

Les stratégies



DECATHLON, la marque-enseigne par excellence

Avec ses 20 marques passion (B'Twin, Kipsta, Kalenji) et des produits emblématiques et innovants comme la tente 2^e Quechua, Decathlon propose une majorité de références introuvables ailleurs. Normal : elles ont été développées par et pour Decathlon, alliant technicité et prix abordable.



SEPHORA, l'expérience client avant tout

Entreprise française ayant réussi son internationalisation, le modèle Sephora a été copié par la concurrence, mais a réussi son développement grâce à une expérience client bien calibrée. Un élément différenciant alors que les prix des parfums et du maquillage sont presque les mêmes partout.

Qui sont les leaders du retail d'a

Dans un environnement de la distribution en perpétuelle évolution, la notion de leader est à géométrie variable. LSA a toutefois tenté de définir le profil des enseignes gagnantes et « inspirantes », ainsi que les qualités qui les mettent sur le devant de la scène.

« Ce qui caractérise un leader, c'est sa capacité à faire avancer le secteur dans lequel il opère. À l'instar de Zara dans la mode, d'Ikea dans l'ameublement, de Leclerc dans l'alimentaire. Ce sont des entreprises qui ont été en avance sur leur temps, mais qui, surtout, ont réussi à garder cette avance quel que soit le contexte économique. »



Véronique Laury, DG de Kingfisher

© LAETITIA DUARTE

Certaines questions amènent une multitude de réponses. Difficile, par exemple, de déterminer qui sont les leaders du retail actuel. Sur quels critères et quelle méthodologie se fonder ? Le chiffre d'affaires ? Pourquoi pas, mais la vision est alors écrasée par les chiffres bruts. Faut-il se tourner vers la perception des clients ? Les perspectives de développement, ou l'adaptation aux mutations du commerce ? Même les dictionnaires donnent plusieurs sons de cloche. À l'origine, le mot, emprunté à l'anglais, est synonyme de « conducteur » ou « guide ». Dans le sens de celui qui mène ou dirige une catégorie. Si Walmart est, de fait, leader mondial de la distribution avec un chiffre d'affaires annuel de

482 milliards de dollars (450 milliards d'euros !), l'entreprise est rarement citée comme un modèle à répliquer ou une source d'inspiration pour les distributeurs ou experts.

Pas un modèle unique

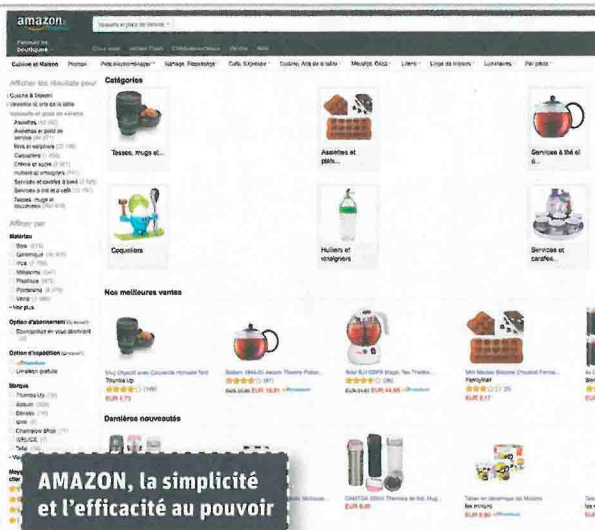
« Leader ne veut pas dire forcément numéro un. Cela signifie que l'on ne subit pas l'impact du marché », éclaire Véronique Laury à sa manière, en citant, pêle-mêle, Zara ou Ikea. Pour la patronne du groupe Kingfisher, il n'y a pas un mais plusieurs modèles de leader. « On ne gagne que si l'on a une vision sur le long terme. Et c'est plus simple pour les groupes familiaux ou non cotés. J'en sais quelque chose ! », raconte celle qui doit régulièrement rencontrer les actionnaires,



PHOTOS: © DUARTE FILET LAETITIA

E. LECLERC, une enseigne toujours en mouvement

Michel-Édouard Leclerc aime les combats. S'érigeant en défenseur obstiné du pouvoir d'achat depuis des décennies, le patron des centres du même nom en est devenu la personification. Et son enseigne réussit toujours à s'inviter dans l'actualité sur des sujets porteurs.



