

ENSEIGNES SPÉCIALISÉES

# COMMENT SURVIVRE DANS UN MONDE EN LIGNE ?



## ENSEIGNES SPÉCIALISÉES

# COMMENT SURVIVRE DANS UN MONDE EN LIGNE ?

L'émergence des grandes enseignes spécialisées, magasins de grande taille offrant un niveau d'assortiment étendu sur des catégories bien précises, a été l'un des phénomènes marquants de la distribution dans les dernières décennies. Que ce soit dans le bricolage, la culture, les fournitures de bureau ou l'électronique grand public, ces enseignes offrent le choix le plus large possible dans de vastes espaces. Elles se sont souvent implantées dans des zones à faible coût immobilier. Combiné à un modèle économique basé sur des coûts opérationnels réduits, cela leur a permis de générer un retour sur capitaux employés élevé. Ces enseignes ont pratiqué des prix sensiblement inférieurs à ceux du marché. Associé à une supériorité écrasante sur l'assortiment, cet argument prix a incité les consommateurs à faire davantage de kilomètres pour visiter ces magasins.

Ce format de magasins est vite apparu comme un modèle gagnant et à retour sur investissement élevé. Ces distributeurs spécialisés ont connu un développement rapide au détriment des magasins concurrents qui ont fermé les uns après les autres. Leur croissance s'est fondée sur deux éléments : la performance de leur département immobilier et la capacité des équipes opérationnelles et logistiques à faire face au rythme rapide de développement du parc. Avec un tel avantage concurrentiel, une approche simple du marketing et du merchandising suffisait. Aux Etats-Unis par exemple, il fallut entre 20 et 30 ans à la plupart de ces enseignes pour étendre leur présence sur tout le territoire. L'Europe a suivi.

Nombreux sont les distributeurs spécialisés qui ont aujourd'hui maillé leurs territoires et épuisé la majorité des emplacements pertinents. Leur croissance par effet de parc s'est tarie, avec un phénomène de cannibalisation des nouveaux magasins sur les points de vente existants. Par ailleurs, les gains de productivité et de marge liée aux volumes additionnels et à l'absorption des coûts qui en découlait se sont étiolés. Certaines enseignes se sont concentrées sur leur marketing et leur merchandising pour continuer à faire croître le chiffre d'affaires de leurs magasins existants : un défi difficile à relever. Pour la plupart des enseignes spécialisées, la situation a commencé à devenir réellement complexe.

## C'EST ALORS QUE LES « PURE PLAYERS » DE L'E-COMMERCE APPARURENT...

Au siège d'une enseigne spécialisée, le hall d'accueil est souvent décoré d'anciens prospectus et de publicités mettant l'accent sur les prix bas, l'assortiment large et

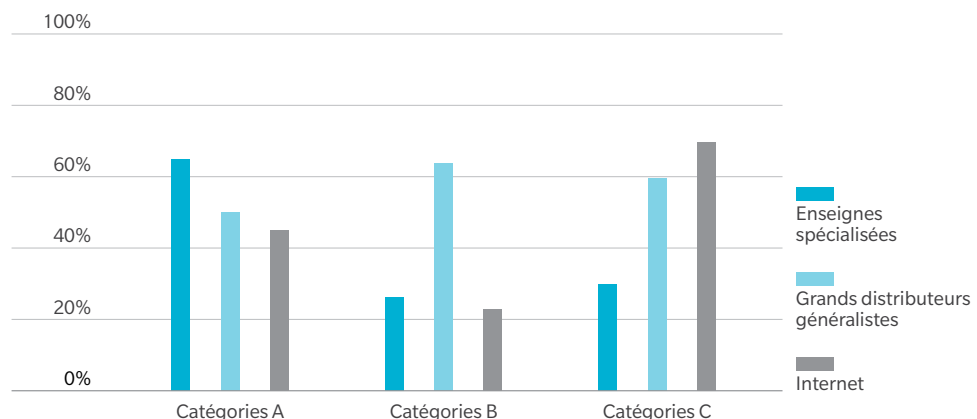
l'environnement d'achat « façon entrepôt » sur lesquels l'entreprise a bâti son succès. A présent qu'Amazon et d'autres concurrents Internet, accessibles sur PC, mobiles et autres tablettes, sont apparus sur le marché, les enseignes spécialisées n'ont plus les prix les plus bas, pas plus que l'assortiment le plus large ou que la structure de coût la plus basse du marché. Elles sont en recul sur le paramètre clé définissant ce qu'est un distributeur spécialisé leader : son taux de considération – à savoir le pourcentage de clients incluant l'enseigne A parmi l'ensemble des alternatives qu'il va explorer dans la perspective d'un prochain achat pour une catégorie de produit (voir illustration 1).

