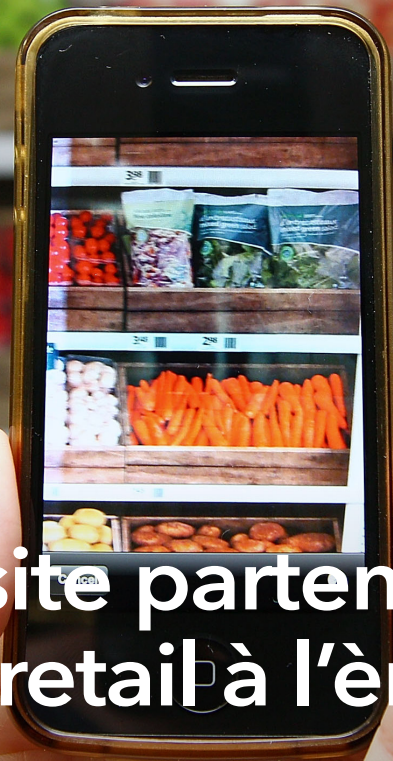


> Scan here to start shopping



# La réussite partenariale dans le retail à l'ère digitale

Comment prendre une longueur d'avance

Google



OC&C  
Strategy consultants

uncommon sense





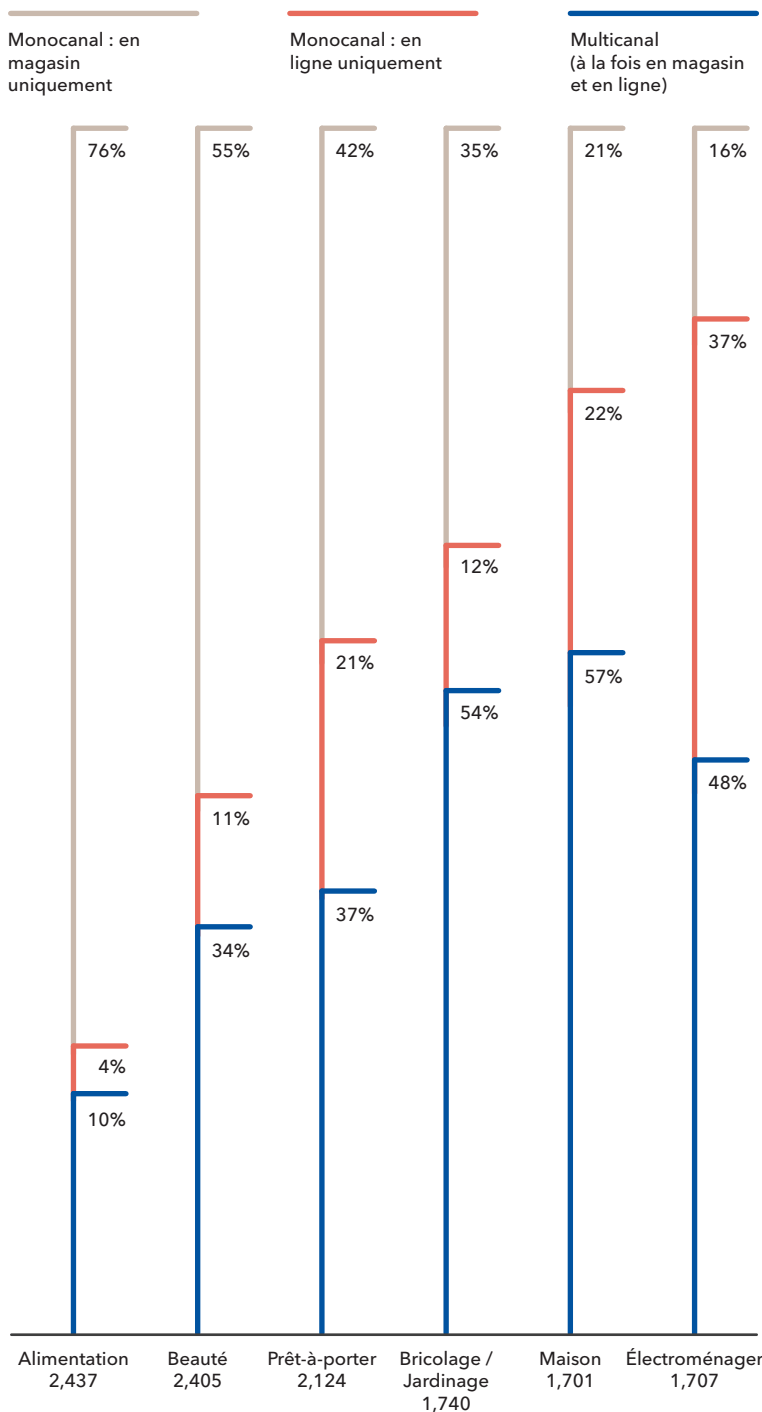
Plus de **60 %** des requêtes de recherche sont aujourd'hui effectuées par smartphone

Source: OC&C analysis, Comscore

# Le secteur de la distribution continue d'évoluer rapidement sous l'influence, comme toujours, de bouleversements dans le comportement des consommateurs.

FIGURE 1 : POURCENTAGES DE PARCOURS DE CONSOMMATION MULTICANAUX ET MONOCANAUX PAR CATÉGORIE<sup>1</sup>

Proportion en %

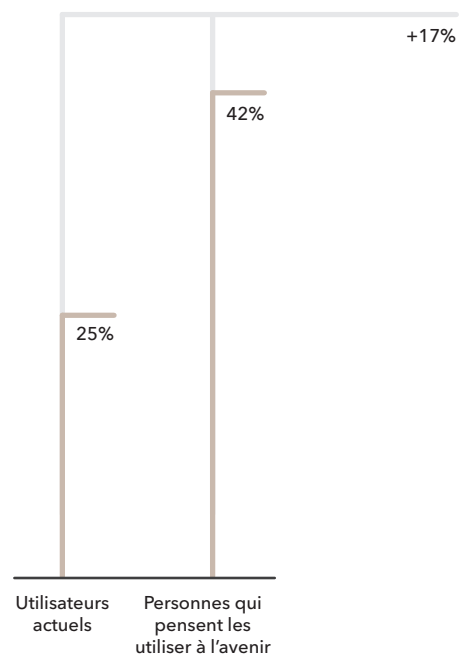


Nous vivons depuis trois ans à l'ère du commerce sans fil : les transactions sur smartphone représentent désormais plus de la moitié des ventes de détail et des requêtes en France, au Royaume-Uni et en Allemagne. Dans le même temps, les parcours consommateurs - qui incluent à 60% des canaux numériques - sont faits d'une multiplicité d'interactions et d'étapes toujours plus fragmentées.

## EN DÉPÎT DE L'AVÈNEMENT SOUDAIN DU COMMERCE SANS FIL, LES CONSOMMATEURS SONT DÉJÀ EN TRAIN DE PASSER À AUTRE CHOSE → Et de nouvelles tendances se dégagent

- Présent en Chine depuis un certain temps, le shopping sur les réseaux sociaux est aujourd'hui accueilli favorablement par les jeunes consommateurs européens et nous prévoyons que d'ici à 2025, 10 % des dépenses en ligne seront effectuées par le biais des canaux sociaux numériques.
- Les fonctions d'assistance numérique et de recherche vocale ouvrent la voie à de nouvelles possibilités de croissance pour les distributeurs exploitant ces innovations. D'ici à 2020, plus de la moitié des recherches seront effectuées vocalement (source OC&C).

