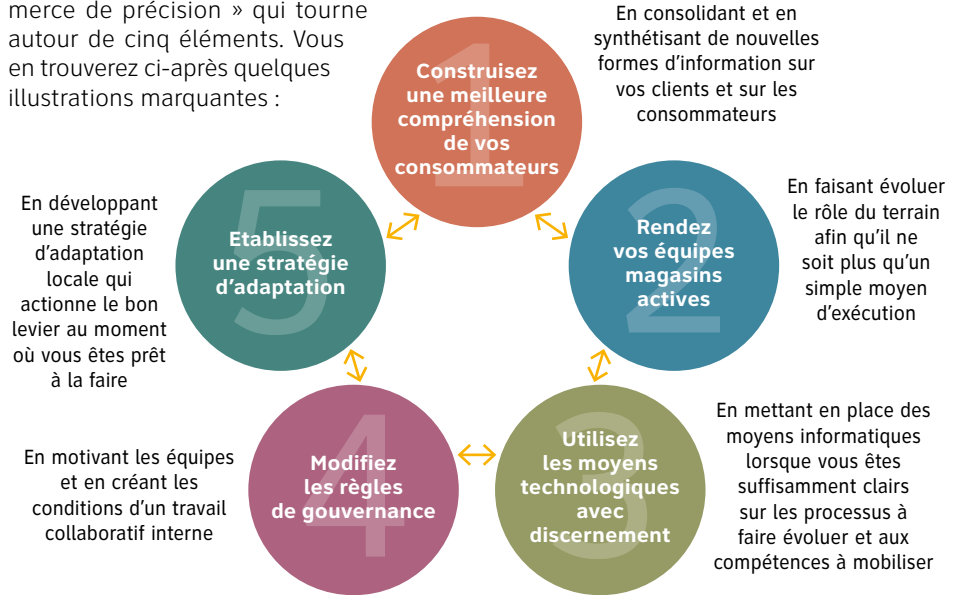
L'adaptation locale crée des ruptures assez fortes dans les organisations, les processus et les systèmes d'information :

- Que faire de l'abondance d'information en provenance des points de vente ?
- Comment gérer l'afflux de demandes de traitement spécifique par les magasins ? Macy's a typiquement défini des nouveaux outils et processus permettant de collecter et de traiter les informations terrain (à l'image de ce que fait Zara) ;
- Comment faire en sorte que les fonctions siège travaillent de concert. Une marque/un distributeur de mode français a intégré, dans son planning annuel d'activité, des réunions de travail multicompetences organisées autour d'un arbre de décision centré sur l'adaptation locale et ses conséquences opérationnelles.

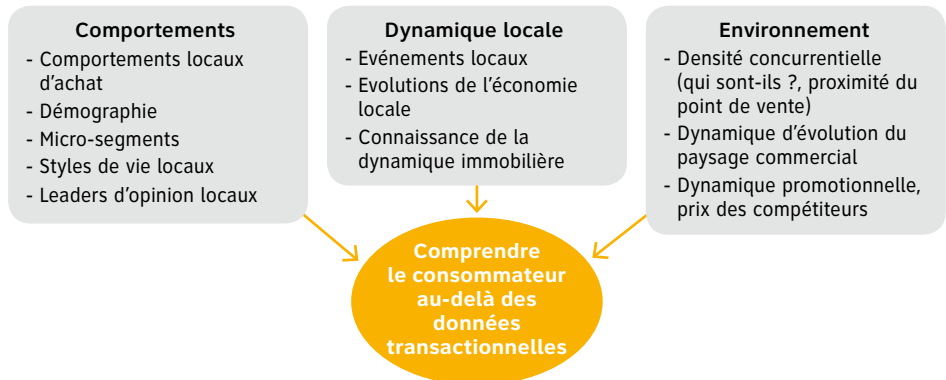


Les cinq facteurs clés pour réussir l'adaptation locale

Les équipes de Kurt Salmon ont développé un « kit » d'industrialisation du « commerce de précision » qui tourne autour de cinq éléments. Vous en trouverez ci-après quelques illustrations marquantes :



Règle n° 1 : construisez une meilleure compréhension de vos consommateurs



Ces informations proviennent de différents canaux d'acquisition. Chaque distributeur choisit sa méthode et l'or-

ganisation qu'il souhaite mettre en place pour réaliser la collecte d'informations. A titre d'exemple :



Une fois l'ensemble de ces informations assemblées, il reste à faire un travail

d'analyse et de transformation de celles-ci en actions concrètes.

Règle n° 2 : rendez vos équipes magasin actives

Les pionniers de l'industrialisation du « commerce de précision » considèrent cet aspect comme absolument critique.

- La majeure partie des distributeurs que nous connaissons privilégient les approches dites « top-down ». Une forme de tradition des stratégies d'entreprise développées au plus haut niveau puis traduites en plans d'action à destination des opérationnels représente la norme.
- Bien évidemment, les équipes terrain sont bien plus proches du consommateur et elles jouent un rôle essentiel dans l'adaptation locale. Les distributeurs doivent capitaliser, se forger des convictions sur cette base.
- Pour ce faire, le rôle du « terrain » doit évoluer. La majeure partie du temps du personnel des points de vente doit être orienté vers l'exécution selon des modes opératoires clairement définis. Mais on doit également demander aux points de vente de penser de manière plus stratégique quant à la meilleure manière d'appréhender le consommateur final et ainsi gérer leur *retail mix* de manière bien plus proactive.
- Attention toutefois, tout est question de dosage. Il ne s'agit pas de revenir sur les options de centralisation, mais bien de créer des processus et des règles qui permettent d'encadrer l'évolution de ce rôle.

