

La distribution française contrainte

Longtemps amorphes, paralysées par la crise et l'émergence à grande vitesse d'Amazon et de l'e-commerce, les enseignes françaises retrouvent aujourd'hui un peu d'allant dans leur proposition commerciale. Le tout avec un peu de bon sens et le service client en tête. Les deux atouts maîtres.

LES ENJEUX

■ **Confrontées à une concurrence féroce de l'e-commerce**, bon nombre d'enseignes doivent faire face à une baisse de fréquentation et de chiffre d'affaires.

■ **Peu d'enseignes, dans ce contexte difficile**, ont su faire preuve d'une capacité de remise en cause suffisante. Ce fut particulièrement vrai dans les années 2010, en partie du fait d'un durcissement législatif.

■ **Depuis quelques années, le réveil semble de mise** : les initiatives affluent, généralement couplées à une stratégie « phygitale ». Une nécessité pour se réinventer et ne pas passer à côté des générations les plus jeunes, happées par une forme dématérialisée des échanges.

Il y a eu la crise. Il y a eu, concomitamment, le développement de l'e-commerce. Il y a eu de la panique. Et il y a eu des morts : Surcouf, Virgin, des librairies à foison, des magasins de mode en pagaille... Mais il y a eu un réflexe de survie : faire le dos rond, attendre que l'orage passe. Car enfin, que diable, l'e-commerce n'emportera pas tout, il restera bien quelques magasins physiques !

La réponse, dix ans plus tard, est oui, évidemment. Heureusement. Et voilà qu'après avoir épuisé toutes les stratégies défensives, avec en dernier lieu ces vastes opérations de rapprochement aux achats, l'audace se fait à nouveau jour. Le consommateur en profite et le commerçant retrouve, un peu, le sourire. « La montée en puissance d'Amazon a mis tout le monde sous pression en établissant de nouvelles normes de qualité de service et de logistique. C'est la fin du magasin moyen,

dont la mission n'est pas clairement déterminée », avance ainsi Jean-Daniel Pick, associé chez EY. Pas d'autre choix que de passer à l'attaque.

Pas d'innovations radicales

« Nous sentons aujourd'hui un changement d'état d'esprit. Pendant quinze ans, nous avons noté une frilosité rendue particulièrement forte par un durcissement législatif, mais ces temps sont, semblent-il, révolus », se réjouit Cédric Ducrocq, PDG de Dia-Mart.

Pour autant, si l'on jouait avec un quidam au petit jeu du « Dites-moi quel concept de magasin vous a particulièrement impressionné ces dernières années », pas sûr que l'on aurait des réponses d'un fol enthousiasme. C'est parfaitement normal. « L'innovation, c'est aussi savoir maintenir une entreprise dans la nouveauté de manière permanente, comme Leroy Merlin, Sephora ou Maisons du Monde, pointe Cédric Ducrocq.



► En pariant sur le « vert » et le bien-être

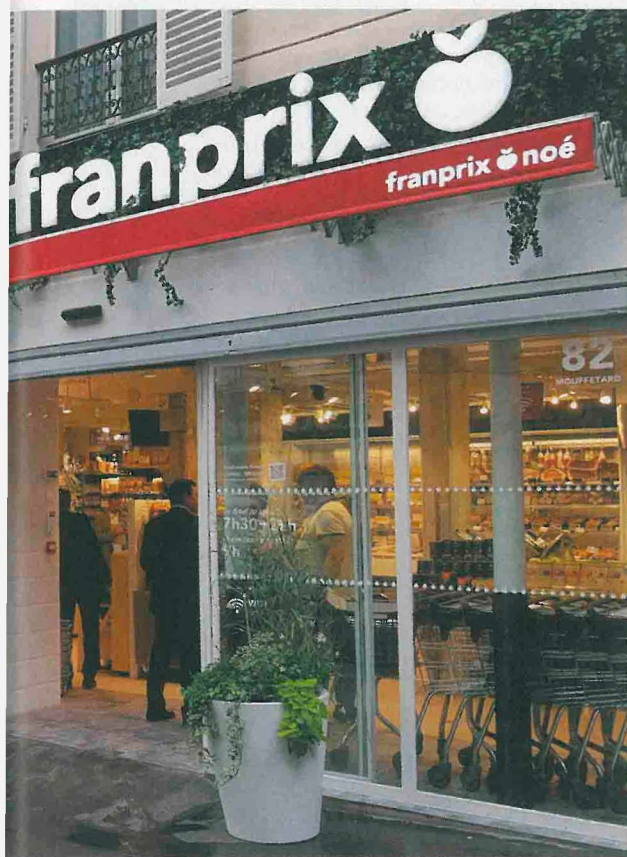
Le principe Devant la demande croissante et générale de clients désireux de mieux consommer, la distribution développe tous azimuts le bio, le végétal, une offre axée sur la santé et le bien-être.

