

Abington Advisory

Retail

Enjeux et perspectives :
quelles actions prioritaires
pour les acteurs de la
distribution ?

Juillet 2020



Le retail sera longuement affecté, stratégiquement et opérationnellement par la crise sanitaire et économique actuelle

Pendant les périodes de confinement, les attachements aux commerces physiques et la fidélité ont pu être bouleversés. Les consommateurs se sont dirigés vers les points de vente et les marques offrant proximité, disponibilité des produits, facilité d'utilisation, et conditions de sécurité. Ceci tend à structurer de nouveaux comportements de consommation en magasin.

La prolifération des expériences omnicanales est en train de changer l'objet même des points de vente physiques.

Les distributeurs sont sans cesse en train de se battre pour répondre aux demandes omnicanales en termes de supply chain et d'opérations de back office.

Au-delà de ces bouleversements récents, cinq tendances anciennes et structurelles continuent de transformer le paysage de la distribution : la diminution et l'adaptation progressive des surfaces et formats de vente, une fidélité aux enseignes historiques de la distribution bouleversée. Un changement de la morphologie de l'offre face aux aspirations des consommateurs, une logistique et un service de proximité de la distribution qui s'adaptent rapidement ainsi qu'une politique promotionnelle à ajuster.

Trois actions clés et décisives peuvent alors être mises en œuvre par les distributeurs et marques de consommation distribuant directement : construire un bilan post-crise de son réseau physique de distribution, intensifier la performance de l'omnicanalité et proposer de réelles expériences clients en magasin.



Le consommateur avait déjà changé ... et encore plus sous l'effet de la crise sanitaire



Le consommateur AVANT

Exigent : commande 24/24, service immédiat, sur-mesure, impératif qualité, rapidité de livraison, configuration personnalisée sont désormais des incontournables. Le client est unique et exige d'être considéré comme tel.

Doté d'un pouvoir de négociation : expression d'avis, plainte sur les réseaux sociaux, dénonciation des abus, pression sur les prix... le client a finalement repris le pouvoir. Il veut être acteur et cocréateur de ce qu'il achète et consomme.

Informé : Le client est désormais très informé grâce à l'accès à des comparateurs, aux informations sur les produits, à des avis de consommateurs. Cette situation interroge sur la manière de communiquer avec lui et des médias à retenir.

Les modèles actuels de prévision des comportements d'achat des clients peuvent avoir évolué dans ce nouvel environnement



Empreint d'idée, de valeur et d'identité : des « valeurs morales » qui s'imposent aux marques. (vegan, écolo, éthique, partage, occasion ...). Il y a une attente exprimée d'une expérience sociale. Le boycott de produits fabriqués dans des pays lointains tend à se généraliser.

Versatile : les clients – et notamment les générations X et Y – sont de moins attachés à une marque et sont volontairement zappeurs. Ils ont accès à une multitude d'offres et aiment essayer et découvrir de nouvelles expériences.

Concentré sur les usages : le client réclame de la transparence. Il souhaite comprendre des offres qui sont lisibles. Il attend plus de confidentialité de ses données et informations tout en étant prêt à les partager avec ses marques préférées. Il souhaite une relation de confiance.



Le consommateur APRES

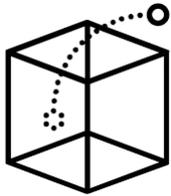
Orienté santé : une augmentation de la croissance des produits « santé » (légumes frais, œufs, produits laitiers, bio) a été constatée ainsi qu'une redécouverte du fait maison. Le sentiment de vouloir si possible consommer local et national s'est renforcé.

Soucieux de la sécurité personnelle : pendant le shopping, l'hygiène et la propreté des lieux de vente deviennent des exigences permanentes des clients.

Incertain et concentré sur l'essentiel : devant l'incertitude de revenus et de ce que sera le futur, le consommateur a largement sacré dans ses dépenses de plaisir et s'est aperçu que finalement il pouvait s'en accommoder. Il s'agit donc de revisiter le rapport qualité / prix ou plus précisément la valeur proposée.

Les implications pour les enseignes

RÉINVENTION



Le commerce physique doit se réinventer avec les contraintes de distanciation sociale.

Il s'agit d'être en capacité de prouver que la chaîne de valeur et d'approvisionnement est totalement sûre en termes d'hygiène et de sécurité.

En termes de technologie, le sans contact est destiné à se développer, tout comme les interfaces pour commander, choisir et payer.

Le live commerce, usage de la vidéo dans un lieu de vente physique se développe à grande vitesse.