A quoi devons-nous nous attendre ?

En lisant le magazine *Fortune*, en février dernier, je fus surpris de constater que Whole Foods apparaît comme le sixième employeur préféré des Américains, que Trader's Joe est dans le top 15 tout autant qu'Aeropostale. En me référant à la presse française, j'avais plus de mal à trouver un de nos grands distributeurs avec une telle image. Je passais donc un rapide coup de fil à mes collègues d'outre-Atlantique, pour m'entendre dire : « Non, il ne sont pas mieux payés... Les employés de ces boîtes sont primo fiers de travailler pour

défendre les valeurs proposées par leur employeur ; secundo satisfaits du niveau de considération que l'on a vis-à-vis d'eux, notamment à travers l'écoute et la qualité du feedback qu'on leur donne. »

- Un rôle plus important donné au point de vente délivre une meilleure qualité d'information en ce qui concerne les attentes des consommateurs, mais également une plus grande implication quant aux résultats obtenus. Finalement, c'est toute l'expérience consommateur qui s'en trouve transformée.
- Il y a plusieurs manières d'appréhender et d'atteindre cet objectif. Chacun d'entre eux nécessite un niveau croissant d'implication et varie donc en fonction de la stratégie de l'entreprise, mais également en fonction des compétences disponibles sur terrain. Voir l'exemple ci-dessous.

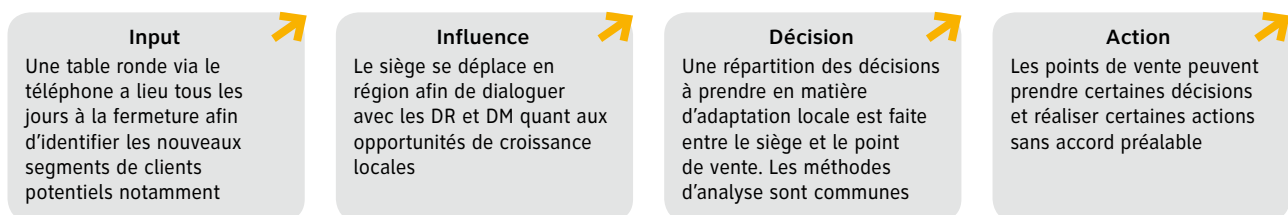
Ceux que nous considérons comme les leaders dans ce domaine mettent l'accent particulièrement sur le fait « d'apprendre de... » ceux qui sont au plus proche des consommateurs finaux.

Se donner les moyens de construire ce nouveau rôle

Le hic c'est que bien souvent nous ne disposons pas d'équipes point de vente directement opérationnelles dans ce nouveau rôle que nous souhaitons leur assigner.

Pour faire l'analyse des talents points de vente, nous utilisons la boîte à outils de TalentQ, qui nous permet d'avoir une bonne idée de la marche à graver en la matière. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit :

- De recruter les personnes disposant des compétences appropriées (s'assurer qu'elles ont les capacités de comprendre et de décrypter le comportement consommateur, d'identifier les besoins non couverts, de reconnaître des opportunités de croissance) ;
- De créer des structures organisationnelles, des rôles et responsabilités qui soient suffisamment intelligibles pour que le siège puisse actionner les bons leviers d'action en matière d'adaptation locale ;



Input

Une table ronde via le téléphone a lieu tous les jours à la fermeture afin d'identifier les nouveaux segments de clients potentiels notamment

Influence

Le siège se déplace en région afin de dialoguer avec les DR et DM quant aux opportunités de croissance locales

Décision

Une répartition des décisions à prendre en matière d'adaptation locale est faite entre le siège et le point de vente. Les méthodes d'analyse sont communes

Action

Les points de vente peuvent prendre certaines décisions et réaliser certaines actions sans accord préalable

- De former les équipes à penser et agir différemment ;
- D'inclure des garde-fous afin de guider et de rassurer les équipes terrain quant à leurs prérogatives ;
- De déterminer les bons indicateurs de mesure/la bonne structure de bonus permettant de reconnaître l'implication et la prise de risque.

Règle n° 3 : utilisez les moyens technologiques avec discernement

Oui, les moyens informatiques sont importants de nos jours, mais encore trop de distributeurs pensent que c'est cela qui prime lorsque l'on souhaite industrialiser le « commerce de précision ».

- Sur les cinq éléments permettant de réussir un projet d'adaptation locale, seuls deux nécessitent vraiment un outil ou un moyen informatique :
 - collecter les données transactionnelles ;
 - analyser statistiquement les données transactionnelles.
- D'un autre côté, trois des cinq éléments pour réussir un tel projet requièrent des compétences ou des processus bien plus que tel ou tel workflow ou moyen informatique quelconque :
 - transformer la culture d'entreprise et la disposition d'esprit des personnels points de vente ;
 - développer la collaboration entre services ;
 - développer la collaboration avec tous les « partenaires » présents sur la chaîne d'approvisionnement (supply chain).

Pour trouver le bon équilibre, les distributeurs doivent envisager de réaliser une analyse détaillée de leurs moyens et définir en conséquence une approche décomplexée des moyens informatiques à mettre en œuvre.

La plupart des distributeurs actionnent les leviers de l'industrialisation du « commerce de précision » sans pour autant disposer de l'ensemble des moyens.

- Notre enquête nous démontre que, sur les 80 % des distributeurs ayant initié un tel projet, la moitié au moins déclarent ne pas disposer des personnels, des processus, des outils

nécessaires pour actionner correctement les cinq éléments.