L'exemple Une majorité d'assortiment bio (65%), beaucoup de produits en vrac avec des contenants réutilisables : **Franprix Noé**, dont les deux premiers magasins sont implantés dans des quartiers chics de la capitale (5^e et 16^e arrondissements), vise une clientèle aisée « soucieuse de son équilibre alimentaire et de son environnement ».

Et aussi Naturalia Vegan, E. Leclerc Bio, Intermarché bientôt, avec un concept test autour de la santé et du bien-être des personnes plus âgées.

Ces enseignes ne proposent pas forcément des innovations radicales, mais se rénovent en permanence, par petites touches. » Le commerce, en réalité, n'est pas si compliqué : ce que le client veut, je dois le lui fournir. Mais cela demande des capacités d'application au cordeau : la bonne proposition au bon moment, au bon endroit.

d'innover



Dans le quartier de l'Opéra, à Paris, la cliente prend rendez-vous avec une styliste de L'Appartement Morgan dans la boutique privatisée. Un service gratuit.

Rue Mouffetard, à Paris, Franprix teste le concept Noé, avec une offre majoritairement bio et végane, et des produits en vrac...

« S'il y a une chose que je sais après toutes ces années passées dans le commerce, c'est que si le client n'est pas content, il ne revient pas. C'est aussi simple que cela », témoigne Christine Loizy, directrice générale de Primark France. Et comme les clients reviennent – et pas qu'un peu –, alors oui, Primark est un concept innovant. Pas besoin de fioritures ni de clinquant pour le prouver.

Retrouver de l'humain

Le drive piéton, après le drive « tout court » ? Innovant aussi, même si l'épicier de village, il y a des décennies, le pratiquait déjà pour la mamie du coin en lui préparant ses courses. On

appelle cela le service et, ô magie, la distribution en redécouvre les vertus. « Des modèles alternatifs se créent un peu partout, mettant en avant les services. Ce sont ces leviers qui sont à actionner, en complément de la bonne offre au bon prix », assure Yannick Franc, directeur chez Equancy.

Gémo, par exemple, déploie des salons d'essayage qui, bien plus que les cabines d'antan, permettent au client de se sentir choyé, avec café et canapé pour se reposer. Leroy Merlin, de son côté, repense ses mètres carrés en installant des ateliers bricolage. H&M, dans un très attendu navire amiral à Paris, qui vient d'ouvrir ce 20 juin, ■■■■■

► En développant le sur-mesure

Le principe Donner l'impression au client qu'il est la seule personne à vous être chère en ce bas monde. En un mot : le recevoir comme un roi, en dépit d'une activité qui, elle, se veut la plus large possible.

L'exemple L'Appartement Morgan, sur rendez-vous, valorise sa cliente au point d'en faire l'unique objet d'attention des équipes pendant un temps donné. Le magasin dédié en entier pour la satisfaire au mieux.

Et aussi : Botanic et les box à jardiner, Scottage et la vente à domicile, Leroy Merlin et les ateliers et cours de bricolage.

► En améliorant les services

Le principe Si le consommateur ne va plus à toi, va à lui... Tout ce qui permet de simplifier la consommation est bon à prendre : livraison, abonnements, retraits et, en magasins, expérience client aux petits oignons.

L'exemple Un « vendeur de petits pois », Carrefour, qui rachète Quitoque, spécialiste de la livraison de kits de repas... Une manière de maîtriser l'ensemble de la chaîne et donc, d'y maintenir ses positions.

Et aussi : l'espace essayage de Gémo, les jardiniers de Jardiland, les drives piéton, la cocreation chez But, les abonnements : Le Petit Ballon pour le vin, les fleuristes...

► En misant sur les vertus de la connexion

Le principe Si, longtemps, on a pu craindre que le numérique ne balaie tout, l'ambiance est désormais tout autre : profiter des vertus de l'omnicanal pour en « mettre plein la vue » à ses clients.

