

E-commerce: Target en passe de

Malmené par ses rivaux, Amazon en tête, avec des résultats encore en berne il y a peu, le huitième distributeur américain affiche une progression de ses ventes en ligne qui frise l'insolence. Retour sur un succès inattendu.

LES RECETTES DE TARGET SUR LE DIGITAL

- La généralisation de la livraison gratuite en deux jours, sans abonnement
- Lancement de la livraison express pour 60% du parc
- Généralisation du pick up store (l'équivalent américain du click & collect)
- Lancement du Drive Up

UN CHALLENGER DANS L'ALIMENTAIRE

1 822 points de vente
72 Mrds \$ de CA en 2017 (+3,4%)
30 millions de clients/sem
7 Mrds \$ investis en 2017
8^e distributeur américain, 4^e pour l'alimentaire, derrière Walmart, Kroger et Costco Source: Target / Kantar



©TARGET

Le service Drive Up permet au client de retirer sa commande sans descendre de voiture.

Il y a trois ans, Target faisait la une des médias pour la fermeture de sa filiale canadienne, en faillite après deux ans seulement d'activité. L'enseigne apparaissait vieillissante, et peu encline à prendre le virage de l'e-commerce, ringardisée par le tout-puissant Amazon.

Depuis, le distributeur américain a fait du chemin. Sous l'impulsion de Brian Cornell, ex-CEO de Home Depot et de PepsiCo Americas Foods, arrivé aux commandes en 2014, le distributeur a posé les pions d'une nouvelle stratégie, tournée à la fois vers la rénovation du parc et l'e-commerce. Il y a aussi mis les moyens, investissant 7 milliards de dollars sur la seule année 2017, soit 10% de son chiffre d'affaires.

Les derniers résultats semblent lui donner raison: Target affiche une progression de 40% des ventes en ligne au deuxième trimestre 2018, ainsi qu'un bénéfice net en hausse de 19,1%,

à 799 millions de dollars (690 millions d'euros) sur la même période. Le 13^e distributeur mondial a même connu la plus forte progression, avec +44%, des ventes en ligne de la dernière édition du Black Friday, dépassant Amazon et Walmart (selon Slice Intelligence), et ses ventes réalisées à l'occasion du Cyber Monday étaient près de dix fois supérieures à celles de l'année précédente.

Service client amélioré

«Target s'est recentré sur ses fondamentaux, à savoir le service client», observe Yannick Franc, directeur stratégie retail et e-commerce chez Equancy. Pour Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, le distributeur s'est appuyé «avant tout sur une stratégie du bon sens»: un réajustement des prix pour coller à la concurrence, une réorganisation du service logistique et une amélioration de l'expérience client en ligne comme en magasin.

Aujourd'hui, au prix d'une réorganisation d'envergure, ses 1 800 hypers servent désormais d'entrepôts dans le cadre du développement du pick-up store (l'équivalent du click & collect aux États-Unis). «Target a su tirer parti du maillage du territoire, tout en lançant une vraie réflexion sur la gestion des stocks et sur la réduction du temps d'attente», précise Yannick Franc.

«L'enseigne a également développé des hypers de centre-ville, de 8 à 10 000 m², et un format plus compact de 4 à 5 000 m² qui lui permet de s'implanter plus facilement», poursuit Frank Rosenthal.

Par ailleurs, le retailer peut se targuer de proposer un portefeuille de MDD textile et déco plutôt branchées (JoyLab, Goodfellow & Co...) qui lui permet de se différencier, avec des opérations web-to-store couronnées de succès à l'instar du partenariat noué avec la marque Lilly Pulitzer en 2015.

réussir son pari



L'inventeur du Drive Up

Lancé en 2017, et proposé à ce jour dans 800 magasins de 25 États, le Drive Up permet aux clients de récupérer leurs courses commandées en ligne, sur l'application dédiée, sans sortir de leur véhicule. L'appli géolocalise la voiture du client et l'employé peut suivre son trajet et son heure d'arrivée, puis l'orienter vers une place disponible dans un délai de deux minutes. Le client doit seulement présenter son téléphone afin que son identité soit vérifiée. Un service très apprécié par les utilisateurs si l'on se réfère aux notes et avis déposés, en particulier par les parents de jeunes enfants. Le distributeur a annoncé l'extension du service à 200 magasins supplémentaires d'ici à la fin de l'année, un programme ambitieux nécessitant tout de même la modernisation en profondeur de son parc.

Côté digital, le service Drive Up et la livraison le jour même, disponibles dans 1 100 magasins de l'enseigne d'ici à fin 2018, ont dopé les ventes. Des performances qui doivent beaucoup à l'acquisition de Shipt et Grand Junction, deux start-up spécialistes de la livraison express. Quant au service de livraison le lendemain, baptisé Target Restock, il couvre désormais l'ensemble du territoire fédéral. « On est loin de l'effet waouh et de la culture du buzz chers à Amazon », ajoute Yannick Franc. Mais ces services simples et pratiques visaient à reconquérir la clientèle familiale qui a fait son succès.

Augmentation des salaires

Un as de l'e-commerce, Target ? Pas encore, mais un challenger qui copie habilement les recettes qui ont réussi, entre autres, à Amazon. Mais là où la société de Jeff Bezos propose un abonnement payant, Target installe la généralisation de la livraison

gratuite en deux jours. « L'enseigne a par ailleurs amélioré son image en augmentant les salaires et en payant les heures supplémentaires de ses employés », ajoute Frank Rosenthal. Une autre manière de se démarquer de la firme de Seattle, très critiquée outre-Atlantique pour ses conditions de travail.

Côté innovation, l'enseigne a créé au printemps, en partenariat avec Google, le premier coupon promotionnel activé par la voix. Target doit désormais prouver sa capacité à innover sur le long terme, dans un marché macroéconomique favorable mais qui n'a jamais été aussi concurrentiel. Walmart, premier distributeur du pays, est lui aussi en net regain de forme avec un chiffre d'affaires e-commerce en hausse de 40 % sur un an au deuxième trimestre. « Pour parler d'un véritable retournement de situation, il faudra que Target confirme au deuxième semestre », avertit Frank Rosenthal. ■■ AUDE CHARDENON