



Les opérateurs télécoms confrontés à la nécessité de transformer en profondeur leurs réseaux de distribution

Au début des années 2000, les opérateurs ont découvert les vertus des magasins à leur marque et mené une politique d'expansion forte. Quelle est la valeur ajoutée du magasin par rapport au web ? En France, l'arrivée de Free qui vend à 99 % sur Internet, renforce cette question aujourd'hui. Mais certains clients n'iront pas sur internet. Et les magasins restent un canal puissant de relation à la marque. Les opérateurs ont intérêt, à long terme, à garder leurs magasins de marque. Mais ils vont devoir fortement transformer leurs réseaux.

La croissance des réseaux « contrôlés » (1998-2006)

Les opérateurs ont historiquement été frileux pour créer leurs propres réseaux de distribution : Bouygues n'a ouvert ses premiers magasins à la marque que fin 1998 trois ans après son lancement ; SFR a mené une politique de rachats de réseaux prudente et progressive. Les opérateurs ont découvert au début des années 2000 que leurs magasins sont plus vertueux que la distribution traditionnelle. Ils y vendent davantage d'offres à valeur, leurs clients y sont plus fidèles que ceux qui passent par les grandes surfaces. Ils mènent alors une politique d'expansion importante : SFR passe de 400 à 800 magasins entre 2002 et 2008 ; Orange acquiert le réseau PhotoService (49 %) et cumule 1 200 magasins à la marque Orange. Bouygues Telecom passe en 10 ans de 30 à 600 Club Bouygues Telecom. C'est également le cas en Europe. Vodafone, le premier opérateur européen, dispose de 10 000 points de vente à la marque sur l'ensemble de ses géographies, dont environ 800 en Allemagne uniquement. En parallèle, les réseaux se professionnalisent. Les magasins à la marque sont soit opérés directement par les opérateurs soit par des sociétés indépendantes ou partiellement détenues par les opérateurs, avec un contrat de distribution de type franchise. Au total, la distribution contrôlée des opérateurs représente 60 à 70 % de leurs ventes contre près de zéro il y a quinze ans.

L'inflexion internet (2006-2012)

Le développement d'Internet comme canal de vente commence en 2005 et commence à se faire sentir dans les magasins à la marque en 2008/2009. L'outil commercial des magasins à la marque voit sa part de marché reculer ; les opérateurs ralentissent, voire stoppent le développement de leurs réseaux.

Faut-il fermer les magasins à la marque ? (2013)

- **Un enjeu financier important.** Avec l'arrivée de Free qui lance un forfait à 20 euros alors que les opérateurs l'attendaient à 30 euros, les opérateurs français cherchent en urgence de nouveaux leviers d'économie. La question du modèle de distribution se pose. Le coût d'un magasin à la marque est de l'ordre de 400 k€ par an pour une surface de 80 m² et une équipe de 5 vendeurs. Pour un réseau de 1 000 magasins, cela représente 400 millions d'euros par an.
- **Une forte attente des clients (mais sont-ils prêts à payer pour ?).** De leur côté, les clients plébiscitent pour la plupart les magasins à la marque. Tous ne sont pas prêts à aller sur Internet. Pour certains, notamment les plus âgés et les moins technophiles, le contact humain et la réassurance sont indispensables avant l'achat. La plupart des clients ont des attentes fortes vis-à-vis de leurs magasins, en matière de reconnaissance, de qualité de service, de traitement de leurs demandes et des pannes et réparation. Des attentes plutôt mal satisfaites : « je ne suis pas reconnu comme client quand je vais dans ce magasin » « ils me renvoient vers le service client ».
- **Vendre ne suffit plus.** Depuis 15 ans, les magasins sont essentiellement de très efficaces machines à vendre. Même si le modèle de rémunération entre les opérateurs et leurs partenaires distributeurs évolue pour prendre en compte d'autres éléments, sur le terrain les vendeurs sont d'abord objectivés sur les ventes. Les critères de ventes par magasin sont les premiers regardés. Les magasins sont rattachés aux Directions Commerciales des opérateurs. Or du point de vue de la vente, la situation ne va pas s'arranger et l'équation économique devient intenable : structurellement, les ventes baissent en magasin avec le développement d'Internet, cela accroît le coût d'acquisition des clients... alors que les revenus générés par ces clients sont en baisse.