FIGURE 2 : CONSOMMATEURS AYANT UTILISÉ LES MÉDIAS SOCIAUX POUR FAIRE UN ACHAT<sup>1</sup> % parmi les personnes interrogées



1. Type de canal correspondant au dernier parcours de consommation de chaque sondé (France, Royaume-Uni et Allemagne), exprimé en pourcentage. Canaux : site web sur ordinateur de bureau, portable, tablette, application ou magasin

Source: OC&C Consumer Survey November 2017, ComScore, OC&C analysis

1. % de consommateurs ayant fait un achat direct ou indirect par le biais d'une plateforme de média social

Source : Analyses OC&C

Face à cette évolution rapide, de nombreux distributeurs ont adopté des stratégies Omnicanales dans le but d'offrir à leurs clients une expérience entièrement fluide (et optimisée), quel que soit le canal. Au travers des recherches et des entretiens que nous avons menés pour cette étude, il apparaît que ces stratégies sont encore perfectibles.

Pour 50% des clients interrogés, la promesse d'un parcours fluide à travers les différents canaux n'a pas semblé être au rendez-vous jusqu'à présent. En parallèle, les distributeurs ont fait face à des coûts et une complexité grandissant, pour des résultats limités et progressifs, la croissance étant en grande partie une croissance de substitution entre les canaux.

FIGURE 3 : PRINCIPAUX FACTEURS DE FRUSTRATION (ACHAT EN MAGASIN)

% de clients citant l'élément

Manque de qualité des informations produits en magasin **50%**

Manque de qualité du service en magasin **50%**



FIGURE 4 : PRINCIPAUX FACTEURS DE FRUSTRATIONS (ACHAT EN LIGNE)

Je ne suis pas reconnu(e) d'un appareil à l'autre **57%**

Nombre d'étapes pour effectuer un achat **50%**



Sources : Enquête de consommation OC&C novembre 2017, ComScore, analyses OC&C

« Oubliez le mot " omnicanal " : nous nous reconcentrons sur nos clients et sur les points de contact importants. Nous devons permettre à nos clients d'utiliser le canal correspondant à ce qu'ils cherchent à faire. »

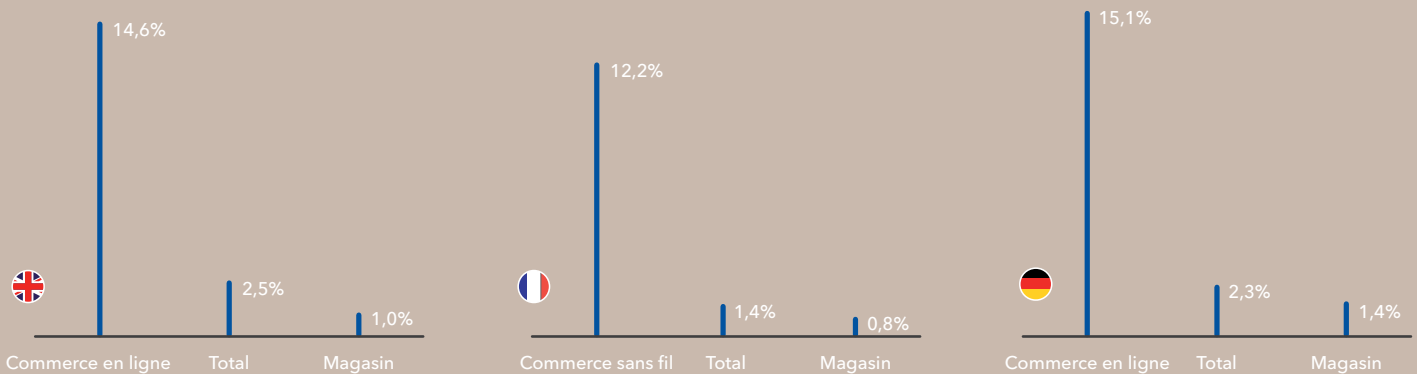
PDG, distributeur coté au FTSE 250

« C'est une erreur de penser en termes d' " omnicanal ", cela met trop l'accent sur une réflexion centrée sur le canal plutôt que sur le client. Les enseignes gagnantes sont obsédées par leurs clients et elles se concentrent sur l'anticipation de leurs besoins. Nous consacrons toute notre énergie à nos clients et ce que nous devons mettre en œuvre pour que notre offre reste pertinente. »

PDG, distributeur britannique

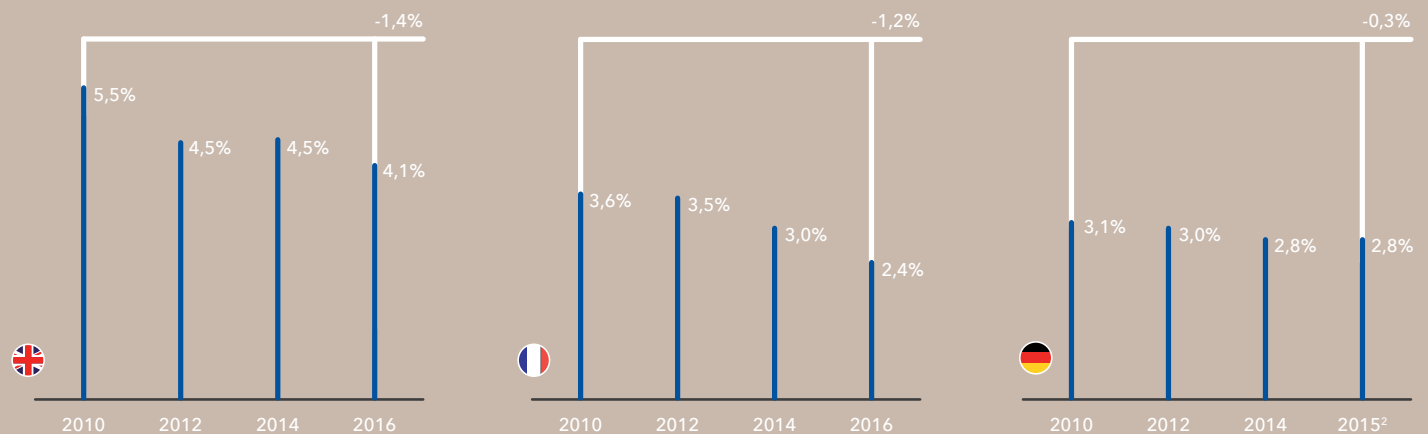


FIGURE 5 : PROGRESSION DES VENTES DE DÉTAIL, PAR CANAL (FRANCE, ROYAUME-UNI ET ALLEMAGNE) EN 2011 (16 % TCAC)



Source: Euromonitor, OC&C analysis

FIGURE 6 : TAUX D'ÉBIT DES 100 PREMIERS DISTRIBUTEURS MULTICANAUX, PAR MARCHÉ <sup>1, 2, 3</sup>



« Nous n'avons pas les moyens de recruter le **personnel adéquat** et d'investir dans la technologie nécessaire. »

PDG,  
distributeur britannique

« Nous avons dû redévelopper entièrement nos **outils informatiques**, car ils n'étaient pas suffisamment évolutifs. »

Directeur des ventes en ligne,  
distributeur français

« Faire évoluer la **culture de notre entreprise** grâce à notre politique de recrutement a été long et difficile. »

