

Les dynamiques de succès de la distribution



**L'efficacité par le pragmatisme
et l'innovation**

Michel CHOUKROUN

Préface de Laurence PARISOT

DUNOD

Du même auteur

Les fondamentaux du commerce, Éditions d'Organisation, 2006.

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion / Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion / Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-057292-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

| | |
|---------------|------|
| Remerciements | XIII |
| Préface | XV |
| Avant-propos | XVII |

Partie I

Marketing : la distribution possède ses propres règles 1

| | |
|--|---|
| Définition de la distribution et périmètre analysé | 2 |
|--|---|

Chapitre 1 ■ Développer des parts de marché dans la distribution 5

| | |
|--|---|
| Définition du marketing de la distribution | 6 |
|--|---|

| | |
|---|---|
| Les sept axes d'action du marketing du distributeur | 7 |
|---|---|

| | |
|---------------------------|----|
| Entre alchimie et urgence | 12 |
|---------------------------|----|

| | |
|---------------------------|----|
| La puissance des basiques | 12 |
|---------------------------|----|

| | |
|--|----|
| De la visite quotidienne au benchmarking | 12 |
|--|----|

| | |
|------------------------------|----|
| Les fondamentaux du commerce | 13 |
|------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| L'ouverture permanente aux miracles de la technologie | 19 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Digital natives et bon sens du commerce | 19 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| Les technologies utilisées pour développer des parts de marché | 20 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| La fidélisation, une équation <i>a priori</i> impossible à résoudre | 26 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Les leviers de la fidélisation utilisés par la distribution | 27 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Les cartes de fidélité sont-elles efficaces ? | 30 |
|---|----|

| | |
|------------------------------|----|
| Créer une véritable alchimie | 31 |
|------------------------------|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| Les contre-leviers de la fidélisation | 32 |
|---------------------------------------|----|

Chapitre 2 ■ Les trois clés du marketing de la distribution 37

| | |
|---------|----|
| Le prix | 38 |
|---------|----|

| | |
|---------------------------------|----|
| Le sixième sens du consommateur | 38 |
|---------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| Comment le consommateur se fait-il une opinion sur les prix ? | 39 |
|---|----|

| | | |
|-----------|--|----|
| | La comparaison et le buzz | 40 |
| | Le prix, un enjeu stratégique | 44 |
| Le combat | | 46 |
| | Les axes du marketing de combat du distributeur en 7 préceptes | 47 |
| | Les leaders montrent la voie | 51 |
| La preuve | | 52 |
| | Les stades de l'évolution du consommateur | 52 |
| | La réactivité face aux mutations | 53 |
| | Les tactiques au niveau « local » | 56 |

Partie II

Innovation : des domaines insoupçonnés 61

| | | |
|--|--|----|
| | L'innovation peu développée dans la distribution ? | 62 |
|--|--|----|

Chapitre 3 ■ L'innovation commerciale au cœur de la distribution

| | | |
|--|--|----|
| | Comment définir l'innovation dans la distribution ? | 66 |
| | Les 7 domaines clés de l'innovation du distributeur | 67 |
| | Innovation et communication | 70 |
| | La création de concepts, vecteur phare de l'innovation commerciale | 71 |
| | La course à l'innovation | 71 |
| | L'innovation peut difficilement être protégée dans la distribution | 72 |
| | 10 années de nouveaux concepts | 72 |
| | La dynamique des enseignes étrangères | 75 |
| | Un peu d'histoire | 76 |
| | La créativité dans les sites d'e-commerce | 77 |
| | L'Observatoire de l'innovation commerciale | 79 |
| | Faire émerger l'innovation commerciale, la méthode des SCOPS | 79 |
| | 2007-2011 : cinq années de SCOPS, les innovations marquantes | 80 |
| | En synthèse, les vagues des innovations | 81 |