Lorsque le modèle d'un distributeur repose sur son statut de première destination d'achat envisagée sur son marché, perdre cette qualité menace tout l'édifice. Dans la pratique, perdre cette place de leader dans l'esprit des clients signifie ne plus être enseigne spécialisée.

Bien sûr, les enseignes spécialisées ont déjà affronté des menaces concurrentielles sérieuses dans le passé. La grande distribution généraliste a toujours proposé des prix bas, avec une réputation de bon rapport qualité-prix, sans offrir néanmoins la largeur d'assortiment des spécialistes. Par ailleurs, elle s'est développée conjointement à la distribution spécialisée, avec de nombreux points communs : magasins physiques, mêmes grands arbitrages économiques et mêmes façons de croître. Pour une large part, la menace des enseignes généralistes fait donc déjà partie de l'environnement concurrentiel : elle a façonné ce que sont aujourd'hui les distributeurs spécialisés en termes d'offre et de densité de magasins.

La « menace internet » est d'une tout autre nature. Les enseignes en ligne répondent à un modèle économique totalement différent. Elles sont une « nouvelle espèce » introduite dans un écosystème autrefois stable. Les distributeurs spécialisés n'ont pas – ou pas assez – évolué en leur présence. L'instauration d'un nouvel équilibre largement omni-canal est inévitable. Il sera différent de la situation actuelle. Les distributeurs spécialisés ont aujourd'hui un nombre limité d'options pour riposter face à leurs concurrents en ligne.

#### ILLUSTRATION 1 : TAUX DE CONSIDÉRATION (CAS CLIENTS RÉELS DÉGUISÉS)



Le fait que les consommateurs envisagent spontanément ou non d'effectuer leurs achats dans votre enseigne est une donnée capitale pour une enseigne spécialisée. Les enseignes Internet sont aujourd'hui actives dans pratiquement toutes les catégories, avec différents niveaux de pénétration

## QUE PEUVENT DONC FAIRE LES DISTRIBUTEURS ÉTABLIS ?

Nul ne conteste le fait que le commerce en ligne et l'omni-canal représentent une évolution et une menace importantes pour les enseignes spécialisées. Dans une décennie, de nombreux secteurs du commerce apparaîtront très différents de ce qu'ils sont aujourd'hui. Mais si le changement est certain, la forme qu'il prendra est loin de l'être : les enseignes actuelles ont leur destin en main. Celles qui font face et évoluent s'en sortiront mieux que celles qui persistent sur le modèle économique actuel en espérant que tout aille pour le mieux.

Combien de temps durera et jusqu'où ira le déclin si aucune action n'est prise ? Où réside le nouvel équilibre ? Toute enseigne spécialisée doit mener cette analyse avec courage et honnêteté ! C'est une étape fondamentale qui doit sous-tendre la future stratégie. L'enseigne pourra ensuite commencer à s'adapter par une série d'initiatives défensives et offensives.

Dans notre expérience, les options **défensives** se répartissent en trois catégories :

**Copier le modèle économique en ligne.** Il est généralement préférable de s'auto-cannibaliser plutôt que d'attendre que les concurrents vous volent vos ventes. Bâtir sa propre présence en ligne semble être une stratégie évidente, mais elle s'accompagne d'inconvénients tout aussi évidents : les clients s'attendent à une offre Internet alignée sur celle des magasins, en particulier en termes de prix. Tenter de lutter frontalement contre les enseignes en ligne à bas prix peut donc tirer les prix des magasins vers le bas et dégrader la marge.