ONLINE



En 8 semaines de confinement, les achats digitaux ont connu un boom spectaculaire. Amazon fait part d'une croissance de 26% de ses ventes au 1^{er} trimestre 2020 par rapport à 2019.

Les distributeurs ont besoin de recourir à de nouvelles solutions pour monter en puissance sur le e-commerce et sur leur capacité à livrer à domicile.

Des partenariats doivent se créer, avec des prestataires fournissant le dernier kilomètre, des entrepôts en ville

LIEU DE VENTE



L'environnement actuel doit interroger les enseignes sur la pertinence, la viabilité et la durabilité de leurs points de vente physiques

Construire des expériences réellement uniques en point de vente va devenir encore plus indispensable pour générer du trafic, stimuler les achats omnicanaux et accroître la rentabilité/

COLLABORATEURS



La crise a également mis en lumière la nécessité de développer la polyvalence, l'interopérabilité et la flexibilité des équipes opérationnelles permettant de déployer les effectifs sur un spectre plus large d'activités et s'adapter aux retournements de fréquentation.

Le rôle des vendeurs évolue dans certaines enseignes, ceux-ci devenant des influenceurs sur les réseaux sociaux et en capacité de générer des ventes via ce canal.

Des enjeux lourds et anciens qui poursuivent leur effet de restructuration du secteur

1. La diminution et l'adaptation progressive des surfaces et formats de vente
2. Une fidélité aux enseignes historiques de la distribution bouleversée
3. Un changement de la morphologie de l'offre face aux aspirations des consommateurs
4. Une logistique et un service de proximité de la distribution qui s'adaptent rapidement
5. Une politique promotionnelle à ajuster



La diminution et l'adaptation progressive des surfaces et formats de vente



Le modèle de l'hypermarché, né avec la consommation de masse, le règne de la voiture et la prédominance de la famille traditionnelle ne correspond plus aux besoins des consommateurs

Les formats de vente se sont considérablement diversifiés : e-commerce, drive, vente directe, magasins de proximité, vente en gros, magasin classique, pop up store...

L'ABSENCE DE VIE DANS LES GRANDES SURFACES

La pauvreté relationnelle de ce lieu d'achat est pointée du doigt. En ces temps où l'expérience client semble être un incontournable, elle est jugée insuffisante par les clients.

Le lieu de vente doit être un lieu d'expérience, notamment pour les millenials qui ne se rendent pas prioritairement dans un commerce physique uniquement pour acheter.

Le shopping physique reste important pour les clients. Trois facteurs concrétisent sa valeur par rapport à un achat digital : le vendeur, la disponibilité immédiate du produit et l'expérience sensorielle.

DES PANIERS D'ACHAT PLUS PETITS

La taille des foyers s'est progressivement réduite et les achats tendent à se fractionner en remplacement du gros chariot de courses du samedi. 40% des habitants des grandes métropoles font leurs courses 2 à 3 fois par semaine.

DES DIFFÉRENCES DE MODES ET POUVOIRS D'ACHATS

La carte des achats en France s'est scindée en deux, avec d'un côté des zones sinistrées et de l'autre à fort pouvoir d'achat.

L'ESSOR RAPIDE DU DRIVE

Le développement des courses en drive questionne sur la nécessité de disposer de surfaces aussi grandes dans lesquelles le client ne pénètre même pas.

Avec la crise sanitaire, le recours au drive devrait encore s'amplifier.

LE « SHOP IN SHOP »

Les rayons non alimentaires dans les hyper et supermarchés ne font plus recette et sont de plus en plus concurrencés par le commerce électronique ou la distribution spécialisée.

Les hypermarchés réservent alors des concessions dans leur espace de vente à des marques spécialistes afin de doper les ventes dans des rayons moins rentables.

LES GRANDES SURFACES EN RESTRUCTURATION

Ventes de site, plan social sur des milliers de collaborateurs. En 2019 les annonces de restructuration par les leaders du secteur confirment le questionnement sur les hypermarchés.

Une fidélité aux enseignes historiques de la distribution bouleversée

Enjeu #2



L'OFFENSIVE DES MARQUES SUR LE ONLINE

Les marques ont longtemps hésité à commercialiser leurs produits en direct online pour éviter de contrarier les enseignes de la distribution qui auraient pu y voir une forme de concurrence.

Mais face à tous les efforts de ces dernières à développer leurs MDD, les marques ont franchi le pas avec grand succès (Lego, L'Oréal...)