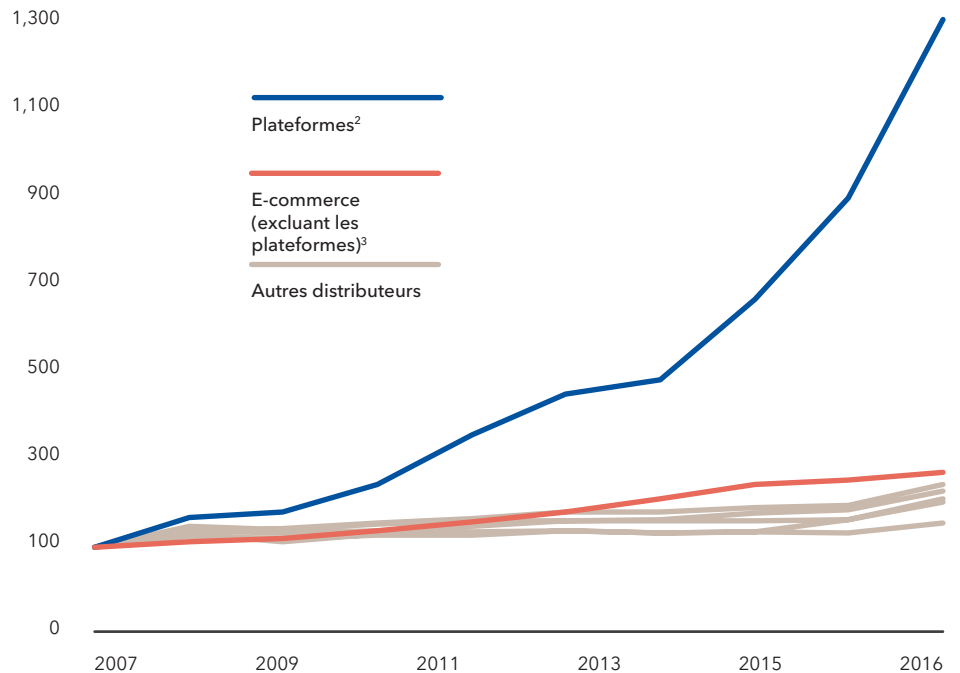
Membre du conseil d'administration,  
distributeur allemand

1. Cent premiers distributeurs multicanaux d'après les chiffres d'affaires de 2016 (« multicanal » exclut les plateformes en ligne, les magasins en dur et les pure-players)  
 2. CA de 2015 pour l'Allemagne (chiffres de 2016 non disponibles)  
 3. RU : 96 distributeurs ; FR : 69 distributeurs ; DE : 82 distributeurs

# Le défi n'ira qu'en s'accroissant

Les plateformes de vente en ligne continuent d'étendre leur influence et donc d'élever les attentes en matière d'expérience de consommation. Le volume d'investissement technologique nécessaire suffit à disqualifier de nombreux distributeurs multicanaux. Les plateformes en ligne élargissent désormais leurs compétences et leurs propositions de valeur dans la distribution 'physique', en investissant dans des magasins, permettant ainsi à la majorité des transactions reposant sur une expérience physique de s'effectuer dans des boutiques en dur.

FIGURE 7 : ÉVOLUTION GLOBALE DU CA DES PLATEFORMES EN LIGNE PAR RAPPORT AUX DISTRIBUTEURS TRADITIONNELS<sup>1</sup> (INDICE BASE 100 EN 2007)

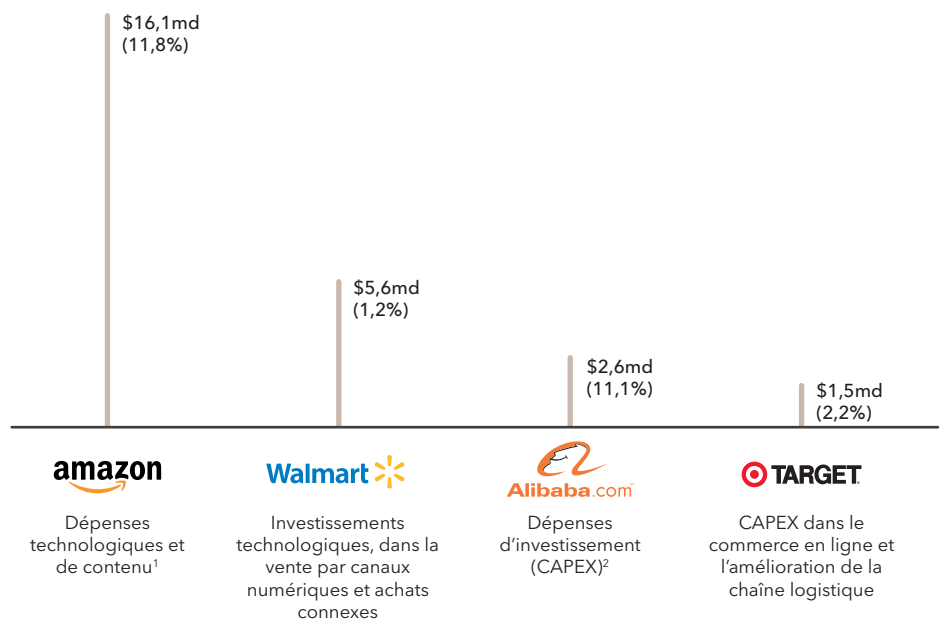


1. Analyse des 200 premiers distributeurs d'après les chiffres d'affaires de 2016
2. D'après les chiffres d'affaires de Amazon, eBay, Alibaba, JD.com, Zalando (des plateformes telles que Asos et Farfetch ne sont pas classées dans le « top 200 »)
3. Inclut les pure players et les ventes en ligne des distributeurs traditionnels

Source : BvD, Euromonitor, analyses OC&C

FIGURE 8 : INVESTISSEMENTS ET ACQUISITIONS TECHNOLOGIQUES EN 2016, EN MD USD

% du chiffre d'affaires



1. Dépenses sur 12 mois (jusq. mars 2017)
2. 2017 CAPEX

Sources : Rapports annuels, Bloomberg, Market Watch, analyses OC&C

Alibaba va multiplier par plus de 2 ses dépenses de R&D pour atteindre 15 Md de dollars d'ici à 2021



# Comment les distributeurs doivent-ils réagir ?

Nous avons interviewé plus de 50 retailers dans toute l'Europe et enquêté auprès de plus de 6.000 consommateurs afin de comprendre les évolutions qui se dessinent et les façons dont vous pouvez vous adapter à ces changements.

NOTRE ÉTUDE DÉMONTRE QUE LES DISTRIBUTEURS GAGNANTS RÉFLÉCHISSENT DÉJÀ DIFFÉREMMENT SUR QUATRE POINTS :