De plus, déplacer l'accent sur les ventes en ligne accélère les baisses de volume en magasin tout en rendant plus difficile la vente des produits complémentaires à forte marge, essentiels pour la rentabilité de l'enseigne. Ce phénomène peut rapidement saper la rentabilité d'un modèle opérationnel reposant sur des magasins de grandes tailles avec les coûts fixes élevés qui vont avec ! Pire : Amazon bénéficie de plus en plus d'un statut de « destination par défaut » de premier choix, où le niveau de confiance atteint est tel que les consommateurs ne prennent même plus la peine d'aller vérifier l'offre sur d'autres sites. Aucun site d'enseigne spécialisée n'est en mesure de reproduire ce type d'avantage pour le consommateur moyen.

Enfin, il convient de garder à l'esprit que gagner de l'argent via le commerce en ligne est difficile. Même pour les grandes enseignes de l'internet, les coûts d'exécution restent très élevés, dans certains cas à peine moindres que ceux liés à la gestion de magasins physiques. Leur rentabilité provient souvent d'autres activités et de prestations pour compte de tiers. Pour un distributeur établi, l'opération revient à investir davantage de capital pour générer des ventes à plus faible marge : elle ne peut donc être viable que si elle s'intègre dans un ensemble d'initiatives complémentaires.

**Gérer l'évolution.** Dans bien des catégories, le nouvel équilibre comportera moins de magasins, et des magasins plus petits. Affronter la réalité est plus sage que de l'ignorer en poursuivant son activité comme si de rien n'était. Plus la réponse apportée sera rapide et moins les ajustements à effectuer seront susceptibles d'être douloureux. De plus, des opportunités de relance et de développement locaux peuvent exister à travers des créations ou (re)développements de galeries marchandes et autres réimplantations.

La distribution se caractérise par une progressivité dans l'évolution des comportements du consommateur : l'élasticité au prix est faible à court terme et l'investissement en capital prend généralement des années à être productif. En conséquence, la réponse instinctive de certains distributeurs – baisser les prix pour s'aligner sur les concurrents en ligne tout en investissant dans les magasins pour les redynamiser – peut être précisément celle à éviter ! Une stratégie de maximisation de la valeur implique plutôt la gestion d'une certaine réduction ou redirection du parc de magasins à mesure que les baux commerciaux arrivent à échéance, et non une réduction des marges doublée d'un combat acharné pour maintenir ses parts de marché. Il s'agit là d'un constat certes peu réjouissant et difficile à accepter, mais l'ignorer volontairement peut avoir des conséquences encore plus sombres.

Un volet de cette stratégie consiste également à bien identifier les magasins viables à long terme – que ce soit comme éléments d'une offre omni-canal intégrée ou sur une base totalement autonome – et ceux qui ne le sont pas. La concurrence en ligne n'a pas le même impact partout : deux magasins aux performances identiques dans le passé peuvent être touchés de manière différente selon le mode de consommation local et l'intensité concurrentielle. Comprendre ce qu'il est susceptible d'advenir de nos magasins et des concurrents site par site est un élément essentiel de la stratégie immobilière de l'enseigne.

Gérer un déclin n'est jamais chose facile, et une baisse continue des ventes doublée de programmes successifs de réduction des coûts peut rendre cette stratégie difficile à mener pour une société cotée. Toutefois, il y a là un énorme gisement de création de valeur, accessibles aux investisseurs de long terme et aux fonds.