AMAZON, la simplicité et l'efficacité au pouvoir

Le discours d'Amazon est ultra-simple, et tient presque à un mantra : l'entreprise est « obsédée par la satisfaction du client ». Le site est épuré, pour être efficace et le plus intuitif possible, et la promesse est largement tenue en matière de délais de livraison, de retours, de prix et de largeur de l'offre.

aujourd'hui ?

et réussir à imposer sa vision du business.

LSA a donc décidé de lister les leaders (ou supposés leaders) de la distribution d'aujourd'hui, sur des critères forcément subjectifs. Histoire de contredire ce que nous écrivons quelques lignes plus haut, E. Leclerc, leader en chiffre d'affaires en France, est également perçu comme un leader tout court, pour plusieurs raisons. Franck Rosenthal, expert en marketing du commerce, explique que le distributeur bénéficie d'un atout primordial dans le domaine de l'alimentaire : « *Il est premier sur les prix, et avance beaucoup sur l'image prix. C'est une enseigne qui est précurseur (comparateurs de prix, applications mobiles), communique beaucoup, et se remet en cause en permanence.* » Dans cette veine, la chaîne de magasins présidée par Michel-Édouard Leclerc a su marquer le grand public là où on ne l'attendait pas forcément, par

exemple avec la suppression des sacs de caisse décidée il y a des années, bien avant que la législation ne s'invite sur le sujet. Et elle ne cesse de mener des combats sur le pouvoir d'achat (demande d'autorisation de vente de médicaments, etc.) dont elle a fait sa marque de fabrique.

L'expérience client, élément clé

À l'origine centrés sur la vente pure et simple de produits, les distributeurs ont petit à petit basculé – ou sont en train de le faire – dans une ère où l'expérience client devient un élément clé. Fatalement, avec une offre qui a tendance à s'uniformiser, notamment dans l'alimentaire et l'électronique grand public, la différenciation devient plus difficile, et rend l'ambiance et les services primordiaux. Au triptyque prix-choix-service, devenu incontournable, s'ajoute un nouvel élément : l'expérience client.

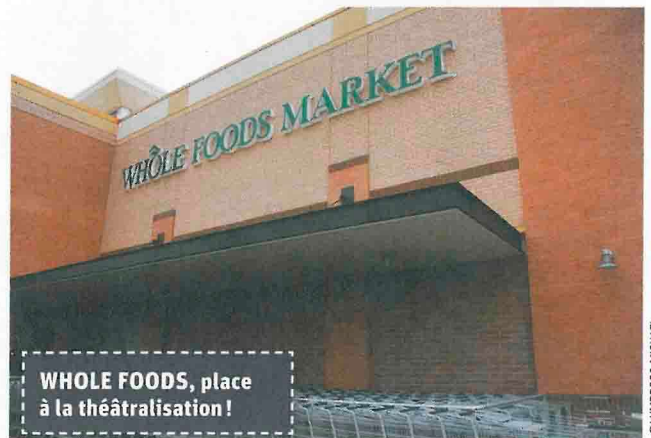
« *Decathlon a parfaitement intégré cela, en vendant des produits centrés sur l'usage. Ses concurrents sont encore loin de ça* », juge Franck Rosenthal. « *Decathlon est un véritable exemple en la matière. Ils tapent sur le même clou, et ne dispersent pas* », ajoute Véronique Laury. La force de cette enseigne est aussi d'avoir réussi à imposer ses propres marques dans différents univers (sports d'eau, course à pied, sports collectifs, randonnée, etc.), et d'offrir des petits plus (réparation de vélo, bornes de commande en magasin, casiers de retrait e-commerce).

