

ÉVOLUTION, CROISSANCE ET RÉVOLUTION

CHANGEMENTS DE PHASE DANS LA DISTRIBUTION



ÉVOLUTION, CROISSANCE ET RÉVOLUTION

CHANGEMENTS DE PHASE DANS LA DISTRIBUTION

Pourquoi la plupart des enseignes dans le monde peinent-elles avec des marges en recul et une croissance au ralenti ? Les faibles performances de l'économie mondiale et la concurrence des nouveaux acteurs du commerce en ligne l'expliquent en partie. Mais il existe une cause plus profonde : de nombreux distributeurs ont atteint un stade dans leur développement où retrouver de la croissance requiert de se transformer, alors que continuer à améliorer ce qui a fait leur succès ne suffit plus.

Les distributeurs traversent différentes phases de développement aisément identifiables, caractérisées chacune par un modèle de croissance spécifique. A un certain point, tout modèle de croissance arrive en bout de course. Quand ce point est atteint, poursuivre la croissance passe par l'acquisition de nouvelles compétences et nécessite souvent de développer de nouveaux canaux et formats. Pour passer d'une phase à la suivante, le distributeur doit se réinventer. Cette transformation peut être douloureuse, mais les distributeurs qui comprennent quand et comment la mener à bien prennent un coup d'avance sur leurs rivaux.

LES PHASES DE DÉVELOPPEMENT EN DISTRIBUTION : UNE VUE GLOBALE

Chaque enseigne a sa propre histoire à raconter. Mais au-delà des détails, la trame du récit est bien souvent identique : l'histoire d'une progression à travers différentes phases de développement, avec parfois quelques pauses en cours de route. Les distributeurs réussissent ou échouent de façon fondamentalement similaire, et souvent à des moments prévisibles.

Comme le montre l'illustration 1, il existe quatre phases de développement caractéristiques en distribution.

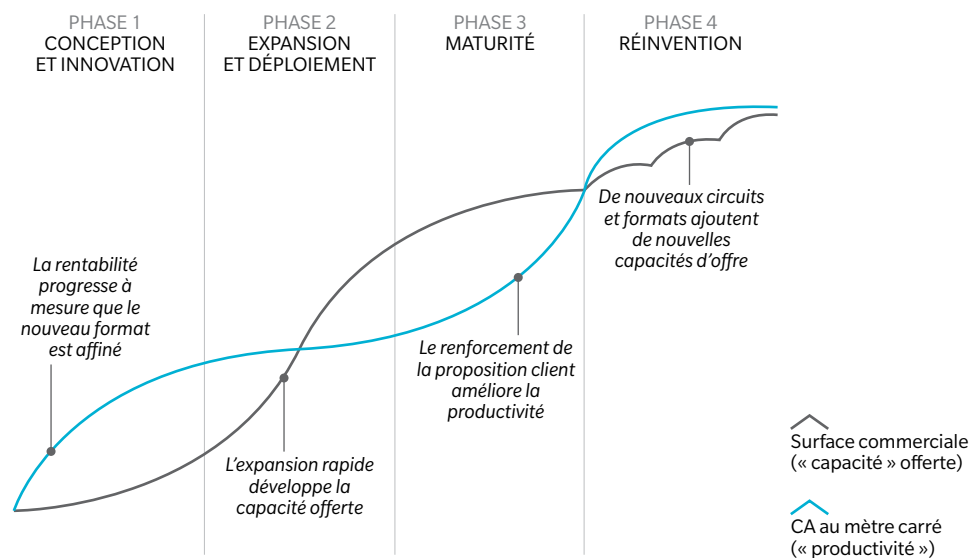
La première est celle de la **conception** et l'**innovation**. Au départ, une jeune entreprise développe un concept gagnant, avec une proposition client attractive, une forte productivité et un modèle économique rentable. Ce concept peut s'exprimer dans des magasins physiques, des activités en ligne, ou une combinaison des deux. L'objectif est de proposer une forme de distribution nouvelle, différente, attrayante et rentable.

Vient ensuite la phase de **croissance** et **déploiement** durant laquelle l'objectif est de croître aussi vite que possible. Que l'on soit dans le commerce physique ou en ligne, la valeur économique est créée par la croissance des volumes et non plus par l'affinement de la proposition commerciale. Gérer l'expansion de façon rapide et efficace est fondamental.

La troisième phase est celle de la **maturité**. Le défi principal – difficile à relever le plus souvent – est d'accroître les ventes et la rentabilité à isopérimètre, « à m2 constant ». Les enseignes les plus performantes sont capables d'améliorer de manière significative la façon dont elles délivrent leur proposition commerciale et de tirer d'importants bénéfices de ces améliorations.

