

LE POINT D'INFLEXION

Définir et développer les capacités de base



Project XII 2007

THE COCA-COLA RETAILING RESEARCH COUNCIL EUROPE



Andrew S. Grove
ex-Chairman, Intel

UN POINT D'INFLEXION
STRATÉGIQUE EST UN MOMENT
PRÉCIS DANS LA VIE D'UNE
SOCIÉTÉ OÙ SES PARAMÈTRES
FONDAMENTAUX SONT SUR LE
POINT DE CHANGER. C'EST LE
RÉSULTAT D'UN ÉVÉNEMENT QUI
ALTÈRE LA MANIÈRE DONT NOUS
PENSONS ET AGISSONS.



CCRCE

Le Comité Européen de Recherches sur le Commerce de Détail COCA-COLA

Le Coca-Cola Retailing Research Council Europe (CCRCE) a pour vocation de mieux comprendre le secteur du commerce de détail de produits alimentaires, ainsi que les systèmes de distribution de marchandises associées en Europe. L'objectif de ses travaux est d'identifier puis d'étudier certaines questions spécifiques importantes et, le cas échéant, de présenter ses résultats sur une plateforme appropriée pour permettre une utilisation optimale des informations recueillies afin d'aider les secteurs du commerce de détail et de la distribution de produits alimentaires à poursuivre leur développement et à accroître leurs performances.

CONSULTANTS:

Le CCRCE a confié ce projet aux cabinets de conseil suivants :

McMillan|Doolittle LLP-“The Retail Experts”

McMillan|Doolittle LLP travaille depuis plus de vingt ans avec les plus grandes sociétés mondiales de vente au détail pour traduire les perceptions du marché en stratégies durables et efficaces et en concepts applicables au commerce de détail. Winning at Retail, dont l'un des deux auteurs est le directeur du projet, Neil Stern, fut la source d'inspiration qui servit de base au sujet du Point d'Inflexion.

WPP/ The Store

The Store apporte les vastes ressources et le savoir de WPP, l'une des plus grandes agences de marketing intégré au monde. Elle fut co-auteur de l'étude de 2000 du CCRCE sur The Store of the Future—Customer Relationship Strategies and Evolving Formats (Le Magasin de l'Avenir – Stratégies Relationnelles avec le Client et Formats Evolutifs).

MVI

Cela fait près de 20 ans que MVI produit des études de marché, des informations stratégiques complètes sur le secteur du commerce de détail ainsi que des formations focalisées sur les plus grandes sociétés mondiales de la vente au détail.

Henley Centre HeadlightVision

Henley Centre fournit des solutions dans le domaine de l'intelligence économique, de l'étude et du conseil à des entreprises de premier ordre dans le monde entier. Sa mission est d'aider ses clients à se construire un meilleur avenir.



LES MEMBRES

Tim Ashdown

Tesco PLC
ROYAUME-UNI

Nick Badminton

Pick 'n Pay
AFRIQUE DU SUD

Kenneth Bengtsson

ICA AB
SUEDE

Péter Boros

Co-op Hungary Limited
HONGRIE

Ewa Borowska

Eurocash Sp. z o.o.
POLOGNE

Salvatore Dina

Gruppo PAM
ITALIE

Guy Farrant

Marks & Spencer
ROYAUME-UNI

Thierry Garnier

Carrefour
FRANCE

Alfred Glander

Plus Warenhandelsgesellschaft mbH
ALLEMAGNE

Alan McClay

CIES
FRANCE

Stephen Quinn

Superquinn
IRLANDE

Sander van der Laan

Albert Heijn
PAYS-BAS

Mark Verleye

Delhaize Le Lion
BELGIQUE

Nikos Veropoulos

Veropoulos Bros. S.A.
GRECE

DIRECTEUR :