- Même les leaders déclarent ne pas avoir encore réuni tous les éléments (dans 23 % des cas, ils déclarent ne pas être au rendez-vous).
- Cela implique que les distributeurs commencent par :
 - utiliser leurs moyens actuels, qui semblent être basés sur les compétences de leurs équipes dans plus de 70 % des cas ;
 - investir dans les moyens informatiques quand c'est vraiment nécessaire et quand c'est possible.

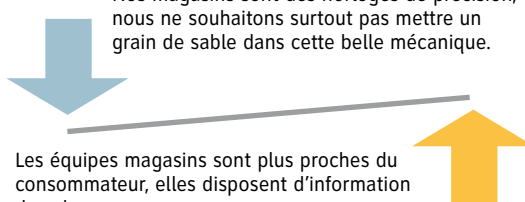
Règle n° 4 : modifiez les règles de gouvernance

Il est bien des règles de gouvernance qui ne permettent tout simplement pas d'entrer dans l'ère de l'industrialisation du « commerce de précision » :

- Les distributeurs ont, historiquement, maintenu une frontière artificielle entre les activités du siège et celles du terrain. Les récents mouvements, salutaires, de centralisation, de mise en commun, diront certains, sont parfois allés un cran trop loin ;
- La plupart des distributeurs travaillent en organisation « tuyau d'orgue », dans lesquelles les employés sont rémunérés en fonction de l'atteinte d'objectifs spécifiques à leur fonction.

Un changement culturel commence d'abord à la tête des organisations. Par le discours. Un florilège de ce que l'on entend dans les sièges de nos commerçants préférés :

« Les équipes magasin exécutent les tactiques, elles n'ont aucune valeur stratégique ».
Les informations du terrain sont des « anecdotes », seuls les chiffres parlent.
Nous adapter localement « tuera » la marque.
Nos magasins sont des horloges de précision, nous ne souhaitons surtout pas mettre un grain de sable dans cette belle mécanique.



Les équipes magasins sont plus proches du consommateur, elles disposent d'information de valeur.

Nous devons favoriser les valeurs d'entrepreneuriat sur le terrain. Les meilleures idées viennent souvent de là. Les chiffres, c'est utile, les données qualitatives leur donnent vie.

Nous encourageons la prise de risque dès lors que l'on sait apprendre de ses erreurs.

Règle n° 5 : établissez une stratégie d'adaptation

Si vous souhaitez en tirer un maximum de profit, vous devez bien entendu disposer d'une vision et d'une compréhension fines des enjeux et des moyens.

- L'adaptation locale doit être vue d'une manière plus globale :
 - quel est mon message en tant que marque ? Quel est mon positionnement actuel ?
 - comment cette initiative s'articule-t-elle avec les autres éléments de ma stratégie ?
 - est-ce que cela doit devenir une de mes cinq initiatives prioritaires pour les années à venir ?
- Comprendre encore mieux vos clients :
 - lorsque vous regardez le profil de vos clients, que voyez-vous ? Quelles sont les différences majeures en matières démographique, d'historique d'achat, de styles de vie, de comportements d'achat ?
 - qu'est-ce qui, finalement, engendrera la fidélité, la fréquence d'achat, un panier moyen plus important pour chacun de ces groupes/segments ?
- Sur la base de toutes ces connaissances, évaluez tous les leviers d'adaptation locale :
 - l'assortiment n'est pas le seul levier. En fait, sur la base de notre étude, les autres leviers sont actionnés par au moins les deux tiers des distributeurs ;
 - si vous souhaitez disposer d'un impact maximum sur le consommateur, n'hésitez pas à actionner plusieurs leviers à la fois.

Choisir les bons leviers, c'est en fait la base de votre initiative d'adaptation locale.

A l'instar de beaucoup de décisions que vous êtes amené à prendre, votre société devra analyser les risques et bénéfices que

chaque levier représente pour l'entreprise et sa marque.

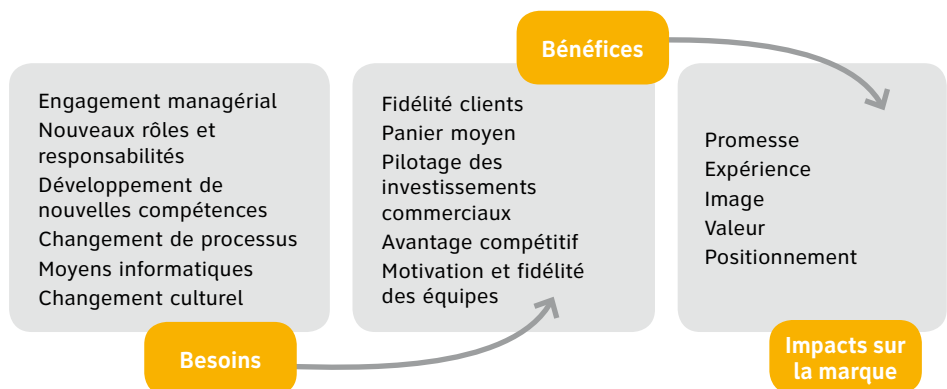
Les trois dimensions à évaluer :

- Les besoins ;
- Les bénéfices ;
- Les impacts sur la marque. (Voir le schéma ci-dessous).

C'est ainsi que vous pourrez définir quels leviers actionner, à quel moment le faire, dans quelle séquence et avec quels besoins a priori.