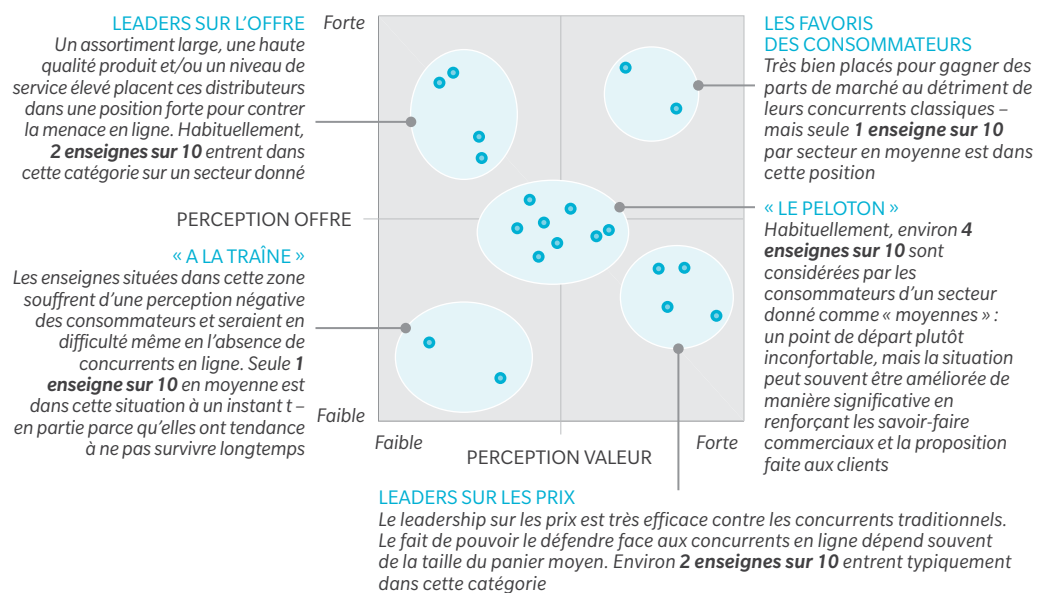
**« N'essayez pas à tout prix de faire mieux que les nouveaux entrants, faites mieux que vos pairs ».** Une pression concurrentielle nouvelle peut polariser l'univers des acteurs en place, les plus solides s'en sortant mieux que les plus faibles. Ces derniers vont être contraints de restructurer leur parc de magasins les premiers, et dans bien des cas les acteurs dominants peuvent retirer davantage de croissance en développant leur part de marché sur leur format d'origine qu'ils n'en cèdent aux nouvelles formes de commerce.

Il y a là une opportunité pour certaines enseignes. Le schéma est celui observé ces 10 à 15 dernières années aux Etats-Unis dans la distribution alimentaire, à mesure que la pression de Walmart s'intensifiait. Dans nombre de marchés régionaux, il ne reste qu'une ou deux enseignes alimentaires aux côtés de Walmart et ces enseignes ont prospéré au détriment de celles qui ont quitté ces marchés.

Si votre secteur a de grandes chances de finir avec moitié moins de magasins qu'il n'en compte actuellement et que vous n'exploitez qu'un quart de ces points de vente, en être le seul survivant peut signifier une hausse de vos ventes. Si vous avez un avantage de productivité, mener une stratégie destinée à accroître encore plus la pression peut faire sens. Le défi consiste à identifier les leviers exerçant la pression la plus efficace possible sur vos concurrents et à moindre coût pour vous – et, bien sûr, à éviter tout excès d'optimisme sur la force de votre proposition commerciale. Une analyse approfondie de la perception des consommateurs à l'égard des acteurs du marché, en utilisant par exemple la matrice de perception clients Oliver Wyman (voir illustration 2), est indispensable à la réussite de ce type de stratégie.

## ILLUSTRATION 2 : MESURER LA FORCE DE LA PROPOSITION COMMERCIALE

CPM© : MATRICE DE LA PERCEPTION CLIENTS  
UN SCHÉMA FRÉQUENT DANS DES SECTEURS DE LA DISTRIBUTION





Il est vital de comprendre ce que vos consommateurs pensent de votre offre et de la valeur que vous leur apportez, et de comment vous vous situez sur ces critères par rapport aux concurrents

## REPASSER À L'ATTAQUE

Même si la situation peut sembler déprimante, les opportunités bien sûr existent. L'omni-canal va probablement devenir dominant, et au sein de celui-ci les magasins ont toute leur raison d'être et jouent un rôle prédominant. A certains égards, ils sont mêmes sans rival : présentation et mise en scène d'un grand nombre de produits afin de pleinement appréhender et comprendre l'offre proposée, conseils et expérience client délivrés aux consommateurs dans un cadre convivial... D'un point de vue logistique, il est en outre très efficace d'expédier des produits dans un point de vente pour demander au client final de supporter le coût élevé du dernier kilomètre.