Thomas W Vadeboncoeur
Goodheart Resource, Inc
Hilton Head Island, SC, USA



PRÉCÉDENTES ÉTUDES

- I** Dotation en personnel dans les supermarchés dans les années 90
- II** Le commerce de détail de produits alimentaires en Europe
- III** La distribution de produits de consommation courante dans les années 90 - Stratégies pour le « Fast Flow Replacement »
- IV** Fidélisation du client dans la distribution des produits de consommation courante
- V** Coopération entre le fournisseur et le détaillant pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- VI** L'avenir du magasin d'alimentation – Défis et alternatives
- VII** Connaître votre client – Comment les informations sur la clientèle révolutionneront-elles le commerce alimentaire
- VIII** De l'achat des ingrédients aux solutions repas – Répondre à la soif de changement du client
- IX** Le magasin de l'avenir – Stratégies en matière de relation de la clientèle et évolution des formats
- X** Une stratégie destinée aux cadres dirigeants des détaillants alimentaires
- XI** Réagir face aux magasins discount : un nouveau modèle commercial pour les détaillants de produits alimentaires ?

Pour trouver de plus amples informations sur les travaux effectués par le Coca-Cola Retailing Research Council, Europe et savoir comment obtenir d'autres exemplaires de ce rapport, consultez le site

www.cccrc.org





TABLE DES MATIERES

Préface

Synthèse

Introduction

- 11** Définition du Point d'Inflexion
- 15** Points d'Inflexion majeurs durant ces dix dernières années
- 25** Capacités : définir le groupe de capacités avancées nécessaires aux détaillants
- 41** Futurs signaux
- 57** Diagnostic : êtes-vous prêt à affronter l'avenir ?
- 61** Dernières remarques



PRÉFACE

Contexte du Projet

Certaines phases de l'évolution des marchés sont marquées par un "point d'inflexion" qui, lorsqu'il est atteint, prédit ou même dicte des changements dans les méthodes commerciales du commerce de détail. Les détaillants de produits alimentaires du monde entier qui n'ont pas su reconnaître ou répondre aux changements comportementaux de leurs clients, observés ou anticipés, et/ou aux conditions et opportunités du marché, en ont lourdement payé les conséquences.

L'évolution du marché, des facteurs démographiques et de la législation a causé des difficultés à de nombreuses sociétés du commerce de détail. D'autres sociétés ont reconnu ces « signaux », ont formulé une réponse adaptée et ont prospéré.

Le CCRRC Europe a mandaté cette étude afin d'identifier et de valider ces « signaux » et/ou indicateurs prévisionnels de changements imminents du marché, de la dynamique des consommateurs, des sociétés et de la législation, susceptibles de produire des Points d'Inflexion pour les sociétés européennes du secteur de la vente au détail à l'avenir.

Un « consortium » de consultants du secteur du commerce de détail dirigé par McMillan & Doolittle, WPP The Store, Management Ventures ainsi que The Henley Center, fut choisi par le CCCRRCE pour mener à bien ce projet.

Le « Consortium », en association avec les Membres du CCRRC examina les études de marché disponibles, effectua des entretiens focalisés et approfondis avec des experts européens et nord-américains du secteur de la vente au détail, puis analysa les résultats obtenus sur une période de plusieurs mois. Les opinions présentées dans cette étude sont basées sur l'ensemble de ces données de recherches de marché, sur ces entretiens avec les experts, le Consortium des Sociétés de Conseil, ainsi que l'avis et les observations fournis par les Membres du CCRRC.

Méthodologie

La méthodologie utilisée dans ce projet est basée sur 27 entretiens approfondis avec des leaders du secteur du commerce de détail, passés, présents ou futurs. Nos entretiens se sont centrés sur les leaders européens mais les cadres supérieurs nord-américains de la vente au détail furent également interrogés afin d'établir un point de référence aux réponses des européens, de mieux comprendre les différences et similarités qui existent entre les marchés et de reconnaître l'influence croissante des sociétés multinationales. Pour finir, des analystes de renom furent interrogés afin d'équilibrer les opinions recueillies en offrant un point de vue extérieur.

Tout au long de ce rapport, nous avons cité des points saillants de ces entretiens, en utilisant les propres paroles des personnes interrogées pour appuyer ou souligner des observations critiques. Nous avons choisi de présenter une citation globale de ces remarques afin de permettre aux personnes interrogées de s'exprimer

PREFACE cont.

ouvertement et franchement sur les problèmes qu'elles ont eu à affronter ou qu'elles anticipent.