Grâce à cette relation directe, les marques peuvent non seulement capter plus de marge mais également étudier, exploiter les comportements d'achat, et développer avec leurs clients une relation, une affinité, voire une préférence durable, génératrice de fidélité.

LE POTENTIEL DE LA PERSONNALISATION

Nutella, M&Ms, Coca-Cola... nombre de marques proposent des personnalisations de produits, même minimales (prénom sur l'emballage par exemple) qui séduisent les consommateurs.

Cette flexibilité est impensable à ce jour dans un rayon de supermarché.

A ce jour, peu de distributeurs ont réellement réfléchi à ce que suppose la personnalisation dans leurs commerces et peu sont confiants dans leurs capacités opérationnelles pour construire une expérience réellement personnalisée.

L'INSTANTANÉITÉ DES ACHATS

Le client est « Atawad » (any time, anywhere, any device).

Cette porte l'essor du e-commerce à l'instar d'Amazon qui propose un plus grand assortiment de produits, des prix plus bas en théorie, des revues clients utiles, des recommandations personnalisées, une livraison plus rapide et un meilleur service.- et, au final, des niveaux de satisfaction élevés.

LA FLUIDITÉ DES PARCOURS

Les distributeurs les plus performants développent la personnalisation pour créer des expériences d'achats simples, rapides, intuitives et sans contrainte quelque soit le point de contact (touchpoint).

Les marketers doivent revisiter leur approche dans la gestion des données pour mieux personnaliser les offres et les messages vers des segments de clients de plus en plus étroits.

Un changement de la morphologie de l'offre face aux aspirations des consommateurs

Enjeu #3



LES ACHATS ONLINE

Le e-commerce en France continue de progresser. Entre 2010 et 2018, son chiffre d'affaires a triplé contre une hausse de 22% pour le commerce de détail dans son ensemble.

Les achats les plus concernés sont les produits culturels (45% en ligne), les produits high tech et électroménager (41%) et l'habillement (13%).

Ainsi, les hypermarchés voient la part de leurs ventes non alimentaires passer de 28% à 20% de 2010 à 2018.

LES INITIATIVES SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES DES DISTRIBUTEURS

Les grandes surfaces alimentaires tentent de prendre le train de la consommation durable. A travers leurs marques de distributeur, elles promeuvent le bio, le commerce équitable, les produits locaux. Mais elles sont loin de convaincre

Les consommateurs sont de plus en plus nombreux à se détourner de la fast fashion et à devenir une « less generation ».

Ils sont sensibles à l'image qu'ils renvoient à leur réseau lors de la consommation d'un produit ou d'un service. De nombreux exemples montrent qu'ils choisissent avant tout une entreprise qui a du sens et un fort impact social.

La mode éco-responsable se développe rapidement et se caractérise par l'émergence de nombreuses enseignes qui, proposent des produits plus respectueux de l'environnement se rapprochant du coût réel d'achat d'un produit

LA CONFIDENTIALITÉ ET LA VIE PRIVÉE

Le respect de la vie privée et la confidentialité des données font partie des critères jugés les plus importants par les consommateurs.

Aujourd'hui, les consommateurs partagent plus aisément leurs données personnelles s'ils en tirent un bénéfice. Mais ils sont aussi concernés par les questions de libertés numériques. Le respect de leur vie privée passe par la protection des données et la problématique de l'anonymat.

Dans ce contexte, les clients sont sensibles au respect de la réglementation RGPD. La sécurité des données est un enjeu de taille avec la montée de l'utilisation des objets connectés, de l'utilisation du cloud et du phénomène big data.

Une logistique et un service de proximité de la distribution qui s'adaptent rapidement



La plupart des entreprises de grande consommation indiquent que le cœur du problème, et sa solution, réside dans la supply chain.

LIVRAISONS A DOMICILE ET DANS LE DOMICILE

Plusieurs enseignes dans différents pays et grandes villes testent la livraison dans le domicile en l'absence du client, avec un possible remplissage du réfrigérateur.

Ceci est permis grâce à l'usage de technologies développant la confiance comme les serrures connectées, un GR code dédié pour la visite dans un temps limité ou le livreur équipé d'une caméra frontale filmant toute son intervention.

DERNIER KILOMÈTRE

Les marques et les distributeurs sont encouragés à nouer des partenariats afin de disposer d'espaces de stockage en centre ville, voire réaffecter des commerces peu performants à des usages d'entreposage.

L'externalisation de la livraison constitue toutefois un enjeu relationnel pour les enseignes qui perdent la maîtrise de la relation client et de la qualité de service en la confiant à un tiers.