Chapitre 4 ■ Le commerce du futur

| | | |
|--|--|----|
| | Allons-nous prédire le futur du commerce ? | 88 |
|--|--|----|

| | |
|---|-----|
| Les grands thèmes d'un nouveau monde en marche | 88 |
| La vision de John Naisbitt adaptée à notre époque | 88 |
| La vision de Jon Iwata | 90 |
| Quelles lignes directrices retenir pour la distribution du futur ? | 90 |
| Les axes clés du distributeur au cœur de la course vers le futur | 91 |
| Composer des mosaïques multiples | 92 |
| L'atout maître : l'agressivité de la concurrence | 99 |
| Le lien humain, au-delà du phénomène communautaire | 100 |

Partie III

Hommes : la motivation au cœur de la réussite des modèles de distribution 103

| | |
|--|-----|
| Quelques statistiques pour situer l'importance de l'emploi dans le commerce | 104 |
| La place du commerce en France | 104 |
| La diversité dans le commerce | 105 |

Chapitre 5 ■ La dynamique de gestion des hommes dans la distribution 107

| | |
|--|-----|
| Les difficultés auxquelles se heurte la distribution | 108 |
| Le monde évolue et impose davantage de compétences | 108 |
| Le poids de la fiscalité | 110 |
| La précarité, une contrainte et une source de démotivation | 110 |
| L'image du commerce et le syndrome de la caissière | 111 |
| Des métiers faiblement qualifiés encadrés par un jeune management | 114 |
| La gestion des métiers et les techniques de séduction | 115 |
| Attirer les jeunes, l'avenir des entreprises | 115 |
| La séduction des cadres par les niveaux de salaires | 117 |
| L'ascenseur social dans la distribution | 118 |
| L'apprentissage | 119 |
| Le repérage des talents | 119 |

| | |
|---|------------|
| La formation, un savant dosage entre l'externe et l'interne | 121 |
| La création d'entreprises | 123 |
| Les partenariats entreprises/écoles | 125 |
| Chapitre 6 ■ Les secrets des distributeurs | 129 |
| Un secteur plus attractif qu'il n'y paraît | 130 |
| Il existe toujours des abus | 130 |
| Les jeunes séduits, les cadres rassurés | 130 |
| Modernité et gestion des équipes | 131 |
| L'e-learning | 131 |
| La mise en situation | 132 |
| Les réseaux sociaux dédiés | 132 |
| La participation à l'innovation | 133 |
| Des méthodes atypiques et parfois surprenantes | 133 |
| Le salarié, premier client de l'enseigne | 134 |
| Des salariés heureux dans une économie sous contrainte | 135 |
| L'e-commerce est également concerné | 137 |
| Une « maison » plus qu'un magasin | 138 |
| Comment aller plus loin ? | 139 |
| La fierté d'appartenance | 140 |
| Du wikiconsommateur au wikicollaborateur | 140 |
| Partie IV | |
| Stratégie : des critères parfois surprenants | 145 |
| La grande diversité des modèles des entreprises de distribution | 146 |
| Chapitre 7 ■ Les cinq domaines du positionnement stratégique | 149 |
| La mission de l'entreprise | 150 |
| Au-delà de la passion, les résultats financiers | 151 |
| Du revenu du capital à l'acte de foi, quelle mission pour une entreprise de distribution | 152 |
| La structure d'organisation | 153 |
| Les quatre modèles de base | 153 |
| La mixité des modèles | 154 |
| La structure capitalistique | 156 |

| | |
|---|-----|
| L'immobilier, de véritables choix stratégiques | 159 |
| Comment faire ses choix en termes de structure capitalistique | 163 |
| La chaîne de valeur | 164 |
| L'intégration amont-aval/aval-amont | 165 |
| Le modèle de gestion | 168 |
| Les secrets de la réussite | 170 |
| | |
| Chapitre 8 ■ La responsabilité des entreprises de distribution | 173 |
| La RSE et la démarche écoresponsable | 174 |
| Les initiatives des enseignes | 174 |
| Les centres commerciaux au cœur des actions | 176 |
| Plus loin que la RSE, le <i>giving back</i> | 178 |
| Des entreprises exemplaires | 178 |
| | |
| Conclusion | 181 |
| Annexes | 187 |
| Annexe I : 10 années de création de concepts en France | 187 |
| Annexe II : les enseignes étrangères présentes en France | 187 |
| Annexe III : l'Observatoire de l'innovation commerciale de l'université Paris Dauphine | 188 |
| | |
| Bibliographie | 209 |
| Index des sociétés et des noms propres | 211 |