Conclusion

- Parler d'industrialisation du « commerce de précision » apparaît comme une contradiction a priori. C'est en fait un des principaux axes de différenciation stratégique qu'il reste dans ce que Michael Dart (*The New Rules of Retail*) appelle la vague 3. Cette initiative doit permettre de rencontrer les besoins des consommateurs sans sacrifier cela aux efforts de productivité ou de renforcement de la puissance de marque.
- La plupart des distributeurs de par le monde ont commencé. Encore aucun n'a atteint l'optimum.
- Les bénéfices sont importants pour ceux qui ont « percé le secret ». Nous avons identifié cinq éléments clés pour réussir une telle initiative :
 - vous devez appréhender la connaissance de vos clients au sens strict et du consommateur au sens large. Vous devez comprendre pourquoi, pas seulement combien et quand ils achètent ;
 - puisque vos équipes magasin sont au plus proche de vos clients, leur rôle doit désormais être envisagé de manière plus stratégique ;
 - les systèmes d'information sont importants, mais ce n'est pas la clé, bien d'autres moyens seront mobilisés ;



- par définition, l'industrialisation du « commerce de précision » nécessite de changer un bon nombre de règles de gouvernance. Si vous souhaitez créer une base solide de lancement pour cette initiative, plusieurs éléments fondamentaux de vos principes de gouvernance devront être revus ;
- comme toute évolution stratégique, une telle initiative requiert une approche bien pensée, ce qui signifie évaluer les objectifs et les moyens

à mettre en œuvre, mais également anticiper les inflexions que cela engendrera sur les autres initiatives stratégiques de l'entreprise. Le plan stratégique devra dès lors intégrer un planning d'industrialisation du « commerce de précision » ainsi qu'un « road book » pour chacun des acteurs de cette transformation.

En savoir plus : Laurent Thoumine,
laurent.thoumine@kurtsalmon.com

Le category management est-il un remède à tous les maux ?

Le category management n'est pas une panacée en soi ; il peut être bien ou mal exécuté. Lorsqu'il est mis en œuvre avec rigueur, persistance et créativité, il devient un véritable outil de développement des ventes. Rappel de la démarche et exemples.

Par Yves Marin

Chaque année, le magazine américain *Progressive Grocer* organise sa *category captains competition*, afin de récompenser les meilleures réalisations de category management par les industriels aux Etats-Unis durant les douze mois écoulés. Fin 2010, en confiserie, a été distingué le fabricant Hershey, pour son approche originale de la saison des chocolats de Pâques menée à bien avec différentes grandes surfaces, ayant apporté au rayon une croissance incrémentale à deux chiffres.

Concentré sur les Etats-Unis, Hershey (5 milliards de dollars de CA) expérimente depuis longtemps des approches complémentaires à la simple vente en GMS : category management, parc d'attractions autour d'une thématique chocolat, placement de produits – vous souvenez-vous des sucreries préférées d'E.T. dans le film de Steven Spielberg sorti en 1982 ? des pastilles Reese's pieces de Hershey.

Le category management est né à la fin des années 80 à travers les premières collaborations entre Wal Mart et Procter & Gamble ou Coca Cola, principalement basées sur l'échange de données et sur l'optimisation logistique. La discipline s'est répandue rapidement dans les pays anglo-saxons, un peu plus lentement en France. L'ouverture récente des magasins Carrefour Planet donne à voir des

exemples emblématiques de réalisations catégorielles mises au point avec L'Oréal ou avec Sony.

Tout part du shopper

De quoi s'agit-il ? Le premier principe du category management consiste à envisager les univers de produits du point de vue du shopper, de façon à appréhender ses attentes fondamentales, sur la base de données quantitatives et qualitatives. Des industriels, comme Unilever, ont développé des études shoppers qui permettent une bonne compréhension des types de clients, de leurs *insights* (leurs besoins) et de leurs modes de courses (dépannage, plein hebdomadaire...).

On peut ensuite définir un ensemble de produits complémentaires (lait et biberon, par exemple) ou substituables (lait en poudre et lait en brique) qui va former un tout homogène en vision client. Cet ensemble sera une « catégorie » ; on parle ainsi de la catégorie bébés dans un hypermarché. Pernod Ricard implante en été aux Etats-Unis sa marque de vodka Absolut à côté des agrumes, créant ainsi une catégorie cocktails qui répond à la consommation des Nord-Américains. Les produits regroupés au sein de la catégorie englobent à la fois des biens physiques et des services : la pose, la reprise des excédents font partie intrinsèque de la caté-

1. Insights clients

- Compréhension profonde des modes de consommation et d'achat.

2. Périmètre de la catégorie

- Nature et étendue des biens physiques et des services inclus.

3. Stratégie catégorielle

- Vision unique, rôle, diagnostic, leviers de profitabilité.

4. Politique marketing

- Cible, segmentation, positionnement, marques. Décisions sur les 4P.

5. Mise en œuvre

- Choix du partenaire et implémentation.

gorie revêtements de sol chez un Leroy Merlin.

Une fois le périmètre figé, vient l'étape fondatrice d'élaboration de la stratégie macro de la marque ou de l'enseigne sur la catégorie : quelle vision unique va être mise en œuvre, quelle intensité souhaite-t-on lui donner, quels sont les leviers de profitabilité à actionner en priorité. Starbucks ne considère pas que son métier soit de vendre du café ; ce que vend Starbucks, c'est la *3rd place*, le troisième endroit de regroupement des étudiants après le domicile et l'université. Nespresso ne vend pas non plus du café, mais du raffinement. En Allemagne, Tchibo commercialise une pause-détente pour les 35-55 ans ; on peut y boire un espresso, mais aussi acheter une casserole ou un chemisier.