Les opérateurs télécoms doivent mettre en œuvre une transformation en profondeur de leurs réseaux à la marque face aux nouveaux enjeux

- **Mieux servir le client.** Cela peut sembler une évidence et c'est bien la promesse affichée : « avec nous vous ne serez plus jamais seuls ». Mais est-elle réalisée ? Les clients se sentent-ils bien accueillis, reconnus et bien servis dans les magasins de leur opérateur ? Seuls 20 % d'entre eux disent que les magasins résolvent efficacement et rapidement leur problème. Ils mettent en cause l'attente, la capacité d'écoute et parfois la compétence du vendeur. Les informations et les « processus » sont jugés peu cohérents entre Internet, les magasins et les centres d'appels téléphoniques. La réalité est encore loin des promesses du « Multi-canal ». Les magasins doivent être mieux armés et disposer de davantage de marge de manoeuvre pour mieux satisfaire les clients. Dans tous les cas, le vendeur doit pouvoir « prendre en charge » le problème du client, même s'il n'est pas en mesure de le résoudre immédiatement, avec la garantie que le problème sera résolu par l'opérateur.
- **Mieux valoriser le service en segmentant les propositions.** Le magasin est-il un « du » pour tous les clients de la marque ou au contraire un service supplémentaire réservé aux clients qui en payent le prix ? Les opérateurs doivent se positionner sur cette question. Ils le font en lançant des marques « low-cost » qui ne sont pas présentes en magasin mais accessibles seulement sur Internet. Une autre façon de donner de la valeur aux magasins consiste à créer des services encore plus riches et prioritaires (priorité dans les files d'attente, échange immédiat de mobile, etc) réservés à certains clients à forte valeur. Ces clients premium pourraient aussi avoir « leur magasin » de référence qui leur serait attribué comme c'est le cas pour les clients des réseaux bancaires. Ce mode de fonctionnement, visant à renforcer la proximité avec la marque, devrait être de toutes façons limité à certains clients à forte valeur, les réseaux de téléphonie étant moins étendus que les réseaux bancaires (1 200 points de vente pour Orange par exemple, contre 8 000 agences pour le Crédit Agricole en France).
- **Des experts capables de vulgariser la technologie :** Internet, mobile, télévision. Ces domaines vont continuer à évoluer à vitesse accélérée dans les années à venir, avec l'arrivée de nouvelles technologies comme la 3D, la 4G, TV connectée, le Cloud, la réalité augmentée, le paiement sans contact sur le mobile, la domotique, la robotique... nécessitant un

apprentissage, une prise en main, une formation. Le magasin est légitime pour faire cela : c'est la promesse d'Apple dans les Apple Store. Cela nécessite une forte expertise face à des clients également de plus en plus experts ; à mettre en perspective avec la situation actuelle : des vendeurs dont le taux de départ peut aller jusqu'à 40 % par an dans les grandes agglomérations... sachant qu'il faut plusieurs mois à un vendeur pour monter en compétence. Cela milite pour des magasins plus grands, permettant de spécialiser davantage les vendeurs et de gérer une panoplie de compétences autour d'un noyau commun ; et des vendeurs plus fidèles. Les opérateurs devront faire évoluer la gestion des ressources humaines et des carrières dans les magasins.

- **Baisser les coûts :** l'ajustement des coûts va s'imposer compte tenu de la pression sur les revenus. Côté réseau à la marque, la rationalisation de la couverture et la fermeture de magasins peu performants va s'imposer. Les opérateurs peuvent favoriser l'évolution de leur mix de vente au profit des magasins à la marque et d'Internet en « arrêtant » d'autres réseaux (remise en cause des contrats, baisse de commissionnement). D'autres arbitrages peuvent également être réalisés : jusqu'à récemment, quand les opérateurs dépensaient 300 M€ sur leurs magasins, ils dépensaient près de 100 M€ en publicité média. Dans le textile, l'espagnol Inditex (propriétaire de Zara) obtient un taux de retour sur capitaux de 25 % par an depuis 10 ans sans aucune dépense média, mais avec, entre autres, un excellent réseau de distribution.
- **Être excellent dans l'exécution :** la promesse ne suffit pas pour justifier un premium de prix, elle doit être mise en œuvre et perçue par les clients. Or il est difficile d'être excellent sur un grand nombre de produits, de sites et avec un grand nombre de collaborateurs. Les opérateurs pour la plupart connaissent les bonnes pratiques mais peinent à les mettre en œuvre. Ils constatent une forte hétérogénéité des résultats entre magasins. Les méthodes de management mises en œuvre sont le plus souvent « top/down ». Elles ne suffisent pas et doivent être combinées avec des approches type « Lean » dans la durée et responsabilisant le terrain. Le « Lean », initié avec succès par certains opérateurs, doit maintenant faire partie intégrante de leur culture d'entreprise. De tels changements nécessitent une transformation en profondeur et un alignement de l'organisation sur l'ensemble des dimensions : structures, processus, systèmes d'information et de pilotage, management des hommes.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Victor Marçais, Directeur, victor.marcais@kurtsalmon.com Tél.: +33 (0) 1 55 24 31 41



Plus d'informations sur l'expertise Stratégie,
Telecom & Médias de Kurt Salmon :



Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises. Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.