Remerciements

L'auteur remercie :
Émilie Lerebours, éditrice chez Dunod. Ses conseils tout au long de la rédaction du livre ont été précieux : ils m'ont permis de mieux passer de la connaissance à la transmission.

Les dirigeants de la distribution et les autres personnalités qui ont accepté de rédiger des « avis d'experts ». Leurs convictions m'ont permis de mieux marquer les axes clés de la réussite du commerce.

- Daniel Abittan
- Alain Boutigny
- Joël Armary
- Dominique Desjeux
- Gérard Dorey
- Gérard Gallo
- Jérôme Le Grelle
- Claude Nahon
- Régis Schultz

Les dirigeants et les équipes des acteurs du commerce et de leurs institutions, les chercheurs et les étudiants que je côtoie tous les jours. Ils m'aident à me remettre sans cesse en cause, premier atout de la dynamique de la distribution.

Préface

Le commerce et la distribution représentent une part importante de l'économie française : une entreprise sur quatre et 20 % des emplois privés sont concernés. Ses acteurs sont présents dans chaque bourg, dans chaque ville et sur de nombreuses places mondiales, réelles comme virtuelles. Pourtant, l'image du commerçant ne rend souvent pas hommage à l'ampleur de ce que leurs entreprises apportent à nos sociétés. En produisant chaque jour de nouveaux biens et services, en tissant des réseaux d'échanges locaux, nationaux et internationaux, en créant du lien social *via* le partage notamment intergénérationnel des savoirs et des expériences, en investissant pour anticiper et orienter leur avenir... elles sont le moteur de richesses économiques et sociales, la condition de la création d'environnements apaisés, et une source d'émulation, d'innovation et d'élévation collective.

Elles sont le présent et le futur. Elles sont la vie.

Mais pour vivre, les entreprises ont *besoin d'air*¹ pour naître, grandir, se développer, créer, innover, se pérenniser. Et pour *s'épanouir*, elles ont *besoin d'aire*² pour s'ouvrir, s'inspirer, se projeter, se renforcer et conquérir.

Privées d'*air*, elles mourraient. Privées d'*aire*, elles se faneraient. J'ajouterais que, si les entreprises ont infiniment besoin d'espace, elles ont aussi besoin de modèles et c'est ce que leur offrent ces *aires* nouvelles. Elles gagnent à s'ouvrir aux autres, au monde, à la nouveauté. Elles gagnent à observer, comparer, s'inspirer. Le benchmark, technique d'analyse et de comparaison des *best practices*, est à cet égard un fabuleux outil de progrès. Je le vois au quotidien quand je rencontre des chefs d'entreprise. Qu'ils dirigent une petite entreprise ou un groupe multinational, échanger avec eux est toujours riche d'enseignements, et souvent de surprises. On grandit ainsi du partage

¹ *Besoin d'air*, sous la direction de Laurence Parisot, Medef, Seuil, 2007.

² *Besoin d'aire*, sous la direction de Laurence Parisot, Medef, Ebook, 2012, www.besoindaire.com

des expériences. La comparaison, voire la concurrence si elle est régulée, sont à cet égard des pratiques saines ; l'international, et tout particulièrement l'Europe, une opportunité inouïe.