L'arbre de décision client

Le cadrage marketing prend alors le relais dans la démarche catégorielle, avec notamment la segmentation de la catégorie ; elle va s'incarner dans un « arbre de décision client », qui servira de socle à l'implantation physique des points de vente. Pour les céréales, les clés de segmentation généralement retenues sont, dans l'ordre : le mode de consommation (assis au petit déjeuner ou nomade, barres céréalières), puis la cible (adulte, enfant), puis le bénéfice recherché (forme ou gourmandise). Le

plan marketing opérationnel vient ensuite caler les « 4P » du mix-marketing, avec une préoccupation constante de simplifier la lecture du rayon par le client, facilitant autant les achats listés que les coups de cœur.

Processus conjoint entre une enseigne et une marque, le category management est une valse, qui se danse à deux. Le choix du partenaire préférentiel avec lequel la démarche catégorielle va être conduite est déterminant. Il résulte d'une évaluation des partenaires potentiels par le biais de *scorecards* qui permettent d'établir une cartographie factuelle du portefeuille de clients retail ou de fournisseurs. Une fois le partenaire cible déterminé, le compte sera qualifié de *category captain* et traité via une allocation de ressource particulière.

Commence alors le temps de la négociation, portant généralement sur un accord commercial à deux ans, puis celui de la définition du tableau de bord commun à l'enseigne et à la marque. Une fois l'accord trouvé, l'implémentation peut démarrer : mise en place du concept catégoriel retenu dans des magasins pilotes, mesure, correction, déploiement. En n'oubliant pas de célébrer les victoires, petites et grandes, afin de cimenter la relation.

En savoir plus : Yves Marin,
yves.marin@kurtsalmon.com

Quand les enseignes de l'habillement entrent dans une nouvelle ère et retiennent leur souffle

« Cheap sourcing of products from China is over » : la sentence est tombée en une du *Financial Times* du 25 mars 2011 et elle ne vient pas de n'importe qui, c'est le patron de Li & Fung qui l'a prononcée. Le patron de qui ? Li & Fung, agence de sourcing numéro un de textile en Chine (pour le compte d'entreprises telles que Wal-Mart et Gap) et accessoirement propriétaire de plus de 400 marques, dont certaines de renommée internationale. Et, comme si cela ne suffisait pas, il enfonce un peu plus le clou : « Le sourcing entre dans une nouvelle ère avec des prix plus élevés. »

Par Laurent Przyswa

A l'autre bout de la chaîne, en France, le même constat est fait : « On va avoir une mauvaise nouvelle à annoncer : on va repartir vers une forme d'inflation », prévient Jean-Marc Génis, président de la Fédération des enseignes d'habillement (FEH) ; et Christian Pimont, président du groupe Celio, d'ajouter : « Ces évolutions vont impacter le marché durablement. » Des hausses de prix pour le consommateur ? Et pas des moindres, puisque d'après Lucien Devaux, président de l'Union des industries textiles (UIT), cette hausse sera de l'ordre de 15 % pour la collection printemps-été 2011 et devrait s'accroître à l'occasion de la collection automne-hiver. Ce après plus de quinze ans de baisse des prix discontinués dans le secteur de l'habillement, permise par la délocalisation, les progrès logistiques et la bataille entre grandes enseignes de mode.

Que s'est-il donc passé en 2010 ?

L'explosion inédite du prix des matières premières



Sécheresses extrêmes en Russie et en Amérique du Sud, inondations catastrophiques en Chine et au Pakistan ont significativement réduit les capacités d'acteurs majeurs de la production de matières pre-

mières. En parallèle, tirée par la croissance des pays émergents, la demande ne cesse de croître sous l'impulsion d'une Chine qui dévore la production mondiale, et dépasse désormais l'offre. Par ailleurs certains pays, la Chine en tête, « rationnent » volontairement leur production à des fins purement spéculatives. Enfin, avec la livre de coton à 70 cents il y a encore quelques mois, de nombreux agriculteurs se sont détournés de sa production au profit de cultures moins coûteuses et plus rentables telles que les céréales et les oléagineux. Résultat, les stocks de coton sont au plus bas depuis quatorze ans et le cours au plus haut depuis... cent quarante ans. En effet, en ayant plus que doublé (+ 139 %) au cours de la seule deuxième moitié de l'année 2010, le cours du coton, plus de 2 dollars la livre en février 2011 (0,75 dollar en mai 2010), a atteint son plus haut niveau depuis la guerre de Sécession aux Etats-Unis (1861-1865). La laine, elle, s'est envolée d'environ 38 % en un an, tandis que le prix de la soie a été multiplié par deux. Or la matière première pèse en moyenne 40 % du prix de revient d'un tissu.

L'augmentation significative du coût du travail

En novembre 2010, des centaines d'ouvriers du textile ont violemment manifesté à Dacca, capitale du Bangladesh, où ils ont brisé les vitres d'une usine qui fabrique des vêtements pour Wal-Mart, H&M ou Zara. Leur revendication ? La hausse de 80 % du salaire minimum. Elle porte la rémunération mensuelle à 3 000 takas, soit 30 euros. L'habillement emploie 3,5 millions de personnes au Bangladesh et représente 80 % des exportations du



pays, quatrième fournisseur de la France dans cette activité. Le premier fournisseur, la Chine, a également connu en 2010 une série de manifestations sur des revendications salariales. Les salaires moyens dans le textile ont ainsi augmenté de plus de 20 % en 2010 en Chine sous la pression de revendications très fortes. Le bénéfice de sourcer ses produits dans les pays low cost apparaît donc de moins en moins évident, mais le manque de flexibilité de la plupart des organisations de sourcing est un frein important aux arbitrages rapides et aux changements effectifs de bassins d'approvisionnement.