Le but était de profiter de l'expérience de personnes contribuant activement à façonner le marché et ayant déjà dû faire face à des Points d'Inflexion. Les entretiens illustrent comment les cadres disposant d'une expérience directe ont réussi à gérer leur affaire au-delà des Points d'Inflexion et à formuler des stratégies de gestion des futurs Points d'Inflexion. Après chaque entretien, le dialogue obtenu fut édité et interprété par des experts de sociétés de conseil afin d'en extraire les thèmes communs.

Cette étude a été effectuée avec la participation directe de l'équipe de Coca Cola Retailing Research Council Europe.

Ces entretiens ont aidé à structurer et à démanteler les questions essentielles sur lesquelles se basent ce rapport. Ces questions essentielles furent ensuite distillées dans le rapport qui suit grâce à une série d'ateliers et de rapports interprétatifs.

Comment utiliser ce rapport

Le rapport établit un équilibre délicat entre les attributs universels dont tout détaillant (ou société) a besoin pour réussir et la reconnaissance des circonstances concurrentielles propres à chaque individu sur le marché européen.

Ce rapport est rédigé avec la conviction que les leçons tirées des expériences courantes du passé ainsi que les capacités universelles déterminantes tirées de ces expériences vont retentir dans toute la communauté mondiale du secteur de la vente au détail. Nous avons souvent illustré et développé ce point en citant des extraits d'un des vingt sept entretiens effectués.

Les leçons offertes en face à face par les détaillants de niveau mondial donnent des exemples frappants du type de réflexion avancée qui caractérise la réussite. Ce sont ces capacités déterminantes qui permettront aux détaillants de réussir, quels que soient les facteurs dynamiques particuliers à chaque marché.

Bien que les Points d'Inflexion potentiels identifiés pour l'avenir diffèrent sans aucun doute en fonction de chaque type de consommateur et de la dynamique réglementaire et concurrentielle de chaque marché, les exemples demeurent de provocantes anecdotes qui dépeignent bien l'avenir du secteur de la vente au détail.

Pour finir, la boîte à outils diagnostiques qui met en relief les capacités déterminantes a pour but de vous aider à évaluer si votre société est prête ou non à affronter l'avenir.



REMERCIEMENTS

Nous voulons tout particulièrement remercier les personnes ayant participé à l'étude pour leur généreuse coopération, leurs perceptions et leur enthousiasme :

Participant:	Société:	Pays:
Tim Ashdown	<i>Tesco</i>	ROYAUME-UNI
Kenneth Bengtsson	<i>ICA AB</i>	SUÈDE
Perry Caicco	<i>CIBC Analyst</i>	USA
David Dillon	<i>Kroger</i>	USA
Salvatore Dina	<i>Gruppo Pam</i>	ITALIE
Jean-Michel Duhamel	<i>Casino</i>	FRANCE
Guy Farrant	<i>Marks & Spencer</i>	ROYAUME-UNI
Andrew Fowler	<i>Merrill Lynch</i>	EUROPE
John Gildersleeve	<i>Tesco</i>	ROYAUME-UNI
Alfred Glander	<i>Tengelmann</i>	ALLEMAGNE
Bill Grize	<i>Stop & Shop</i>	USA
Umberto Guida	<i>Promodes/Carrefour</i>	FRANCE
Helmut Hoertz	<i>Edeka</i>	ALLEMAGNE
Hans-Joachim Körber	<i>Metro Group</i>	ALLEMAGNE
Annette Kreiner	<i>Dagrofa</i>	DANEMARK
Sir Terry Leahy	<i>Tesco</i>	ROYAUME-UNI
Norman Mayne	<i>Dorothy Lane Markets</i>	USA
Scott McClellan	<i>HEB</i>	USA
Bill McEwan	<i>Sobeys</i>	CANADA
John Menzer	<i>Wal*Mart</i>	USA/EUROPE
Jeff Noddle	<i>Supervalu</i>	USA
Senator Feargal Quinn	<i>Superquinn</i>	IRLANDE
Sander van der Laan	<i>Albert Heijn</i>	PAYS-BAS
Roland Vaxelaire	<i>Carrefour</i>	FRANCE
Mark Verleye	<i>Delhaize Le Lion</i>	BELGIQUE
Nikos Veropoulos	<i>Veropoulos Brothers</i>	GRÈCE
Robin Whitbread	<i>Jessops</i>	ROYAUME-UNI