1. Le client au cœur de la stratégie

2. Une différence cultivée

3. Une organisation agile et orientée résultat

4. La réussite partenariale

CLIENT

DIFFÉRENCE

RÉSULTAT

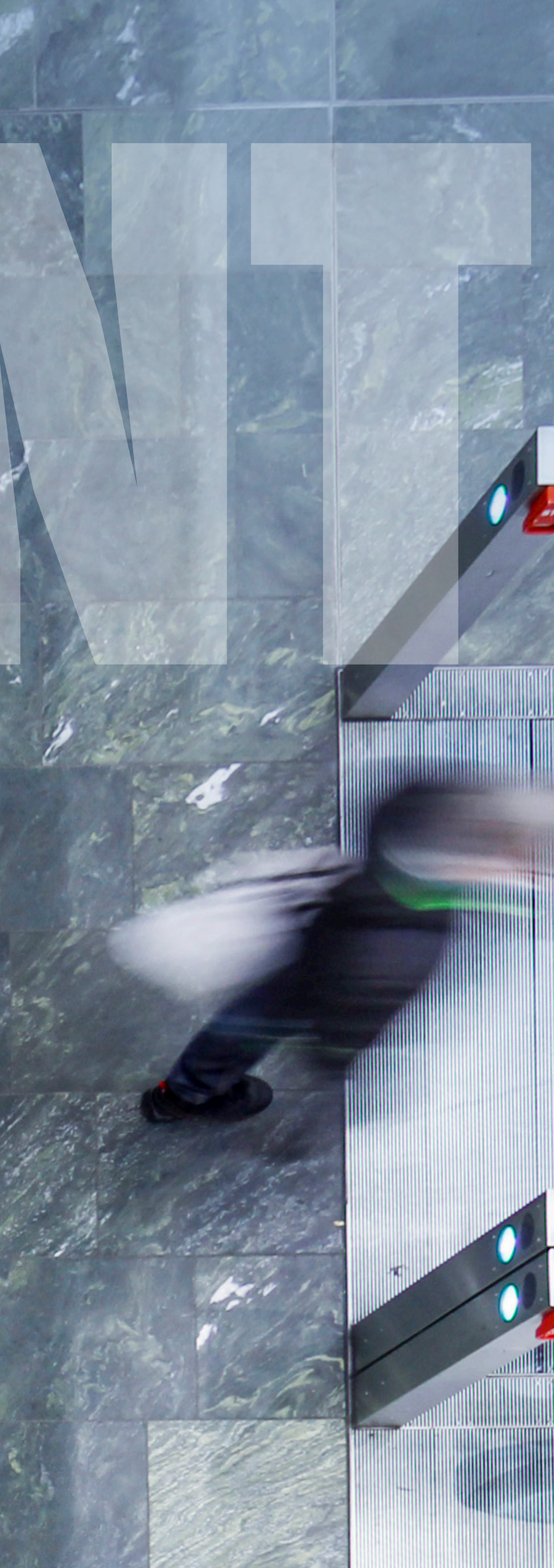
PARTENARIALE



# Impératif 1: Le client au cœur de la stratégie

# CLIENT



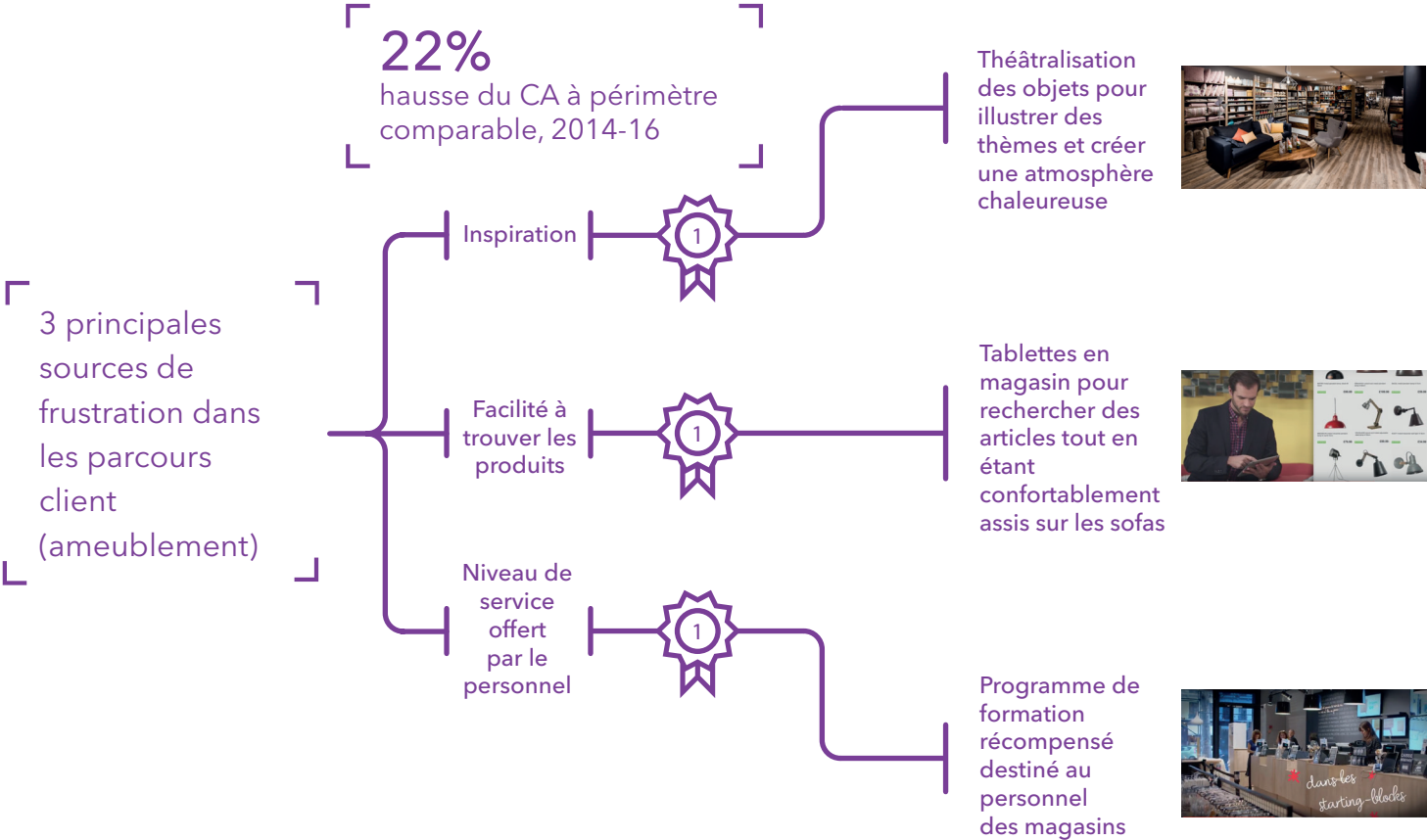


---

Ces enseignes mettent tout en œuvre pour identifier l'intégralité des étapes du parcours d'achat de leurs clients (y compris les moins visibles) afin d'en comprendre le déroulement, afin de créer une expérience client agréable de bout en bout.

En France, Maison du Monde illustre bien comment une enseigne peut élargir sa clientèle et se renforcer en se concentrant sur les points essentiels du parcours de ses clients.