L'Europe est l'avenir de la France car elle est l'espace dont nos entreprises rêvent. Elle élargit nos horizons, lève les frontières physiques mais aussi celles de l'imagination, elle réveille notre potentiel d'innovations, elle pullule de modèles et de partenaires. C'est en nous projetant à l'extérieur que nous nous renforcerons à l'intérieur (et inversement). Toutefois, et les soubresauts qu'elle subit ces dernières années nous le rappellent avec force, l'Europe ne nous est pas acquise. Il nous appartient de saisir l'opportunité inouïe qu'elle représente, de « transformer l'essai ». Ma conviction est que nos entreprises ne pourront prospérer que dans un environnement apaisé, régulé et cohérent, c'est-à-dire au sein d'une Europe intégrée et fédérée dans une ambition (politique, économique, écologique et sociale) commune.

Michel Choukroun encourage lui aussi son lecteur à adopter une posture ouverte et volontaire pour entrer dans un cercle vertueux. Son ouvrage fourmille d'exemples et de témoignages. Il cherche, page après page et sur des thèmes aussi essentiels que le marketing, l'innovation, les hommes et les stratégies, à nous convaincre d'observer différemment *le monde des commerçants* car ils possèdent des clés de succès qui pourraient bien servir d'autres secteurs, d'autres pratiques ou même d'autres objectifs. Le dernier chapitre sur les actions caritatives des distributeurs, qui ne sont ni mues, ni transformées en axes de communication, démontre à quel point ce secteur était légitime à prendre la parole, à valoriser ses réussites et à montrer l'exemple.

C'est chose faite dans cet ouvrage où Michel Choukroun livre « à cœur ouvert » sa passion et sa connaissance fine des entreprises de distribution, qui forgent sa conviction que « le commerçant censé appartenir au royaume des voleurs est en fait un grand créateur de valeur ».

Laurence Parisot
Présidente du MEDEF

Avant-propos : le royaume des voleurs

Hermès, dans la mythologie grecque (Mercure pour les Romains), était le dieu du commerce et des voleurs. L'histoire suivant inexorablement son cours, les Évangiles décrètent, quelques siècles plus tard, que Jésus avait accompli une bonne action en chassant les marchands du temple. Le commerce serait ainsi le « royaume des voleurs ». Cette idée est gravée dans le marbre des écrits religieux. Réalité historique ou doctrines inventées par l'homme bien avant le monde virtuel de l'Internet, la distribution est jalonnée de spéculations qui auraient traversé les millénaires. De nos jours, elle continue à faire l'objet d'attaques incessantes : elle détruirait les petites entreprises industrielles, elle n'emploierait que des salariés sous-qualifiés, et elle pousserait à la surconsommation et à la destruction de la planète. Les grands commerçants font profil bas et déploient rigueur et inventivité pour le bien de leurs entreprises et de la société en général.

Eurêka ! Si les groupes de distribution sont si puissants dans le monde, s'ils dégagent des volumes de profits et de *cash flow* si élevés, s'ils sont capables de redonner à la société ce qu'elle leur a apporté, c'est qu'ils doivent bien posséder de puissants modèles de réussite. Mais, lorsqu'on parle marketing, innovation, gestion des hommes ou stratégies dans le commerce, les modèles sont si différents de ceux des autres secteurs que, trop souvent, on les bafoue au lieu de chercher à en comprendre les infinies richesses.

Je reviens d'un magnifique voyage au Guatemala, berceau de la civilisation maya et des plus beaux marchés d'Amérique latine. Malgré les nombreux pays que j'ai eu la chance de parcourir, je n'avais encore jamais vu de foules aussi denses dans les marchés. Les marchands s'y bousculent et occupent le moindre espace, sans se soucier de la circulation des chalands. Les marchandises,

scrupuleusement rangées, débordent des étals. On y achète toutes sortes de produits. On y mange, on y boit, on s’y rencontre, on y échange dans un fatras d’odeurs, de bruits, de couleurs et de découvertes sans cesse surprenantes. **C’est notamment parce que la distribution a su respecter et reproduire ces miracles des marchés qu’elle est si efficace aujourd’hui.** Ces explosions de sensorialité et de vitalité se retrouvent dans les concepts les plus aboutis : magasins de toutes tailles, palettes d’offres « du moins cher que moins cher au plus beau que plus beau », centres commerciaux où se côtoient boutiques, services et loisirs, ou encore sites Internet où le virtuel défie le réel.