Enfin, les enseignes parviennent au stade où une complète **réinvention** s'impose. Cette phase comporte de nombreuses caractéristiques communes avec les jeunes années de l'enseigne : de nouveaux concepts voient le jour, de nouveaux canaux sont développés, de nouveaux services sont offerts, de nouveaux mécanismes de captation de valeur sont imaginés, des acquisitions sont faites, des alliances nouvelles sont forgées.

ILLUSTRATION 1 : LES PHASES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ENSEIGNE



Le fait qu'un distributeur passe, au cours de son évolution, par différentes phases de développement est évident. Ce qui l'est moins, c'est que les compétences-clés nécessaires au succès diffèrent totalement d'une phase à l'autre. Voilà pourquoi les transitions peuvent être si difficiles : la réaction naturelle face à une croissance qui se réduit est de s'améliorer ou d'en faire plus dans les domaines où l'on excelle déjà. Ce réflexe, compréhensible, est inefficace ! La nécessité est d'investir dans l'acquisition de nouvelles compétences. La tâche est nettement plus difficile et incertaine, mais, à ces moments-clés, c'est l'unique moyen de passer à la phase suivante. Comprendre ce qu'il est nécessaire de faire pour y parvenir est donc vital, comme nous le montrons ci-après.

DE L'INNOVATION À L'EXPANSION

L'écosystème de la distribution teste en permanence de nouveaux concepts. Dans la première phase de développement, la rapidité à innover et la capacité à ajuster continuellement son concept sont cruciales pour maximiser les chances de réussir. La croissance est généralement faible à ce stade, le défi principal consistant à améliorer la productivité d'un petit nombre de magasins afin de proposer une formule à la fois attrayante pour les consommateurs et économiquement rémunératrice.

Les enseignes en phase de conception et innovation sont généralement dirigées par des entrepreneurs visionnaires. La prise de risque et la chance jouent un rôle, mais ceux qui en bout de course aboutissent à un format puissant et pouvant être développé en réseau sont ceux qui ont identifié des besoins consommateurs non ou mal servis, et qui ont la créativité pour mettre au point une formule qui permet de satisfaire ces besoins de manière rentable.

Comparons ce profil avec celui d'un distributeur en phase d'expansion rapide : les enseignes qui prospèrent dans cette deuxième phase de développement se caractérisent par leur qualité d'exécution opérationnelle et de prospection immobilière.

Le distributeur en phase d'expansion rapide se déploie d'un marché local à un autre. Pour y parvenir, il doit très rigoureusement maîtriser ses coûts, et gérer un réseau de plus en plus grand aussi efficacement qu'il le faisait pour ses premiers points de vente. Seules les enseignes disposant d'une fonction Exploitation de très grande qualité peuvent y arriver, et il n'est donc guère surprenant de trouver des structures légères et hiérarchiques au cœur des organisations pour cette phase d'expansion. Les règles sont claires et ne s'attardent pas sur les exceptions locales : on n'en a pas le temps.

Un savoir-faire immobilier fort est également clé pour réussir cette phase de croissance. Pour un magasin, le meilleur emplacement génère des ventes d'au moins 10% supérieures à celles d'un emplacement moins bon. Cet écart crée un avantage substantiel de rentabilité dans une activité aux coûts fixes élevés (voir illustration 2). Une partie de cet avantage est prise en compte dans le coût des emplacements, mais une partie seulement. Être capable de trouver des emplacements sous-évalués ou de construire avec des coûts plus bas peut apporter un supplément de résultat d'au moins 0,5% et représente avec le temps un avantage significatif.

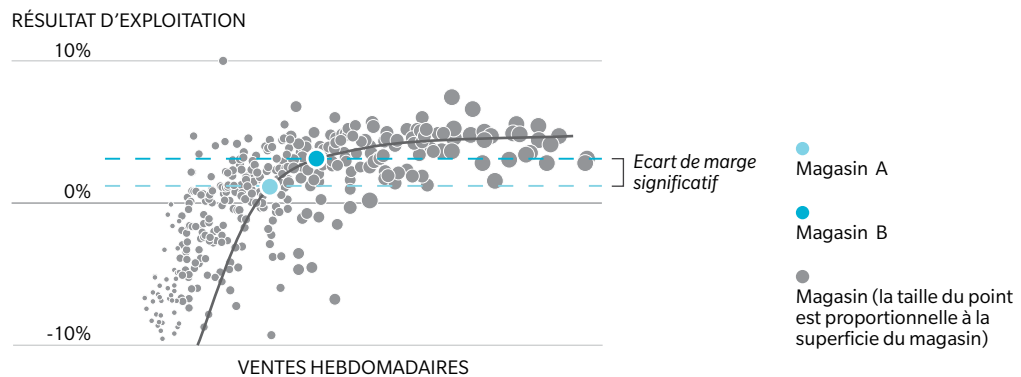
Quelle observation en tirer ? Les distributeurs passant de leur première à leur seconde phase de développement constatent souvent avec amertume que les talents qui furent essentiels au démarrage – la créativité et la prise de risque – se transforment en handicaps et en obstacles à leur croissance. Le choc culturel est inévitable. Avec le sentiment, pour beaucoup, que l'esprit d'entreprise qui a marqué les débuts de l'enseigne est désormais étouffé par une approche plus standardisée.