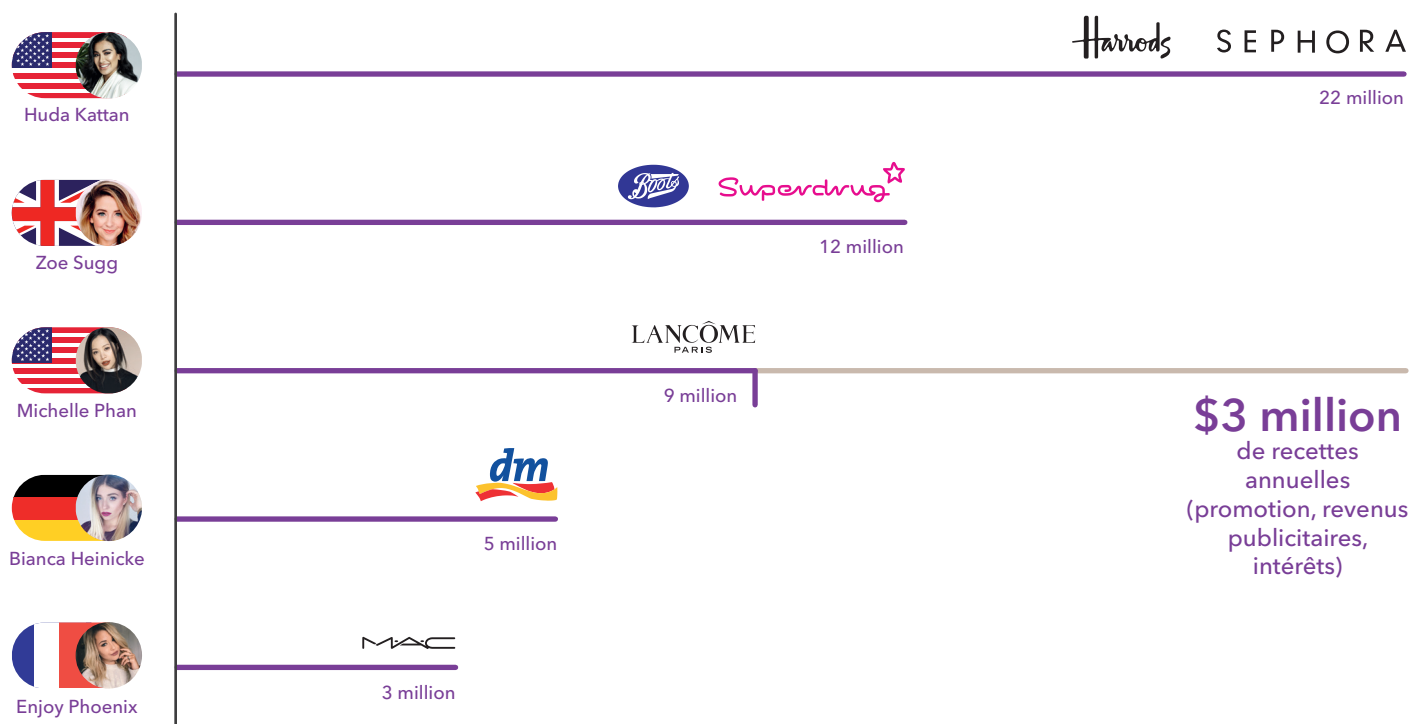
FIGURE 9 : HIÉRARCHISATION PAR CATÉGORIE DANS LE CLASSEMENT EFFECTUÉ PAR OC&C





Les distributeurs adaptent également leur budget et leur stratégie marketing en fonction de leur clientèle cible. La croissance des médias sociaux continue d'engendrer de nouvelles dimensions par lesquelles les distributeurs peuvent interagir et communiquer avec leurs clients cibles. Nous ne sommes qu'au début de cette tendance. Le développement rapide de fonctionnalités d'achat sur les réseaux sociaux devrait rendre l'expérience encore plus cohérente et facile pour le consommateur, de la consultation du compte de l'influenceur à la transaction.

FIGURE 10 : INFLUENCEURS PRINCIPAUX D'APRÈS LE NOMBRE D'INSCRITS SUR YOUTUBE<sup>1</sup> : BEAUTÉ



1. Nombre d'inscrits sur YouTube en novembre 2017  
Sources : Médias, Instagram, YouTube, analyses OC&C

« Nous avons réorienté nos investissements dans les médias traditionnels vers les médias sociaux et les influenceurs, et nous constatons une hausse remarquable de nos ventes, en particulier sur le maquillage. »

L'Oréal

# Impératif 2: Une différence cultivée

# DIFFÉRENCE







---

À mesure que l'itinéraire d'achat des consommateurs se fragmente, les distributeurs multicanaux doivent se concentrer de nouveau sur leur domaine d'excellence. Les critères de différenciation restent inchangés. Il s'agit toujours du rapport qualité-prix, de la qualité et du niveau de service.

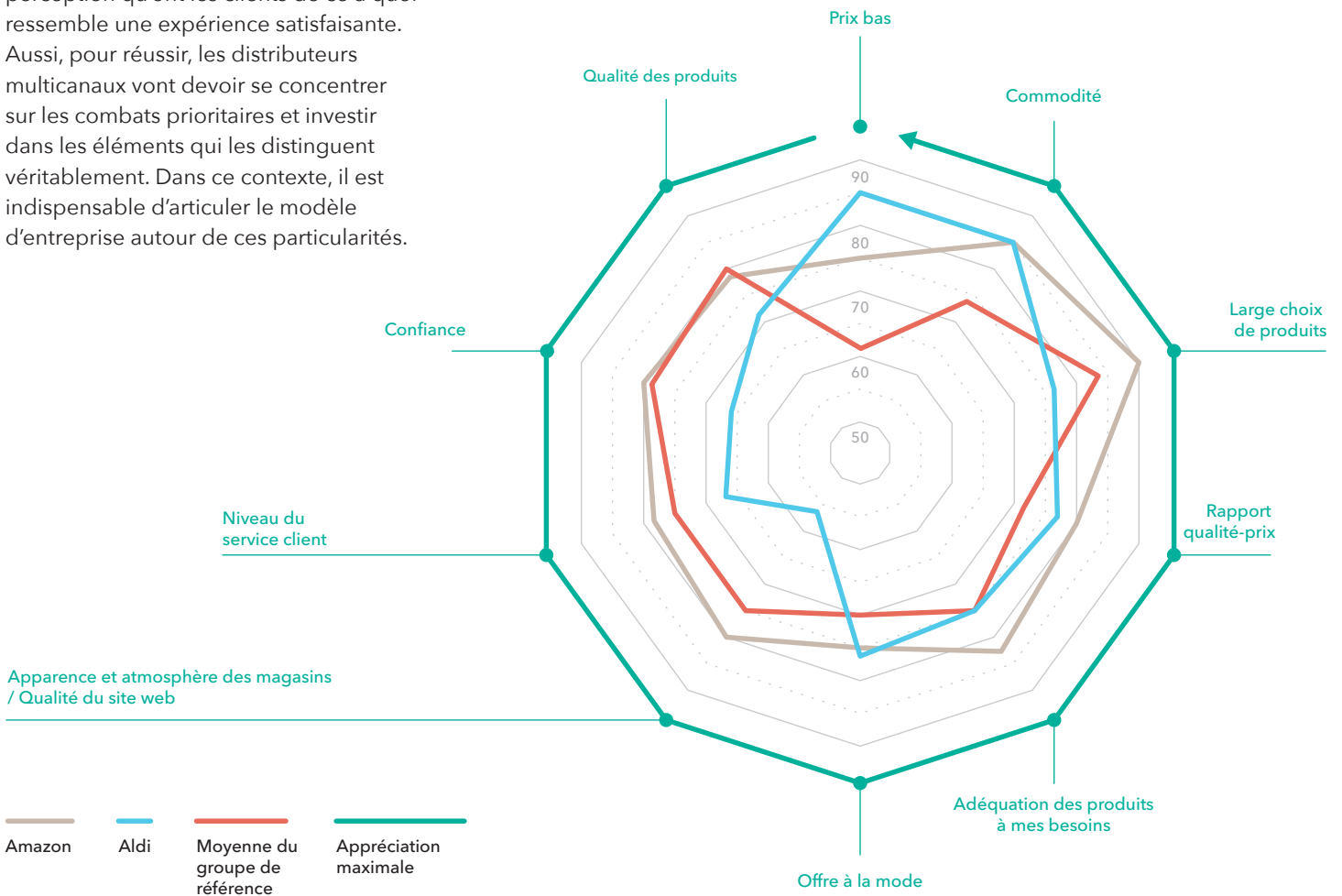
Mercedes-Benz Fashion Week  
2017-2018, Pékin Défilé de la  
collection « Life as Barbie »

« Nous devons faire évoluer notre proposition de valeur, ce qui fonctionnait auparavant ne suffit plus. Nous avons une approche beaucoup plus opportuniste quant à l'origine de notre avantage concurrentiel futur. »

## PDG, distributeur britannique

Les distributeurs en ligne ont rehaussé la perception qu'ont les clients de ce à quoi ressemble une expérience satisfaisante. Aussi, pour réussir, les distributeurs multicanaux vont devoir se concentrer sur les combats prioritaires et investir dans les éléments qui les distinguent véritablement. Dans ce contexte, il est indispensable d'articuler le modèle d'entreprise autour de ces particularités.