Il faut arrêter d’attaquer la distribution parce qu’on n’en connaît pas les fabuleux ressorts.

Prenons une autre référence biblique. Un grand talmudiste a écrit : « Le futur a de la mémoire. » Revenons donc quelques années en arrière, cela nous aidera nous aussi à construire notre futur.

Qui se souvient de Marguerite ? Elle est née en 1816 à Verjux, en Saône-et-Loire. Elle était illettrée et gardienne d’oies. À sa mort, en 1887, elle lègue toute sa fortune à l’assistance publique, qui financera des œuvres caritatives et bâtira l’hôpital Boucicaut à côté du Bon Marché. Car Marguerite était la veuve du célèbre Aristide Boucicaut qui fonda, en 1852, le premier grand magasin. Bien plus qu’un nouveau *concept store* associé à un catalogue de vente par correspondance, un bel exemple de la première stratégie *cross canal* de l’histoire du commerce, c’était une véritable révolution qui allait bouleverser le monde de l’entreprise et la société.

Émile Zola ne s’y était pas trompé en écrivant son fameux *Au bonheur des dames* : « Les confections étaient là dans cette chapelle élevée au culte des grâces de la femme [...] d’un côté, une rotonde de soie doublée d’un petit-gris ; de l’autre, un paletot de drap brodé de plumes de coq... Il y en avait pour tous les caprices, depuis les sorties-de-bal à vingt-neuf francs jusqu’au manteau de velours affiché dix-huit cent francs [...] la tête absente des mannequins était remplacée par une grande étiquette, piquée avec une épingle dans le molleton rouge du col [...] »

Aristide n’aurait pas réussi sans Marguerite. À eux deux, ils ont lancé la voie de tout ce qui fait la force des grandes organisations du commerce. C’est ce que nous allons décrire dans cet ouvrage. De multiples exemples, et l’apport de témoignages d’experts qui ont accepté de sortir de leur réserve pour nous livrer quelques secrets, viendront imaginer et appuyer nos convictions.

À partir de l’exemple du génie créateur d’Aristide et de Marguerite, nous allons développer quatre chapitres sur quatre thèmes qui nous sont chers et sur lesquels, chaque jour, nous faisons de passionnantes découvertes : marketing, innovation, hommes et stratégie.

■ Marketing

Aristide et Marguerite ont renforcé les bases du marketing du distributeur : à savoir, la pleine conscience du respect et de l'écoute du client. Ils ont instauré l'affichage des prix, marquant ainsi les premiers pas d'une longue histoire qui aboutirait un jour aux comparateurs de prix sur le web. Ils ont ainsi bouleversé la « vente à la bobine » plus connue sous le nom de la vente « à la tête du client ». Ils ont instauré l'entrée libre (le libre-service ne fut créé en France qu'en 1948, par l'enseigne Goulet-Turpin). Ils ont lancé les petits prix (le *discount*, bien avant le raz-de-marée du low cost) et la livraison gratuite (le service comme arme essentielle du commerçant).

Ils n'ont pas hésité à afficher sur les murs de leur magasin : « Le client est la personne la plus importante de cette maison, il ne dépend pas de nous, c'est nous qui dépendons de lui. »

Quelques décennies plus tard, Jeff Bezos, le patron médiatique du premier groupe mondial d'e-commerce¹, déclare que sa réussite repose sur la première valeur d'Amazon : « **l'obsession du client** ». Aujourd'hui, de grands analystes se complaisent à critiquer le retard dont ferait preuve la distribution dans la fonction marketing. Mais quelle fonction marketing évoquent-ils ?