À l'évidence, de nombreuses enseignes ont mené à bien ce passage de phase. Certaines ont connu des croissances extrêmement fortes. L'exemple le plus connu est sans doute Walmart, mais ce n'est pas le seul.

Par exemple, les hard discounters, Tesco, Mercadona, Best Buy, MediaMarkt et Décathlon, dans différents pays européens, ont connu, certains pendant un temps, un développement rapide et régulier, devenant des enseignes majeures en l'espace d'une décennie. A l'inverse, il a manqué à d'innombrables enseignes prometteuses la discipline nécessaire pour passer de l'innovation à l'exécution. Elles ne sont jamais entrées dans la phase d'expansion qui leur aurait permis de devenir des enseignes à succès connues de tous.

ILLUSTRATION 2 : UN FAIBLE AVANTAGE DE TAILLE FAIT TOUTE LA DIFFÉRENCE

Du fait de la part significative des coûts fixes, un petit avantage de chiffre d'affaires donne un avantage disproportionné aux gagnants



DE L'EXPANSION À LA MATURITÉ

La transition vers la phase de maturité est sans doute un défi encore plus grand. Une fois le potentiel de sites attractifs épuisé, l'intensité concurrentielle entre enseignes est telle que le simple fait d'être rentable devient un véritable challenge. Cette rentabilité est également mise à mal par la classique – quoique souvent négligée – pression sur les marges due à une inflation des salaires – et parfois des loyers – plus rapide que la hausse des prix.

La croissance d'une enseigne mature provient d'une source différente de celle du cycle d'expansion : le développement du chiffre d'affaires à isopérimètre, « à m² constant ». Contraints par les mètres carrés, les gagnants de cette phase sont ceux qui apprennent à se battre pour la part de marché dans une concurrence frontale avec leurs concurrents. Dans les confrontations de ce type, ce sont les magasins affichant la meilleure proposition client qui l'emportent.

Une fois encore, les compétences requises pour réussir diffèrent radicalement de celles développées pendant les phases précédentes. Le développement des ventes à périmètre constant est affaire de commerce et de marketing, et non plus de standardisation des opérations. La différenciation locale et l'adaptation de la proposition client à chaque magasin ou groupe de magasins – jusqu'alors une distraction inutile – deviennent soudain les sources majeures d'opportunités.

Pour développer une proposition client durablement supérieure, une enseigne mature doit renforcer son avantage sur les leviers-clés : le produit, le prix, le service et la marque. Pour ce faire, elle a besoin d'outils et de manières de travailler rendant ses décisions quotidiennes plus simples, plus rapides et meilleures que celles de ses concurrents. Les meilleures enseignes en phase de maturité passent des années à élever le niveau de leurs savoir-faire et à construire des expertises pour aider leurs opérationnels à prendre les meilleures décisions.

Prendre des parts de marché à ses concurrents nécessite de donner des raisons aux consommateurs de changer d'enseigne. Ces éléments de différenciation doivent correspondre aux envies et besoins réels des consommateurs : une meilleure offre de produits frais en alimentaire, un personnel réellement compétent en électronique grand public, etc. Les distributeurs qui ne s'adaptent pas pour réussir dans cette phase voient typiquement leur croissance s'étioler une fois le stade de maturité atteint. Par contre, parmi les exemples connus d'enseignes ayant effectué cette transition vers la maturité avec succès, on peut citer Target aux États-Unis et dm en Allemagne : sur des marchés et à des stades différents, tous deux furent pionniers dans l'application de techniques commerciales avancées pour différencier leurs magasins, les adapter et créer une vraie différenciation par rapport à leurs rivaux.

DE LA MATURITÉ À LA RÉINVENTION

Au-delà de la phase de maturité, il reste encore une transition à accomplir. Même remarquable, un format de magasin ne vit pas éternellement. La solution ? Les enseignes ayant atteint cette phase doivent se réinventer, ce qui implique une fois encore l'acquisition de compétences nouvelles.