FIGURE 11 : POSITION D'AMAZON DANS LE CLASSEMENT D'OC&C PAR RAPPORT À ALDI ET À SES CONCURRENTS<sup>1</sup>



De nombreux distributeurs envient le rapport qualité/prix que les discounters alimentaires à l'instar d'Aldi sont en mesure d'offrir. En effet, celui-ci est rendu possible par une série de processus de négoce, d'approvisionnement et de vente de détail à l'efficacité imparable et qui contribuent à tenir la promesse faite au client. Tous les produits font l'objet d'une négociation annuelle et sont soumis au même processus strict selon une grille de référence précise servant à fixer un niveau de prix et de qualité à dépasser.

1. Le groupe de référence comprend les 3 premiers grands magasins et magasins d'électroménager en France (Fnac, Galeries Lafayette, Boulanger), au RU (Argos, John Lewis, Wilko) et en Allemagne (MediaMarkt, Saturn, Conrad)

Sources : Classement OC&C 2017 (Proposition Index), entretiens distributeurs

**FIGURE 12 : ÉVOLUTION DES RECHERCHES EN LIGNE SELON LE CRITÈRE DE PROXIMITÉ ENTRE 2015 ET 2017**



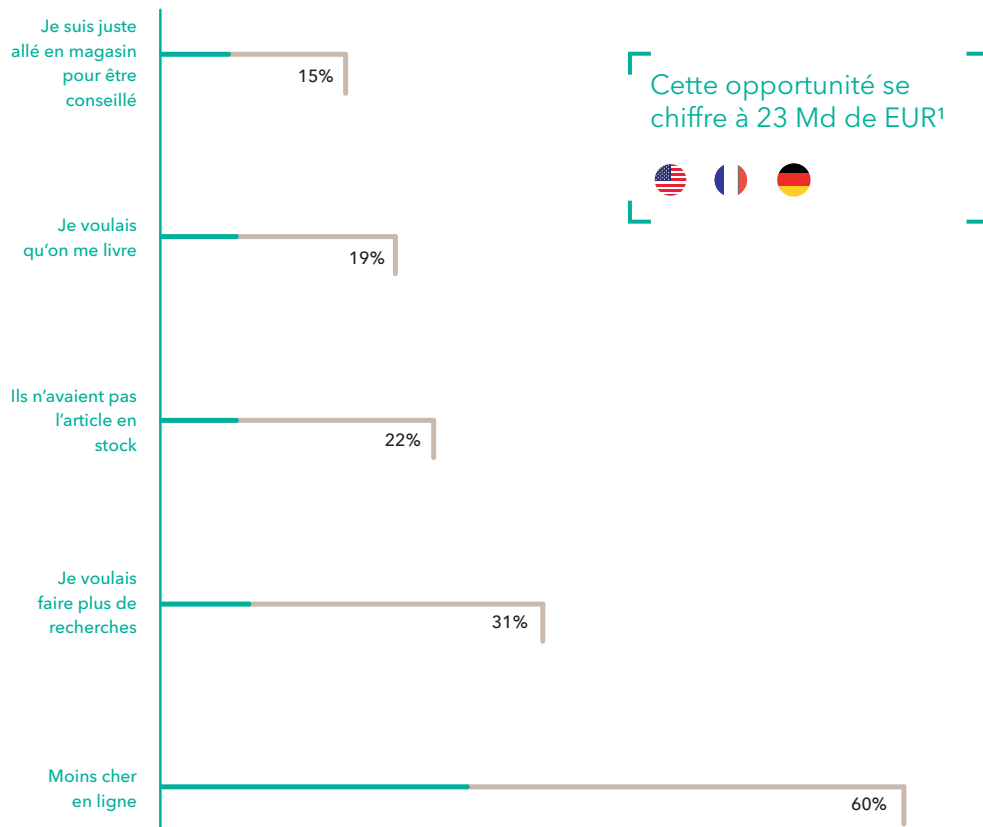
Données Google Trends, intensité de recherche en fonction du haut point du graphique sur la période donnée  
 Source : Google Trends, Think With Google, analyses OC&C

également un avantage local marqué par rapport aux pure players, avantage qu'il convient d'exploiter. En premier lieu, regrouper les données du commerce 'physique' et du en ligne peut contribuer à augmenter les volumes de vente en magasin, tout en permettant d'adapter la proposition de valeur locale à la demande des clients. Bon nombre de distributeurs que nous avons contactés découvrent le champ des possibles en la matière.



En second lieu, les distributeurs multicanaux ont beaucoup à gagner en s'efforçant de capter les ventes perdues des magasins. Selon nos estimations, 23 milliards d'euros de chiffre d'affaires ont été perdus par les canaux hors ligne, les consommateurs effectuant un repérage en magasin avant d'acheter à une enseigne concurrente sur internet. Pour déterminer les mesures à prendre en priorité, il faut commencer par comprendre les raisons de ce comportement.

**FIGURE 13 : RAISONS DE SE RENDRE EN MAGASIN, MAIS SANS ACHETER**



1. 11 % des clients en ligne ont effectué un repérage en magasin avant d'acheter sur internet. Le chiffre d'affaires du commerce en ligne a été estimé à 213 Md de EUR pour 2017.

Source : Enquête de consommation OC&C novembre 2017, Euromonitor, analyses OC&C

Notre étude indique également que les distributeurs multicanaux gagnants ne sont pas simplement en concurrence avec les plateformes en ligne, mais qu'ils exploitent eux-mêmes ce canal de distribution. Confiants dans la qualité de leur offre, ces enseignes florissantes établissent des partenariats sélectifs afin de s'exposer au trafic supplémentaire généré par leurs partenaires. Cette stratégie n'est pas du ressort de tous mais, bien maîtrisée, elle peut constituer un puissant vecteur d'augmentation de la clientèle.

FIGURE 14 : LES DISTRIBUTEURS MULTICANAUX GAGNANTS CONSIDÈRENT LES BONNES PLATEFORMES EN LIGNE COMME UNE OCCASION D'ÉLARGIR LA PORTÉE DE LEUR OFFRE

## SEPHORA + 天猫TMALL.COM

The screenshot shows the Sephora Tmall.com storefront. At the top, there's a navigation bar with '首页' (Home), '所有产品' (All Products), '品牌专区' (Brand Zone), 'NEW 丝家新品' (New Sephora Products), '正品保证' (Authenticity Guarantee), '品牌故事' (Brand Story), and '本周上新' (New Arrivals). Below this is a search bar and a category filter section. The main content area displays a grid of product images, including 'Sephora Avocado Invisik Mask', 'Sephora Microalgae Push Mask', and various skincare products. A vertical sidebar on the right contains icons for '购物车' (Shopping Cart), '客服' (Customer Service), and other navigation options.