La flambée des coûts d'acheminement



Le coût du fret maritime a crû l'an dernier sous l'effet d'une diminution volontaire de la capacité de transport par les principaux opérateurs et des conditions tarifaires élevées négociées dans le cadre de contrats annuels au printemps 2010 et toujours effectives. Quant au pétrole, le cours du baril a crû de près de 50 % depuis mai 2010 (et de 300 % depuis début 2009...). Deux principaux facteurs expliquent cette hausse spectaculaire : la croissance très forte de la demande dans les pays émergents, la Chine en tête, et les tensions apparues sur le marché en début d'année 2011 en relation avec le « Printemps arabe » (renversements de gouvernements et instabilité politique en chaîne dans le monde arabe). Dans ces conditions, l'acheminement de marchandises depuis les bassins d'approvisionnement

traditionnels revient de plus en plus cher, ce qui naturellement pose de nouveau la question du sourcing lointain et impose plus que jamais d'analyser très finement le rapport gains-coûts du sourcing lointain vs le near-shore (Afrique du Nord, Turquie, Europe de l'Est).

La réévaluation du yuan

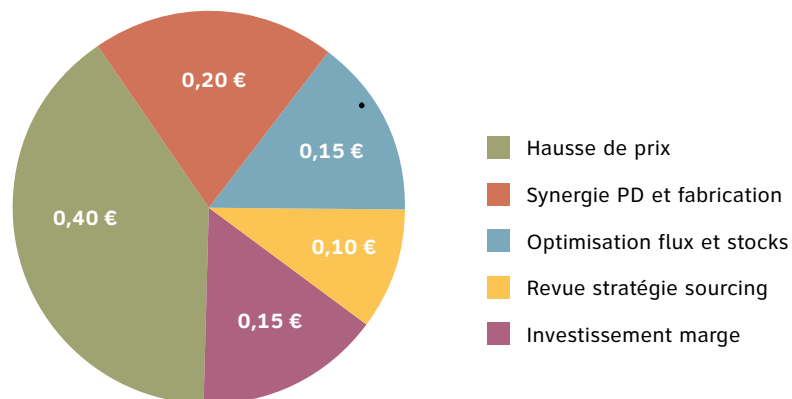
L'année 2010 a aussi été l'année de la tant attendue réévaluation du yuan, toute mesure gardée, puisque, d'après les spécialistes, celle-ci n'en est qu'à ses balbutiements et devrait s'étaler sur les années à venir. En tout état de cause, un yuan plus cher (approximativement + 10 % vs euro en 2010) a pour effet évident de renchérir toute marchandise achetée en Chine.



La combinaison de ces quatre phénomènes a pour conséquence une augmentation de 15 à 20 % du coût de revient des marchandises importées par les enseignes textiles occidentales en l'espace de quelques mois. Logiquement, cette tendance crée une tension extrêmement forte sur les marges des enseignes, chaque enseigne retenant son souffle pour ne pas être la première à annoncer une hausse des prix. Ainsi, pour maintenir ses parts de marché face à des concurrents comme Zara, H&M a préféré sacrifier un point de marge plutôt que d'impacter la hausse de ses coûts de revient sur ses étiquettes. Mais la situation va devoir évoluer. « Tout le monde s'étrangle », confie le patron d'une marque française. Les enseignes de la mode n'ont désormais d'autre choix que de mettre en œuvre des stratégies permettant de maintenir les volumes de ventes et donc les parts de marché en amortissant l'impact de la hausse des coûts sur le client et sur la marge. Pour cela, elles vont devoir fondamentalement repenser leur mode de fonctionnement afin de retrouver un modèle durablement rentable et compétitif compte tenu des nouvelles conditions de sourcing. Plusieurs pistes doivent être explorées :

- la stratégie prix, ou comment réussir à impacter en partie la hausse des coûts sur les étiquettes sans dégrader

Amortissement de 1€ de hausse de coût par une enseigne



l'image prix ? Analyse de sensibilité prix des articles, pricing localisé, gestion de la marge par péréquation, promotions ciblées ;

- le développement produit et la fabrication, ou comment optimiser en amont le coût de revient des marchandises vendues ? Révision des matériaux utilisés, recherche de synergies entre marques, canaux et régions, localisation des assortiments ;
- le pilotage des flux et des stocks, ou comment assurer la disponibilité des produits au moindre coût ? Echanges et partages de marchandises entre régions et canaux ;
- la stratégie et l'organisation sourcing, ou comment consolider ses volumes et ses fournisseurs afin de compresser les prix d'achat ? Révision des bassins d'approvisionnement, consolidation des volumes ;
- l'expérience client et les services, ou comment intensifier le service apporté

au client susceptible de justifier (ou de faire oublier) la hausse de prix.

Cependant, les équipes de Kurt Salmon prédisent que, pour chaque euro de hausse de coût subi, les enseignes qui auront actionné les bons leviers devront malgré tout, au final, en absorber 15 centimes en « investissement marge ». Les résultats des enseignes dans les prochains mois devront être analysés avec attention selon ce prisme tout à fait nouveau.

Maintenant que nous voici prévenus, comment, en tant que consommateurs, allons-nous réagir aux inévitables premières hausses de prix de l'habillement depuis près d'une génération ? C'est la grande question et le principal impondérable qui angoissent jour et nuit nos chères enseignes. Rendez-vous est donc donné en boutique dès à présent...