SYNTHÈSE ET RÉSULTATS CLÉ

UN POINT D'INFLEXION STRATÉGIQUE EST UN MOMENT PRÉCIS DANS LA VIE D'UNE SOCIÉTÉ OÙ SES PARAMÈTRES FONDAMENTAUX SONT SUR LE POINT DE CHANGER. C'EST LE RÉSULTAT D'UN ÉVÉNEMENT QUI ALTÈRE LA MANIÈRE DONT NOUS PENSONS ET AGISSONS.

Andrew S. Grove
ex-Chairman, Intel

I. INTRODUCTION

En tant qu'observateurs passionnés du marché, la croissance météorique et la réussite spectaculaire de Tesco, Mercadona ou Lidl ces dix dernières années, nous émerveillent. Nous nous demandons en même temps ce qui est arrivé à Winn-Dixie, le géant américain de la grande surface forcé de déclarer faillite tandis que dans la même zone géographique, Publix, son principal concurrent, continuait de se développer et de prospérer. Pourquoi Safeway U.K. ou Promodes en arrivèrent-elles à un point où il devint prudent de céder leur affaire plutôt que de continuer à se battre ? Comment certaines sociétés (aux énormes ressources et capitaux) se sont-elles trouvées en difficulté tandis que de nouveaux-venus capturaient l'imagination (et le portefeuille) des consommateurs ?

Le concept d'un Point d'Inflexion suggère qu'il existe des moments critiques dans l'histoire d'un secteur industriel ou d'une société qui signalent un changement permanent ou durable. Lorsqu'une société se trouve face à un Point d'Inflexion, il se peut que son avenir soit littéralement en jeu. Une réponse appropriée à ces signaux entraîne une croissance soutenue tandis qu'une mauvaise réaction conduit souvent à une impasse.

Les détaillants de produits alimentaires du monde entier qui n'ont pas su reconnaître ou répondre aux changements comportementaux de leurs clients, observés ou anticipés, et/ou aux conditions et opportunités du marché, en ont lourdement payé les conséquences.

Les sociétés florissantes semblent savoir anticiper ou susciter les nouvelles tendances du marché avec cohérence. Les sociétés moins prospères ne savent pas réagir aux changements du marché ou font de

mauvais choix.

Il est facile de regarder en arrière et d'identifier rétrospectivement le moment où ces bonnes, ou ces mauvaises décisions, ont été prises. Il est plus difficile, mais également plus informatif pour les détaillants actuels, de savoir détecter l'apparition imminente d'un Point d'Inflexion. Il est par ailleurs encore plus important / vital de posséder les compétences nécessaires permettant de prédire ces Points d'Inflexion potentiels et de savoir y répondre rapidement et d'une manière appropriée.

Cette étude a pour but d'aider les détaillants à répondre aux questions essentielles qui affecteront leur réussite à long terme :

- **Comment les sociétés peuvent-elles prédire ou reconnaître l'imminence d'un Point d'Inflexion ?**
- **De quelle manière les sociétés peuvent-elles mieux anticiper et réagir aux changements qui affectent le marché ?**
- **Quelles sont les capacités indispensables à une société pour réussir et répondre aux futurs Points d'Inflexion ?**
- **Quels sont les signaux actuels (tendances clé du marché) qu'un détaillant doit savoir reconnaître pour bien préparer son avenir ?**

II. Point d'Inflexion : Définition

Dans le cadre de cette étude, nous avons défini le Point d'Inflexion de la manière suivante :

UN POINT D'INFLEXION EST UN ÉVÉNEMENT FORMATEUR, LE RÉSULTAT D'UNE RÉPONSE RÉFLÉCHIE DE LA PART D'UN DÉTAILLANT FACE À DES CONDITIONS PRÉSENTES À CE

MOMENT PRÉCIS SUR UN MARCHÉ DONNÉ. UN POINT D'INFLEXION ENGENDRE UN CHANGEMENT PERMANENT DE LA SITUATION CONCURRENTIELLE.