### RAISONS DE RECHERCHER DES PARTENARIATS

- ✓ ÉLARGISSEMENT DE LA CLIENTÈLE POTENTIELLE AU MARCHÉ DU COMMERCE EN LIGNE
- ✓ MAINTIEN DU CONTRÔLE DES BOUTIQUES EN LIGNE
- ✓ LUTTE CONTRE LA CONTREFAÇON



# Impératif 3: Une organisation agile et orientée résultat







---

En théorie, répondre à la demande de ses clients et investir dans sa proposition de valeur ne présentent pas de problème en soi, mais la grande question qui nous a été posée tout au long de notre enquête est la suivante :

« Oui, mais comment faire ? »

### Nos travaux font ressortir trois principes essentiels :

- Instaurer des responsabilités qui soient rattachées de bout en bout aux catégories et aux fonctions : employer moins de personnel, mais du personnel plus qualifié. S'ouvrir à la technologie et recourir à l'automatisation pour effectuer des tâches essentielles, comme la production de rapports financiers et la mesure des performances marketing.
- Fonder sa prise de décision sur les données : Vous devez suivre votre activité sous tous ses angles. Un élément non mesuré est un élément ingérable. Votre activité doit ensuite être orientée en fonction des informations importantes. Cela signifie concrètement que vous devez créer une attente de données lors de vos réunions de travail. Ces données doivent être au centre de vos réunions et former la base de vos décisions.
- Tester sans attendre, ne pas s'appesantir sur les échecs, et garder le cap : il vous faut élaborer des processus capables de court-circuiter la bureaucratie traditionnelle accumulée au fil du temps. Les distributeurs gagnants passent de l'idée à l'essai, puis à l'évolution avant une mise en œuvre rapide. Pour cela, ils ont souvent besoin d'équipes nouvelles et de ressources dont ils ne disposent pas en interne.



### METTRE EN RELATION LES ÉQUIPES COMMERCIALES ET LES CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES

« Nos équipes de commerce en ligne en contact avec la clientèle, au merchandising ou en caisse par exemple, comportent des développeurs informatiques. Cela améliore considérablement la collaboration et nous permet de mettre en œuvre les changements beaucoup plus rapidement . »

Directeur du commerce en ligne, distributeur britannique



## REGROUPER LES DÉPENSES MARKETING ET LES RESPONSABILITÉS BUDGÉTAIRES

« Notre équipe marketing n'est pas scindée par canal. Nous exploitons notre marketing en ligne pour générer des ventes en magasin. Les mesures incitatives sont basées sur le **compte de résultat global et non sur un canal particulier.** »

Responsable Internet et Relation client, distributeur français



## RESPONSABILITÉ DE BOUT EN BOUT AU NIVEAU DE LA DIRECTION EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIE AU SERVICE DU CLIENT

« Nous venons de nommer un Directeur Clientèle chargé de planifier en fonction du client et entièrement **responsable de l'itinéraire d'achat** de celui-ci. »

Responsable multicanal, distributeur allemand



Impératif 4:

La réussite partenariale





# RIALE



---

Les distributeurs multicanaux doivent enfin comprendre que l'on ne peut pas gagner seul. L'une des idées récurrentes qui ressort de notre étude est que pour réussir, les distributeurs doivent faire preuve d'ouverture d'esprit au moment d'aborder les décisions stratégiques.

L'instauration de partenariats peut ouvrir l'accès à des compétences, une mise à niveau technologique ou un partage d'investissement pour permettre au distributeur d'accélérer son évolution.

Il ne s'agit pas simplement de sélectionner ses fournisseurs ou ses partenaires technologiques ; c'est l'illustration d'un état d'esprit présent dans l'ensemble de la chaîne de valeur du commerce de détail.

## POURQUOI LES PARTENARIATS SONT-ILS INDISPENSABLES ?

« Tout le monde peut élaborer des méthodes et des schémas, mais il faut que quelqu'un les précise et les rende **exploitables**. »

Directeur des opérations,  
distributeur français



COMPÉTENCES

« Nous devons explorer des façons alternatives de **différencier notre proposition de valeur** et les partenariats permettent de le faire en engageant peu de capitaux. »

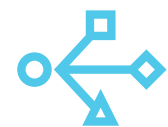
PDG, distributeur britannique



INVESTISSEMENTS

« Des partenariats nous donneraient l'accès à **davantage de capacités technologiques et à l'international**. »

Responsable du développement,  
distributeur allemand



TECHNOLOGIE

« Collaborer avec des partenaires est pour nous un moyen rapide d'améliorer notre **technologie, notre infrastructure et nos capacités logistiques**. »

Responsable Internet et Relation  
client, distributeur français



RYTHME

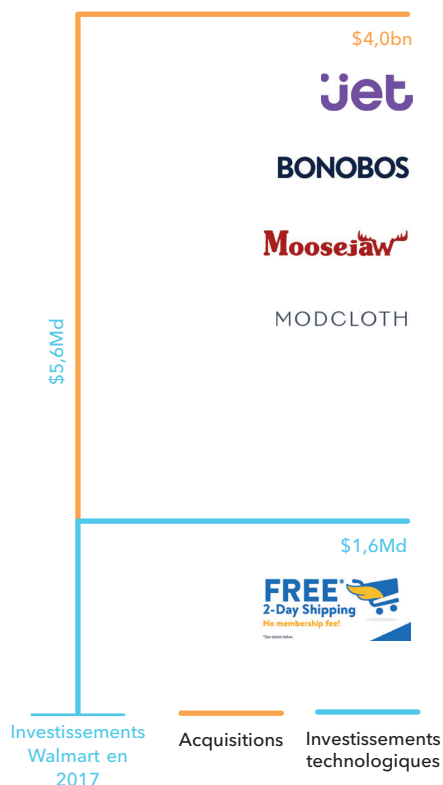


Walmart, le plus gros distributeur mondial par son chiffre d'affaires, nous fournit un exemple de réussite partenariale. Que ce soit par l'acquisition de compétences et de technologies nouvelles, au moyen de partenariats permettant d'interagir différemment avec ses clients, ou en créant une place de marché capable de mettre en présence plus de produits et davantage de consommateurs, Walmart a su réfléchir de manière innovante et collaborative pour être plus efficace, plus rapidement.

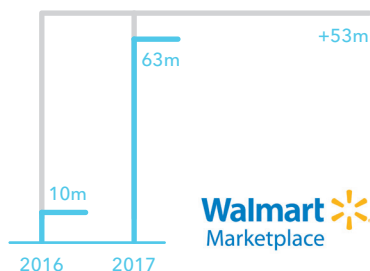
FIGURE 15 : POUR CONSERVER SA PLACE, LE N° 1 MONDIAL DU COMMERCE DE DÉTAIL CULTIVE UNE SÉRIE DE PARTENARIATS



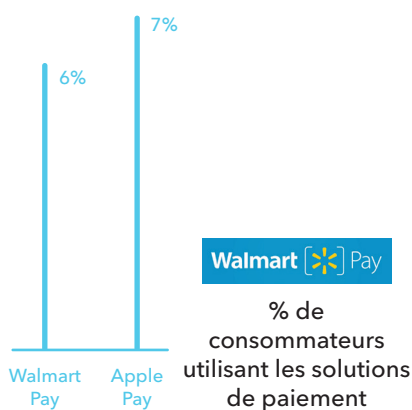
**Proposition de valeur alléchante**  
Élargissement de l'offre de commerce en ligne