En savoir plus : Laurent Przyswa,
laurent.przyswa@kurtsalmon.com



Les nouvelles règles du retail

Dans *The New Rules of Retail*, Michael Dart, de Kurt Salmon, et son coauteur, Robin Lewis, exposent la transformation fondamentale que vit actuellement le secteur du retail. Stimulés par des technologies en constante évolution, par la globalisation et par un marché saturé, les consommateurs peuvent désormais réaliser totalement et instantanément leurs moindres souhaits ; ce qui génère un niveau d'achat et d'exigence sans précédent. L'impact de ces changements est si profond que tous les facteurs stratégiques de réussite traditionnels – ainsi que les *business models* corrélés – vont devenir caducs.

Dart et Lewis, en traçant le portrait de géants du secteur, nous montrent comment certaines entreprises de la grande distribution réussissent parfaitement bien à toucher une clientèle de plus en plus insaisissable et exigeante là où d'autres manquent complètement leur cible.

Il en ressort trois facteurs stratégiques qui sont déterminants dans la réussite ou l'échec de l'entreprise :

- la connectivité neurologique. Créer un comportement global et addictif, depuis la phase d'anticipation jusqu'à la phase de shopping, d'achat et enfin de consommation ;
- la distribution préemptive. Utiliser toute plate-forme de distribution possible pour atteindre le consommateur avant la concurrence ;
- le contrôle de la chaîne de valeur. Intégrer le contrôle global de la chaîne de valeur de l'entreprise depuis la création en passant par le point de vente, pour maximiser la promesse de marque (*brand promise*).

Etude Supply Chain Collaborative Quels KPIs pour ses managers en 2011-12 ? En partenariat avec Generix



L'étude met en avant cinq principaux enseignements à retenir :

- des indicateurs supply chain et logistique permettant de répondre à différents niveaux de besoins existents et sont utilisés ;
- dans une logique de développement durable, les aspects économiques restent au cœur des préoccupations, les aspects écologiques et environnementaux sont encore peu pilotés, mais ils font l'objet de plus en plus d'attention ; enfin les aspects sociaux restent une préoccupation secondaire ;
- une supply chain de plus en plus collaborative : le partage d'informations entre partenaires se généralise, mais reste plus limité avec les fournisseurs qu'avec les clients et les prestataires ;
- des problématiques opérationnelles pour lesquelles les plus grandes évolutions sont attendues en termes d'in-

dicateurs restent : les taux de service (amont et aval), les coûts de transport et les niveaux de stock ;

- des problématiques stratégiques pour lesquelles les plus grandes évolutions sont attendues en terme de remontée d'indicateurs sont : l'anticipation et la planification des flux, la rationalisation des réseaux logistiques et la mutualisation des réseaux logistiques.

Etude mobile paiement Une révolution venue du « Sud » !



« Dans le monde, plus de 4 milliards⁽¹⁾ de cartes bancaires sont en circulation alors que l'on dénombre près de 5 milliards d'utilisateurs de mobiles⁽²⁾ en 2010. » Dans un monde où les technologies permettent une explosion des échanges, le mobile transcende les usages empiriques de communication voix et représente une porte d'accès à des services qui ne cessent de s'enrichir. Le paiement par mobile (ou

m-paiement) est un service qui connaît une effervescence particulière, à la hauteur des enjeux associés : le nombre des propriétaires de téléphones mobiles rivalise avec celui de cartes de paiement. Ce service se décline comme un véritable marché économique mettant à la croisée des chemins des acteurs, notamment bancaires et télécoms, qui restaient plutôt étanches jusqu'à aujourd'hui.

Une actualité forte est poussée depuis plusieurs années autour de ce sujet, simultanément porteuse de succès et de déceptions. Les références telles que NTT DoCoMo (Japon), avec plus de 15 millions d'utilisateurs (août 2009)⁽³⁾, ou Safaricom (Kenya), avec son service m-pesa, qui a conquis plus de 9,5 millions d'utilisateurs en mars 2010⁽⁴⁾ après 3 ans d'existence⁽⁵⁾, sont des fers de lance dans l'univers du m-paiement.

D'autres initiatives naissantes et embryonnaires telles que l'expérimentation de Cityzi (Nice, France) portent l'espoir d'un développement de systèmes interopérables, en France et en Europe. S'il apparaît déjà clairement que le m-paiement n'est pas nouveau, il s'agit de comprendre les enjeux auxquels ce marché, dans toute sa diversité, est confronté aujourd'hui ; le m-paiement est-il en train de trouver un nouveau souffle ? de faire sa révolution ? quels sont les enjeux pour les acteurs bancaires, télécoms, indépendants, politiques... ? le m-paiement est-il en passe de s'inscrire durablement dans les usages quotidiens ? Cette étude vise à dresser le panorama du m-paiement, à mettre en exergue les enjeux et les perspectives de développement des acteurs et à identifier les leviers clés pour assurer le décollage de ce nouvel usage.

1. Analyse Kurt Salmon, base CB universelles (hors cartes privatives).

2. ITU, *France-Soir*, 2009.

3. NTT DoCoMo, press release, 2010.

4. Safaricom Investor Roadshow.

5. Safaricom.com, press release, 2009.

Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?



Durant ces dernières années, la mondialisation a rendu les clients de plus en plus exigeants en termes de taux de service, de réactivité et de flexibilité. Cette augmentation du niveau d'exigence se reflète notamment par une logique de flux tendus qui se généralise dans la plupart des filières.

Les PME sont particulièrement impactées par toutes ces évolutions et il leur est de plus en

plus difficile d'assurer seules leur développement dans ce contexte. Leur avantage concurrentiel ne se fait plus uniquement sur le produit qu'elles proposent, mais sur leur capacité à maîtriser leur chaîne logistique par la livraison de leurs produits dans les meilleures conditions de coût, de qualité, de délai.