Pour les détaillants, un Point d'Inflexion est préférablement défini en termes de clients :

Il s'agit de changements au niveau du marché dans son ensemble qui influencent de manière significative la totalité de la structure concurrentielle.

En d'autres termes, les détaillants ont deux options pour répondre aux changements qui se produisent sur le marché :

- **Ils peuvent prendre la décision consciente de construire leur propre avenir produisant ainsi leurs propres Points d'Inflexion. Ces détaillants initient les changements, produisant un Point d'Inflexion basé sur leurs propres réponses aux conditions du marché.**
- **Ou ils peuvent choisir de répondre aux changements du marché initiés par une autre société. Ce sont souvent les réactions à ces changements (et non pas le changement initial lui-même) qui exercent le plus grand impact sur la définition du Point d'Inflexion.**

L'une ou l'autre des réponses peut être appropriée en fonction de la taille, de la niche du marché, des ressources et des aptitudes d'un détaillant particulier. Le secret est d'être capable d'évaluer rapidement la situation du marché et de produire une réponse appropriée à l'organisation.

III. Points d'Inflexion majeurs durant ces dix dernières années

Les Points d'Inflexion qui apparaissent sur les marchés du secteur de la vente au détail résultent souvent de l'association de différents facteurs que nous appellerons « Eléments Perturbateurs » et « Accélérateurs », auxquels réagissent ensuite les détaillants. Ces Points d'Inflexion peuvent être regroupés en quatre domaines définis sur la base de leurs causes initiales :

1. Concurrence : Mesures prises par un détaillant en réponse à des développements concurrentiels sur le marché. Il peut s'agir d'un nouveau format de magasin de la part d'un détaillant existant ou d'un nouveau format d'un nouveau détaillant.

2. Consommateurs : Mesures prises par un détaillant en réponse à l'accélération des changements de la demande de la part des consommateurs ou des attentes de la part des acheteurs.

3. Interne : Mesures prises par un détaillant ayant besoin de changer de direction et de stratégie. Bien qu'il soit possible que ces décisions soient basées sur des perceptions du marché, en réalité les mesures prises sont en réponse à des changements de la structure interne de la société.

4. Externe : Mesures prises par un détaillant en réponse à des problèmes hors du domaine des relations directes avec les consommateurs et les acheteurs. Il peut s'agir par exemple d'amendements de la législation de la part du gouvernement ou d'un événement externe important.

Il existe un certain nombre de capacités communes que les sociétés devront cultiver pour mieux

comprendre le changement, y réagir ou le mettre en place lorsqu'elles se trouvent confrontées à d'importants Accélérateurs ou Eléments perturbateurs.

IV. Capacités : produire des capacités avancées à l'usage des détaillants

Bien que tous les détaillants modernes doivent maîtriser les principes fondamentaux de bonne gestion commerciale, cette étude indique qu'il existe une plus forte concentration des capacités de base chez les détaillants exceptionnellement prospères. Ces capacités seront encore plus importantes à l'avenir pour se préparer aux changements se produisant sur le marché.

LE SECRET POUR UNE SOCIÉTÉ EST D'ÊTRE CAPABLE D'ENCOURAGER UNE INNOVATION CONTINUELLE AINSI QUE MAJEURE AU SEIN DE SON ORGANISATION. AUTREMENT DIT, LES SOCIÉTÉS DOIVENT ÊTRE CAPABLES DE RÉPONDRE AVEC EFFICACITÉ AUX FORCES DU MARCHÉ TOUT EN GÉRANT EFFICACEMENT LA MISE EN ŒUVRE DE NOUVELLES INITIATIVES QUI OFFRIRONT UN AVANTAGE CONCURRENTIEL.