Celle qui fut inventée par Procter et théorisée par Philip Kotler sur des modèles industriels, les fameux 4P : *Product, Price, Promotion, Place*. Ce marketing de l'industriel est bien différent de celui pratiqué par le distributeur. Nous allons nous attacher à décrire ce dernier et à en démontrer la remarquable efficacité. Les exemples sont innombrables : près de six millions de clients se rendent chaque année à l'hypermarché Auchan Vélizy, en région parisienne. Symboliquement, cela représente un français sur 10 pour un seul point de vente.

■ Innovation

« Tout sous le même toit » (bien avant Carrefour, Wal-Mart, Amazon et le Dubaï Mall, avec ses 1 200 boutiques) : les manifestations spéciales qui ameutent des foules encadrées par des gardiens de la paix (les premiers *flashs mobs*), le mois du blanc (les opérations plans de vente et autres ventes privées avant la création d'Internet) sont autant d'innovations qu'Aristide et Marguerite avaient su inventer pour la plus grande dynamisation de leurs ventes. Ce grand mouvement d'innovations est continu dans la distribution. Comment le suivre ?

¹ Chiffre d'affaires réalisé par Amazon en 2010 : 33,3 milliards de dollars pour un résultat net de 1,2 milliard de dollars. Source : Classement des leaders mondiaux de la distribution, Deloitte, janvier 2012.

L'université Paris Dauphine, dans le cadre de son master Distribution et relation client, organise tous les ans la cérémonie des Trophées SCOPS. Le but est de récompenser les meilleures innovations qui ont été analysées dans le cadre de l'Observatoire des innovations commerciales géré par le master. Près de 300 professionnels découvrent, avec un certain étonnement, **que le futur existe déjà parce que la distribution le pratique**. Nous présenterons les innovations les plus marquantes et la façon dont les courants porteurs sont largement utilisés par les distributeurs : développement durable, mobilité, communautés et réalité augmentée.

■ Hommes

Marguerite a créé une des premières caisses de prévoyance des employés. Elle était financée par les bénéfices de sa société. Marguerite avait compris qu'un personnel rassuré et motivé, bien que non qualifié, était le meilleur gage pour assurer la pérennité de son entreprise. Aristide avait créé des cours du soir pour ses employés et leur proposait d'ouvrir des comptes d'épargne. À une autre époque, l'Association familiale Mulliez, plus communément dénommée groupe Auchan, à l'origine d'une galaxie d'enseignes dans de multiples secteurs (alimentaire, bricolage, sport, mode, restauration, équipement de la maison, loisirs, services), a instauré « le partage de l'avoir, du savoir et du pouvoir ». Nous nous attacherons à décrire les modèles d'entreprises de distribution qui ont su mettre en place de véritables valeurs humaines. Ces groupes ont compris depuis longtemps que, **pour assurer sa pérennité, le commerce devait être capable de répondre à l'humain (ses clients) par l'humain (ses équipes)**.

■ Stratégie

À 61 ans, Marguerite se sentait un peu lasse. Aristide était décédé depuis trois ans et lui avait laissé les rênes du grand magasin. Elle fonda alors la Société civile du Bon Marché. Des parts sociales furent offertes à 123 cadres de l'entreprise. Les *Capital Angels* n'existaient pas encore, les LBO étaient totalement inconnus, mais Marguerite savait que, sans partage, le commerce ne pouvait s'assurer une pérennité. Elle savait aussi que la puissance d'une entreprise de distribution sur le marché, face à la concurrence, était fortement liée au profil et à la volonté du détenteur du capital.

Les axes stratégiques qui font la force du commerce ne s'expriment pas dans des matrices, où des cases précises sont censées définir chaque entreprise de distribution. Les choix sont bien plus complexes. Les positionnements peuvent être extrêmement divers. Les stratégies peuvent rarement se