Pour faire face à ce qu'elles ne peuvent plus assurer seules, certaines entreprises décident de se regrouper afin de mettre en commun des ressources de leur supply chain. Ces pratiques de logistique collaborative sont relativement récentes, mais elles fonctionnent et se développent.

Le ministère de l'Economie et des Finances a confié à Kurt Salmon la réalisation d'une étude visant, à travers des cas concrets, à renforcer et à actualiser la connaissance de ces pratiques de type « collaboratif » mises en œuvre dans la fonction logistique.

Les consultants Kurt Salmon ont ainsi rencontré et échangé avec de multiples acteurs, industriels et distributeurs, prestataires logistiques, institutionnels et associations, pour recueillir des retours d'expérience concrets de logistique collaborative dans différents secteurs d'activité (agroalimentaire, aéronautique...).

Ces retours d'expérience démontrent que la logistique collaborative permet d'obtenir des gains économiques, organisationnels, environnementaux dont une entreprise ne pourrait bénéficier isolément. Ces gains se traduisent par une massification des flux, une mutualisation des moyens, un partage accru de l'information et des compétences, un développement commun de nouveaux services pour un meilleur service au client. Les cas développés présentent pour les entreprises concernées des gains de l'ordre de 20 % sur les niveaux de stocks, les coûts de transport les et émissions de CO₂.

La collaboration interentreprises entre différents acteurs de la supply chain sera selon toute vraisemblance incontournable. Les évolutions des modèles logistiques, notamment dans le domaine de la distribution, conduisent à toujours plus de mutualisation. Cette évolution constituera un facteur clé de développement, voire de survie, pour les organisations dans les années à venir. Les mentalités évoluent doucement en ce sens, mais des barrières (notamment sous l'aspect concurrence) persistent.

Cette étude est disponible à cette adresse :
<http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/logistique-collaborative/logistique-collaborative.php>

Externalisez efficacement votre recherche

Après de longues années de gestation de l'idée selon laquelle la recherche a de plus grands impacts en collaboration (en recherche, seul on est perdu, nombreux on est noyé), les politiques et les entreprises intègrent de plus en plus la nécessité de la recherche collaborative afin de renforcer les réseaux d'affaires, d'accroître les opportunités, de réduire les consanguinités technico-idéologiques, d'orienter les stratégies, d'augmenter la rentabilité et de réduire les avances de trésorerie. La collaboration permet également aux entreprises de mieux bénéficier des dispositifs d'aides financières comme le crédit d'impôt recherche (CIR) et les subventions.

Le CIR est un facilitateur d'externalisations scientifiques pragmatiques et efficaces. Les derniers amendements confirment cette volonté politique de renforcement des réseaux public-privé ou privé-privé. Une collaboration vers du public produira un CIR de 60 % des dépenses engagées. Vers le privé « agréé », le crédit d'impôt s'élève à 30 %.



Le CIR est un levier efficace. Au-delà de la sous-traitance simple, d'autres formes d'externalisations peuvent émerger et remplir les conditions d'éligibilité au CIR ou aux subven-

tions : les projets collaboratifs, la mise à disposition de personnels, les sous-traitances internes, la sous-traitance couplée à des subventions...

Hélas, ce levier n'est que peu utilisé, notamment dans les PME-ETI qui appréhendent la complexité de management de la collaboration. Sur les 9 000 déclarants CIR en 2007 (dernières statistiques détaillées sur le CIR), le ratio de sous-traitance n'excède pas 5 %.

En global, les dernières statistiques du ministère de la Recherche, en date du 11-2-2011, montrent heureusement de bonnes tendances : 38 % des sociétés effectuant de la recherche sous-traitent des activités. Ces sociétés allouent, en 2008, 7,3 Md€ à la recherche sous-traitée, soit + 7 % par rapport à 2007. En 2008, 64 % de la sous-traitance de recherche se fait sur le territoire national.

Conclusion : la sous-traitance et la collaboration sont des leviers de performance, renforcés par le CIR et les subventions publiques pour vos activités de recherche et de développement. Toutefois, se poseront les épineuses questions de la propriété intellectuelle, du management efficace du projet, de la politique achat, qui font de ces leviers l'affaire de l'ensemble de l'organisation : services R&D, achats, contrôle de gestion, finances et fiscalité, stratégie, propriété intellectuelle...

Ce thème a été présenté lors d'un petit déjeuner, en partenariat avec Oséo et Croissance+, qui a rassemblé plus d'une centaine de personnes.

Pour en savoir plus contacter, Nathalie de Macedo,
nathalie.demacedo@kurtsalmon.com

Depuis le 1^{er} janvier 2011, Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates ont fusionné pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 5 continents, sous une même marque : Kurt Salmon.

Cabinet de conseil en stratégie, organisation et management, Kurt Salmon compte 1 600 consultants, regroupés au sein de practices sectorielles ou fonctionnelles, œuvrant dans 15 pays. Ce nouvel acteur, membre du top 10 mondial du conseil indépendant, se dote ainsi des moyens d'accélérer son développement, et d'apporter aux clients d'Ineum Consulting et de Kurt Salmon Associates la dynamique du premier et les 75 ans d'histoire du second. L'excellence, la spécialisation et l'intégration mondiale de ses expertises seront en effet autant d'atouts pour les clients et les collaborateurs de la nouvelle structure. Membre de Management Consulting Group, cotée à la Bourse de Londres, Kurt Salmon opère depuis le 1^{er} janvier dans les pays suivants : Algérie, Allemagne, Australie, Belgique, Chine, États-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Maroc, Royaume-Uni, Suisse, Tunisie.

www.kurtsalmon.com