La capacité d'innovation se base sur trois composants

- **Scanner.** Les détaillants doivent mettre en place un processus leur permettant d'identifier de potentiels « Eléments Perturbateurs » du marché ou des « Accélérateurs » pouvant mener à un Point d'Inflexion. Ce scanner permet à un détaillant de recueillir des informations importantes sur l'état du marché, basées sur les changements des comportements des consommateurs, des concurrents et des forces macroéconomiques.

- **Filtre efficace.** Les détaillants doivent ensuite être

capables de produire et d'évaluer activement des idées répondant à ces changements. Inévitablement, tandis que de possibles réponses à ces conditions sont examinées, ce processus devra inclure la volonté d'affronter des défis pouvant menacer les « zones de confort » de l'organisation. Une planification robuste, un positionnement stratégique et un bon leadership sont des éléments critiques qui aideront le détaillant à prendre de bonnes décisions pour l'avenir.

- **Exécution.** Pour finir, les détaillants doivent être capables d'identifier les réponses qui seront les plus appropriées à leur entreprise. Il est également essentiel qu'ils sachent créer des systèmes leur permettant de mettre en œuvre les mesures choisies avec rapidité et efficacité au sein de leur organisation.

La capacité à concrétiser ce modèle d'innovation nécessite des compétences avancées pour optimiser une bonne connaissance des perceptions des clients et développer le talent ainsi que de rapides capacités d'exécution, mais aussi un solide leadership capable de définir et de consolider les stratégies prioritaires.

V. Futurs Signaux

Les « signaux » annonçant de futurs Points d'Inflexion sont déjà évidents dans toute l'Europe et le nord de l'Amérique. Ces signaux vont continuer à être influencés par les changements de comportements des consommateurs, la dynamique de la concurrence, d'importants macro-événements et des changements internes au sein des sociétés.

La rapidité et la mesure du changement seront influencées par un mélange d'« Accélérateurs » et d'« Éléments Perturbateurs » qui créeront un terrain propice à l'apparition de Points d'Inflexion. Certains

détaillants façonneront leur propre avenir et leurs propres Points d'Inflexion ; d'autres seront forcés à réagir.

Tandis que les tendances évoluent, les domaines suivants semblent prêts à déterminer l'évolution du secteur de la vente au détail de la prochaine décennie :

1. Age du bien-être. Explosion de la Santé et du Bien-être engendrant d'importantes modifications dans le mix et l'approvisionnement des produits

2. Folie des Formats. Prolifération des nouveaux formats poussée par la fragmentation des clients et des occasions d'achat.

3. Détaillants Verts. Détaillants en tant qu'agents actifs du changement social et environnemental, poussés par une soudaine conscience internationale des effets du réchauffement planétaire ainsi que par l'anxiété croissante et les mesures prises par les consommateurs et les gouvernements.

4. Micro-vente. Maîtrise d'une réelle compréhension des clients pour adapter les choix disponibles au niveau local.

5. Marques de détail. Détaillants en tant que vraies marques, stimulant le développement des produits, d'assortiments uniques et de messages de marketing différenciés.

6. Changement technologique. Utilisation de nouvelles technologies pour une plus grande efficacité et pour que les clients aient accès aux produits de manières nouvelles et différentes.



CONCLUSION

Pour réussir les détaillants devront passer maîtres dans l'art de gérer le flot des innovations. Ils devront développer des capacités et des processus leur permettant d'identifier les « Accélérateurs » et les « Eléments Perturbateurs » ainsi que tester l'impact que ces derniers auront sur le marché et leur propre société.

Pour survivre à de futurs Points d'Inflexion, les détaillants devront développer activement les capacités appropriées afin de réussir sur un marché qui promet de devenir encore plus dynamique durant la décennie à venir.

INTRODUCTION



“COMMENT AVEZ-VOUS FAIT FAILLITE ? PROGRESSIVEMENT PUIS SOUDAINEMENT ”

Ernest Hemingway
The Sun Also Rises

Cette phrase extraite du roman classique d'Hemingway *The Sun Also Rises*, a servi d'inspiration et de métaphore à cette étude.

Le secteur de la vente au détail de produits alimentaires a subi des changements dramatiques qui ont fait la une des journaux du monde entier : faillites massives, acquisitions importantes, dessaisissements majeurs et nouvelle concurrence menaçant de modifier encore davantage le paysage commercial.