LES PROMESSES TECHNOLOGIQUES

L'émergence des plateformes de cocréation et l'arrivée à maturité dans les prochaines années de l'imprimante 3D risquent de bousculer les business modèles établis.

L'accélération des tâches pour le client. Par exemple en supermarché, le « start & go » (Walmart) supprimant les caisses et permettant au client de scanner ses produits pour ensuite les payer avec son mobile.

Les outils technologiques permettant d'améliorer l'expérience en magasin sont favorablement accueillis (reconnaissance morphologique pour guider les choix, rendez-vous pris en amont ou des moyens de paiement facilités pour limiter l'attente en caisse).

DES ORGANISATIONS ENCORE SILOTÉES CHEZ LES DISTRIBUTEURS

Chacun des circuits de distribution est encore souvent opéré en silo. Les canaux historiques étant particulièrement résistants au changement avec la crainte de perdre leur pouvoir dans l'organisation.

Pour arbitrer, la voix du client doit prédominer par la compréhension et la définition des parcours clients multicanaux.

Une efficacité promotionnelle à optimiser sans dégrader les marges

Enjeu #5



Lors de la reprise post-confinement, les actions promotionnelles se sont multipliées pour relancer l'activité.

UN CONSOMMATEUR QUI PEUT S'Y PERDRE

Lors des dernières années, une escalade à un rythme soutenu des démarches promotionnelles a pu s'observer.

Ce contexte a modifié dans la durée le comportement du consommateur qui est de plus en plus enclin à attendre les grandes périodes promotionnelles (comme le Black Friday par exemple) pour réaliser ses achats.

Autre effet collatéral, une perception dégradée de la valeur réelle du produit dont le prix devient très fortement volatile.

DES PROMOTIONS DEVANT ÊTRE SÉLECTIVES

Les entreprises de retail et grande consommation doivent conduire des analyses clients et des historiques promotionnels pour cibler au mieux vers quelles typologies réaliser les promotions les plus efficaces.

Ceci permet de mieux déterminer les promotions à conduire et leur fréquence, dans un objectif de *dé-escalade*, pour atteindre des résultats supérieurs en volumes et en marges.

LE CONSOMMATEUR, ACHETEUR STRATÈGE

L'achat stratège se définit comme la multiplication des bonnes pratiques visant à acheter un produit jugé de qualité mais à bas prix.

Cette pratique devient un comportement valorisé.

Le développement du digital participe à cette diffusion de l'achat stratège grâce à la puissance des comparateurs de prix.

Quelles actions prioritaires pour les acteurs de la distribution ?

#1 – Conduire un bilan post crise de sa distribution physique

Il s'agit de comprendre quels lieux physiques ont été particulièrement affectés et comment recréer l'envie du client et les flux

Pour rester compétitifs, les distributeurs doivent constamment optimiser les indicateurs économiques et de performance de leurs boutiques en simplifiant, en éliminant et en automatisant toutes les tâches de routine.

Les boutiques et commerces sont confrontées à l'obligation d'un service client augmenté et à des exigences en termes d'expérience, requérant plus de temps dédié au client en point de vente physique et des personnels en contact mieux formés pour servir un client hautement digitalisé et plus que jamais bien informé.

Quatre démarches vertueuses doivent être mises en œuvre pour réussir ce défi et marquer la différence par rapport à ses concurrents :

- / aborder la problématique transversalement à toutes les fonctions de l'entreprise,
- / élaborer la stratégie omnicanale en se basant prioritairement sur les attentes et besoins des clients,
- / construire un écosystème logistique orienté client, investir dans de nouvelles capacités logistiques (en direct ou en partenariat)
- / s'appuyer sur un plan de transition qui encourage et permet à l'organisation de tester, d'apprendre et d'ajuster rapidement.

#3 – Proposer de réelles expériences client en magasin

Les distributeurs et les marques doivent s'attacher à créer de réelles expériences client, de bout en bout et omnicanales. La suppression des irritants sur chacun des moments de contact (touchpoint) est nécessaire mais pas suffisante. Il s'agit également de questionner sa volonté et ses capacités de personnalisation des offres et des parcours pour les clients. Les opportunités de progrès sont nombreuses, par exemple en augmentant son niveau de service par la mise en œuvre de partenariats utiles et efficaces (supply chain, marketplaces co-branding...), le développement d'une communication micro-ciblée et personnalisée, l'accélération dans l'usage des données pour proposer des recommandations au client en temps réel.