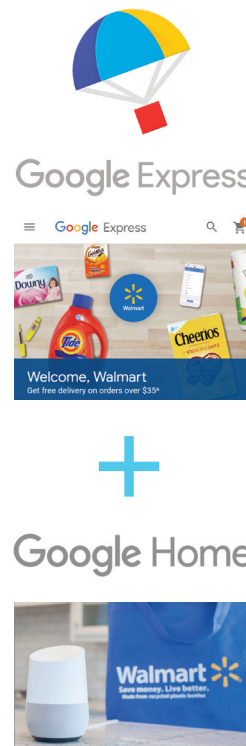
**Flux de recettes de sociétés tierces**  
Accroissement de la gamme de produits<sup>2</sup>



**Croissance des solutions de paiement<sup>3</sup>**



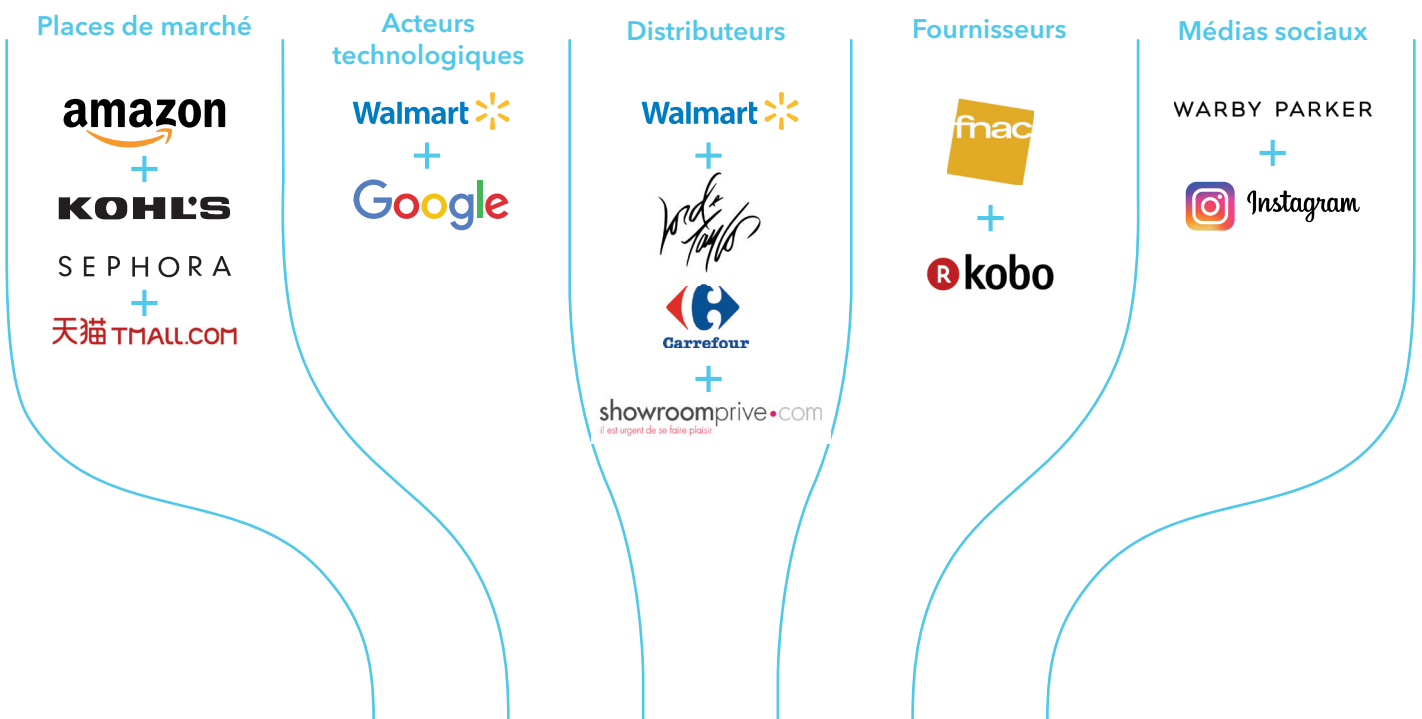
**Croissance de la base client et de sa fidélité**  
Élargissement de la clientèle potentielle



1. Investissements technologiques, dans la vente par canaux numériques et achats connexes réalisés par Walmart  
 2. Produits disponibles dans la gamme en ligne en mai 2017  
 3. Pourcentage de consommateurs ayant utilisé le mode de paiement dans les trois derniers mois (enquête de consommation Forrester)  
 Sources : Rapports annuels, Forrester, recherche documentaire, analyses OC&C

Existe-t-il des possibilités externes d'améliorer notre proposition de valeur ? Existe-t-il des compétences ou des outils capables de nous amener plus rapidement et plus efficacement à la position que nous visons ? Pour les distributeurs dotés d'une vision claire de leurs propres objectifs et de ce en quoi ils entendent se singulariser, s'appuyer sur les autres pour réaliser leur ambition n'est pas une faiblesse, mais une force.

FIGURE 16 : ÉTABLIR DES PARTENARIATS VA DEVENIR INDISPENSABLE ; LES DISTRIBUTEURS GAGNANTS LE FONT DÉJÀ PAR DIFFÉRENTS BIAIS



## PARTENARIATS GAGNANTS

« Nous devons explorer des façons alternatives de différencier notre proposition de valeur et les partenariats permettent de le faire en engageant peu de capitaux. »

PDG, distributeur britannique

« Collaborer avec des partenaires est pour nous un moyen rapide d'améliorer notre technologie, notre infrastructure et nos capacités logistiques. »

Responsable Internet et Relation client, distributeur français

« Par manque de compétences et d'investissements, nous ne pouvons pas y parvenir seuls. »

Responsable Internet et Relation client, distributeur français

## Auteurs:

### OC&C Strategy Consultants

David De Matteis  
Partner  
david.dematteis@occstrategy.com

James Walker  
Partner  
james.walker@occstrategy.com

Jan Bergmann  
Associate Partner  
jan.bergmann@occstrategy.com

Tom Charlick  
Associate Partner  
tom.charlick@occstrategy.com

Ankul Wangoo  
Manager  
ankul.wangoo@occstrategy.com

### Google

Jeremy Morris  
jeremymorris@google.com

Miriam Strasmann  
mstrasmann@google.com

Camille Bonnasse  
cbonnasse@google.com

Clarisse Opoczynski-Legrand  
clarissel@google.com

Francois Loviton  
loviton@google.com

## À PROPOS D'OC&C

**Depuis plus de 30 ans, nous apportons des solutions aux problèmes épineux rencontrés par les entreprises.**

Si nous sommes aujourd'hui un cabinet de conseil d'envergure internationale, la taille de notre firme n'a jamais été pour nous une fin en soi. Notre savoir-faire se concentre sur un certain nombre de spécialités clés grâce auxquelles nous obtenons des résultats probants.

Nos consultants sont dotés d'une grande agilité de réflexion. Issus d'horizons divers, ils sont unis par leur insatiable curiosité et leur détermination à trouver une solution aux problèmes existants. Pour nous, chaque défi est unique et les réponses toutes faites n'ont pas leur place dans notre démarche.

Nous analysons chaque problème jusqu'à en identifier la racine. Ensuite, nous élaborons une méthodologie apte à le résoudre. Loin d'éluder les réponses difficiles, nous présentons à nos clients les stratégies dont ils ont besoin.



**OFFICES**

Belo Horizonte

Hong Kong

Istanbul

London

Munich

New York

Paris

São Paulo

Shanghai

Warsaw



**OC&C**  
Strategy consultants