L'exemple Undiz Machine, avec son très efficace concept de capsules aéropulsées, déployé depuis 2015 : des bornes installées en magasins, des tuyaux partout qui acheminent le produit jusqu'à vous et, au final, un client abasourdi par une expérience unique.

Et aussi : Le Comptoir Boulanger, La Grande Épicerie et Monoprix pour l'encaissement, Zara pour la réalité virtuelle dans ses flagships.



Avec AMPM et La Redoute Intérieurs, le vépéciste vise 15 magasins d'ici à la fin de l'année. Il y expose 5 à 10% de ses références.

► En optimisant les surfaces de vente

Le principe Les grands paquebots ne sont plus que rarement en vogue. Il convient donc de sacrifier des mètres carrés devenus superflus au profit de formats plus petits et plus adaptés aux modes de vie urbains.

L'exemple Leroy Merlin a pris ce virage depuis deux ans avec le magasin de l'avenue Daumesnil à Paris. Habitué à des surfaces de 10 000 m², il passe à 6 500 m². Et, depuis quelques jours, il a ouvert le plus petit magasin de son réseau (5 000 m²) place de la Madeleine. Le nombre de références est contracté (30 000), mais les services décuplés.

Et aussi : Ikea s'installe en centre-ville (5 000 m² à Paris en 2019)...

► En faisant de son magasin un showroom

Le principe Montrer un condensé de l'offre dans un lieu vitrine, espace d'expérience et d'inspiration, qui permet ensuite de concrétiser ses achats sur tablette, sur place ou chez soi.

L'exemple La Redoute, avec ses deux enseignes AMPM et La Redoute Intérieurs, montre quatre ou cinq ambiances dans de petits magasins (150 à 300 m²). L'avantage: peu de stocks et, pour le client, une présentation qui change souvent.

Et aussi : Miliboo ou Made.com le font depuis quelques années, Ubaldi, à Nice...



Leroy Merlin imagine le magasin de bricolage de proximité urbain de demain. Il vient d'ouvrir un quatrième point de vente à Paris.

© LAETITIA DUARTE

© LA REDOUTE

Les 3 invités de LSA

“ La distribution française a inventé les grands magasins, les hypermarchés, certains concepts de marques enseignes... La capacité d'innovation est donc là. ”

Hervé Navellou

“ S'il fallait parier sur une innovation de rupture... Je n'exclus pas qu'elle vienne sur le service et l'expérience à apporter au consommateur. C'est ce qui fait la différence. ”

Richard Girardot

“ La révolution digitale et la profonde mutation des consommateurs obligent la distribution à innover. L'innovation est vecteur de différenciation et donc de valorisation. ”

Antoine Autran

■■■■■ s'apprête à dévoiler son concept Take Care, déjà vu à Hambourg: au menu, des ateliers couture et des espaces voués à « customiser » ses habits et à les réparer. Il faut redonner du sens à l'achat, à la visite en magasin. Retrouver de l'humain, tout simplement.

Vente à domicile

En parlant de redonner de l'humain... En la matière, c'est souvent en se replongeant dans les bonnes pratiques d'hier qu'on pioche les meilleures idées. Prenez Scottage! L'enseigne se met à une activité vieille comme le commerce: la vente directe à domicile, via des ambassadrices. Ambiance ventes Thermomix... « La vente directe est un marché de 4,28 milliards d'euros en France, à 32% pour le culinaire mais avec une jolie part réservée

au textile: 473 millions d'euros, précise Nelly Barbeau, directrice des opérations chez Scottage. Il y a donc une opportunité à saisir. » Après des premiers tests effectués l'année dernière, l'enseigne aux 120 magasins pour 40 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017, déploie le concept partout en France. « Nous organisons de préférence ces ventes à domicile, dans des zones où nous ne sommes pas présents avec des boutiques, précise Nelly Barbeau. C'est pour nous un canal de distribution supplémentaire destiné à créer des ventes additionnelles. » L'objectif de Scottage, à terme? Au moins 10% de son chiffre d'affaires par ce biais. Les vieux pots, la soupe, on ne vous explique pas le principe... Eh bien, appliquez maintenant! ■■

JEAN-NOËL CAUSSIL ET MAGALI PICARD