Les distributeurs parvenus à maturité doivent se challenger eux-mêmes pour rester en permanence à l'avant-garde du développement de nouveaux formats. Multiplier les expériences et être prêt à échouer fait partie du processus. Tout comme être attentif à l'environnement, à la recherche d'acteurs nouveaux et talentueux susceptibles d'être rachetés et développés rapidement.

Dépasser la troisième phase nécessite de mettre de nouveau l'accent sur la créativité et l'esprit d'entreprise, des talents qui ont déjà permis à l'enseigne de se développer à son début. Toutefois, mener à bien cette tâche dans une entreprise comptant désormais des centaines de magasins et des dizaines de milliers de salariés est un défi d'une toute autre ampleur.

Les distributeurs doivent également chercher la croissance en dehors de leur cœur de métier. En ce qui concerne les modèles économiques alternatifs, la tendance actuelle reposant sur les abonnements et la location a de grandes chances de s'étendre, avec plus ou moins d'intensité, à tous les secteurs de la distribution. Les distributeurs peuvent également chercher de la croissance dans le développement de nouvelles catégories de produits, de nouveaux canaux ou formats ou des modèles économiques alternatifs. Par exemple, les canaux numériques offrent l'opportunité d'ajouter de nouvelles catégories à l'offre en s'affranchissant des anciennes contraintes d'espace en rayon ou de stocks.

LES QUESTIONS QUE TOUT DISTRIBUTEUR DOIT SE POSER

1. **À quel stade de mon développement suis-je ?** Répondre à cette question est vital pour bâtir un plan de croissance à court et long terme et anticiper les prochains challenges.
2. **Ai-je les compétences dont j'ai besoin ?** Un déficit dans ce domaine est à résorber rapidement pour exploiter au mieux les gisements de croissance les plus accessibles à l'instant t.
3. **Combien de temps durera ma phase de développement actuelle ?** Toute source de croissance se tarit un jour ou l'autre, et chaque phase de développement finit par s'achever. Il faut garder ces considérations à l'esprit dans le plan stratégique de son entreprise. Se préparer prend du temps, mieux vaut commencer tôt.
4. **De quelles compétences aurai-je besoin lors de la prochaine phase ?** Lorsque la transition approche, il convient d'acquérir et de développer les nouvelles compétences requises. L'essentiel est d'en être conscient : passer d'une phase à la suivante exige inévitablement un changement radical de focalisation.

Ceci va aussi avec une révision nettement plus fréquente des espaces alloués en rayon : lorsque certaines catégories passent à la vente en ligne, l'enseigne doit réagir rapidement et réattribuer l'espace libéré à de nouveaux produits. De nouveaux services peuvent permettre de capitaliser sur la puissance de marque de l'enseigne, comme lorsqu'un distributeur alimentaire propose des services bancaires, ou introduit des restaurants ou des salles de sports dans ses points de vente.

Les possibilités sont nombreuses et il est impossible de prédire si telle ou telle idée nouvelle fonctionnera. Comme lors du cycle de conception et innovation, une certaine agilité et de nombreux ajustements et réglages sont cruciaux pour trouver les nouveaux concepts qui changeront la donne.

Des exemples de distributeurs parvenus à mettre en place de nouvelles activités et de nouveaux formats à succès sont probablement à chercher dans la distribution alimentaire britannique et française, où plusieurs distributeurs ont développé les petits formats de magasins et se sont diversifiés dans les services financiers au début des années 2000. Bien sûr, de nombreuses autres enseignes sont actuellement en cycle de réinvention et s'orientent vers l'omnicanal. Mais, au-delà de certains premiers succès patents, il est trop tôt, dans la plupart des cas, pour dire lesquelles réussiront et lesquelles échoueront.

EN GUISE DE CONCLUSION

Bien que les différences entre secteurs d'activités ou pays puissent sembler majeures, les enseignes qui réussissent passent généralement à travers les mêmes phases de développement et affrontent les mêmes défis – prévisibles – à des moments similaires. Leur croissance et leur rentabilité pendant cette évolution dépendent en grande partie, à chaque étape, de leur capacité à anticiper et préparer l'étape suivante. Cela peut sembler évident, mais dans les faits c'est loin d'être le cas : les transitions d'une phase à la suivante constituent des changements majeurs de paradigme qui obligent l'entreprise à revoir les bases mêmes de son activité. Les bouleversements qu'elles engendrent sont difficiles à affronter tant au niveau de la culture d'entreprise qu'économiquement. Mais les distributeurs qui y parviennent bâtissent des compétences uniques, difficiles à reproduire et récoltent les bénéfices significatifs de leurs efforts aux dépens de ceux bloqués dans une transition.

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

www.oliverwyman.com

CONTACTS

JAMES BACOS

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

PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

SIRKO SIEMSEN

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

RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771