D'ailleurs, il ressort des diverses interviews menées sur ce sujet que les distributeurs perçus comme des leaders sont très souvent des marques-enseignes. « *Picard, Decathlon, et Sephora ont su construire des offres très "différenciantes" associées à des expériences de shopping pratiques et des services performants* »



COSTCO, le pionnier du magasin-entrepôt

Un entrepôt, des palettes posées à même le sol avec des produits vendus via des gros conditionnements (24 yaourts par exemple) et des prix agressifs, le tout agrémenté de ventes événementielles: ce concept alors inédit, créé en 1976, suscite l'étonnement, mais rencontre un grand succès.



WHOLE FOODS, place à la théâtralisation!

Née aux États-Unis, pays de la junk-food par excellence, Whole Foods Market fait la part belle à l'alimentation saine, naturelle et bio dans ses plus de 400 magasins. La théâtralisation est très poussée, notamment dans le frais, et l'offre parfois très pointue donne une image de spécialiste.

■ ■ ■ ■ qui leur permettent de renforcer leurs marques. Et parmi les grands gagnants de demain, il y aura aussi des marques comme Apple, qui, progressivement, deviennent leur propre distributeur», indique Guy-Noël Chatelin, partenaire chez OC&C et corédacteur du classement 2015 consacré à l'attractivité des enseignes de distribution.

Imposer ses codes

Pour être leader, il faut donc ne ressembler à personne, et réussir à imposer ses codes, comme l'a fait Sephora en mettant en place le classement alphabétique des parfums, devenu la norme dans la profession, tout comme les bars à maquillage qui ont essaimé au-delà de l'univers de la parfumerie. Dans un tout autre domaine, l'américain Costco, qui devrait arriver en 2016 en France (si aucun obstacle ne s'y oppose...) a créé son propre concept de magasin-entrepôt, et sa propre façon de vendre: carte de membre obligatoire, assortiment de 4 000 références seulement mais

ciblées au plus juste, vente en gros conditionnements et opérations spéciales (vente de voitures ou de diamants pour créer l'événement et, donc, du flux). Amazon, avec son soin apporté à la relation client, fait énormément bouger les choses, en établissant de nouveaux standards en matière de qualité de service client (livraison, retour des articles, rapidité et facilité de commande). Une réinvention des normes qui vient bousculer les opérateurs existants.

Et demain ?

Quant aux leaders de demain, l'exercice de prévision est par nature incertain. Mais Kiko, le spécialiste des cosmétiques à petits prix, se développe vite, avec son propre modèle, et pourrait faire partie de ces *happy few*. À l'échelon français, Guy-Noël Chatelin cite également Grand Frais, qui bénéficie d'une excellente image de rapport qualité/prix, et dont l'expérience client est remarquable, dans un univers difficile à travailler. Et les exemples sont parfois là ou on ne les attend pas.

Franck Rosenthal cite à cet effet Warby Parker. Cet opticien américain en ligne, né en 2010, est déjà valorisé plus de 1 Mrd\$, et multiplie les ouvertures de boutiques physiques. «Ce n'est pas un leader côté chiffres. Mais Warby Parker a été élue enseignes innovantes par la NRF (National Retail Federation, l'association américaine de la distribution) en 2015. Elle crée sa propre histoire, avec des montures au prix unique de 95 \$, créées par des designers et vendues sans intermédiaire.» Côté expérience client, la déco des magasins évoque clairement une bibliothèque (on peut même y acheter des livres) et il est possible de recevoir cinq paires de lunettes à essayer à domicile. Et lors de l'achat, une paire est offerte aux personnes dans le besoin. Un mélange détonnant, qui intègre totalement le digital. L'entreprise a même lancé un livre humoristique au titre évocateur: «50 manières de perdre ses lunettes». Un ouvrage vendu partout aux États-Unis, y compris chez Amazon. ■

MORGAN LECLERC