Le merchandising a également une forte valeur. L'Internet a vu le succès d'acteurs tels Ventesprivées.com mais n'est pas le seul environnement capable d'inciter les consommateurs à acheter des produits dont ils ignoraient parfois même avoir envie, bien au contraire ! Une enseigne omni-canal dont le panier moyen en magasin compte de quatre à cinq articles dépasse rarement un seul article par panier en ligne. Là où internet est fait pour satisfaire un besoin de consommation simple et unique, le magasin est conçu pour vendre. Les clients utilisent les canaux d'information et de distribution magasins, « drive », PC et tablettes, mobiles, de manière bien spécifique : il est plus probable qu'ils se rendent en magasin pour un achat complexe comportant de nombreux articles que pour un achat unique, ainsi que le montre l'illustration 3.

### ILLUSTRATION 3 : L'EFFET DE HALO ET SON IMPACT ÉCONOMIQUE

EN PLUS DU PRODUIT PRINCIPAL ACHETÉ	 	
	EN MAGASIN	EN LIGNE
Articles dans le reste du panier	4,8	1,3
Chiffre d'affaires correspondant	79 €	35 €
Marge correspondante	30 €	13 €

Dans cet exemple, les clients intéressés par un article de maison donné ont acheté plusieurs autres produits lorsqu'ils se rendent en magasin, mais seulement un ou deux lorsqu'ils ont effectué leurs courses en ligne. C'est particulièrement vrai sur les produits à faible marge et valeur faciale élevée. Les magasins, de ce fait, peuvent souvent se permettre de proposer des prix inférieurs à leurs concurrents en ligne

Les enseignes spécialisées leaders dans le commerce physique doivent admettre qu'elles ne sont et ne seront probablement pas leaders sur le net. La capacité d'Amazon à proposer directement et indirectement des assortiments aussi larges sur un aussi grand nombre de catégories tout en étant perçu comme le moins cher signifie une chose : même si leurs taux de considération restent élevés, les distributeurs spécialisés classiques n'ont plus cet avantage sur Internet.

Obtenir le meilleur taux de considération et le statut d'enseigne spécialisée leader sur internet n'est possible qu'en valorisant ses magasins. Cela va bien au-delà d'une stratégie qui viserait essentiellement à traiter les incohérences de prix entre les canaux. Cela demande de repenser les modes et les raisons d'achat des consommateurs dans chaque catégorie de produits. Quelles sont les différentes typologies d'achat ? Par quelles étapes passent les consommateurs avant, pendant et après l'acte d'achat ? Comment les différents canaux contribuent-ils au processus dans sa totalité en agissant ensemble et sans heurt pour le consommateur ?

Dans la plupart des enseignes spécialisées, la gestion des magasins et celle de l'activité en ligne sont séparées. Le mieux que l'on puisse attendre d'un tel modèle est de minimiser les désalignements entre canaux et le développement d'une activité en ligne solide mais au détriment des magasins. A contrario, les enseignes spécialisées ont davantage à gagner à bâtir une organisation par catégories de produits définis suivant la manière dont les clients les achètent à travers les différents canaux. Cette organisation fait sauter les obstacles empêchant chaque canal de jouer un rôle optimal dans le parcours d'achat client, qu'il s'agisse de la recherche initiale, du conseil, du paiement et du financement ou du service après-vente.

L'objectif ultime est un fonctionnement dans lequel les différents canaux se renforcent mutuellement et où la présence en ligne accroît le taux de considération et le taux de conversion en magasin, et vice et versa. La façon d'y parvenir varie d'un secteur d'activité à l'autre et d'une catégorie de produits à l'autre au sein de l'enseigne. La conception des magasins et des différents modes d'accès en ligne, dont les mobiles, doivent être revues tout comme, en dernier lieu, la configuration du parc. Mais la récompense est à la hauteur du travail à mener : un avantage renouvelé sur la proposition client qu'aucun « pure player » internet ne pourra égaler, et une longueur d'avance maintenue pour longtemps sur la considération des consommateurs, à travers des canaux multiples.

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

## CONTACTS

### JAMES BACOS

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

### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

### SIRKO SIEMSEN

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

### RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader  
[riccardo.trentini@oliverwyman.com](mailto:riccardo.trentini@oliverwyman.com)  
+39 02 305 771