En tant qu'observateurs passionnés du marché, la croissance météorique et la réussite spectaculaire de Tesco, Mercadona ou Lidl ces dix dernières années, nous émerveillent. Nous nous demandons en même temps ce qui est arrivé à Winn-Dixie, le géant américain de la grande surface forcé de déclarer faillite tandis que dans la même zone géographique, Publix, son principal concurrent, continuait de se développer et de prospérer. Pourquoi Safeway U.K. ou Promodes en arrivèrent-elles à un point où il devint prudent de céder leur affaire plutôt que de continuer à se battre ? Comment certaines sociétés (aux énormes ressources et capitaux) se sont-elles trouvées en difficulté tandis que de nouveaux-venus capturaient l'imagination (et le portefeuille) des consommateurs ?

Si toutes ces sociétés s'affrontent sur le même marché et étudient les mêmes tendances, comment se fait-il que certaines réussissent tandis que d'autres échouent ?

Nous spéculons que le succès ou l'échec des sociétés qui font les grands titres des journaux ne dépend pas de mesures à court terme mais résulte plutôt d'un ensemble de décisions prises dans le temps. Les sociétés florissantes semblent savoir anticiper ou provoquer avec cohérence les nouvelles tendances du marché. Les sociétés moins prospères ne savent



pas réagir aux changements du marché ou font de mauvais choix. Ces sociétés voient leurs ventes et leurs bénéfices s'amenuiser au fil du temps et sur une longue période, avant de se trouver soudain à la une des journaux lorsque les conséquences financières se font enfin sentir.

Le concept d'un Point d'Inflexion suggère qu'il existe des moments critiques dans l'histoire d'un secteur industriel ou d'une société qui signalent un changement permanent ou durable. Lorsqu'une société se trouve face à un Point d'Inflexion, il se peut que son avenir soit littéralement en jeu. Une réponse appropriée à ces signaux entraîne une croissance soutenue tandis qu'une mauvaise réaction conduit souvent à une impasse.

Il est facile de regarder en arrière et d'identifier rétrospectivement le moment où ces bonnes, ou ces mauvaises décisions, ont été prises. Il est plus difficile, mais également plus informatif pour les détaillants actuels, de savoir détecter l'apparition imminente d'un Point d'Inflexion. Il est par ailleurs encore plus vital de posséder les compétences nécessaires permettant de prédire ces Points d'Inflexion potentiels et de savoir y répondre rapidement et d'une manière appropriée.

Cette étude a pour but d'aider les détaillants à répondre aux questions essentielles qui affecteront leur réussite à long terme :

- **Comment les sociétés peuvent-elles prédire ou reconnaître l'imminence d'un Point d'Inflexion ?**
- **De quelle manière les sociétés peuvent-elles mieux anticiper et réagir aux changements qui affectent le marché**

- **Quelles sont les capacités indispensables à une société pour réussir et répondre aux futurs Points d'Inflexion ?**

- **Quels sont les signaux actuels (tendances clé du marché) qu'un détaillant doit savoir reconnaître pour bien préparer son avenir ?**

POINT D'INFLEXION : DÉFINITION



UN POINT D'INFLEXION STRATÉGIQUE EST UN MOMENT PRÉCIS DANS LA VIE D'UNE SOCIÉTÉ OÙ SES PARAMÈTRES FONDAMENTAUX SONT SUR LE POINT DE CHANGER. C'EST LE RÉSULTAT D'UN ÉVÉNEMENT QUI ALTÈRE LA MANIÈRE DONT NOUS PENSONS ET AGISSONS.

Andrew S. Grove
ex-Chairman, Intel

On attribue à Andy Grove, fondateur et ancien président d'Intel d'avoir rendu populaire le concept du Point d'Inflexion et d'avoir popularisé son usage dans le langage des affaires. Bien que le terme Point d'Inflexion soit souvent (et peut-être excessivement) utilisé dans le lexique moderne des affaires, sait-on ce que signifie un Point d'Inflexion dans le contexte de la vente au détail ?

Dans le cadre de cette étude, nous avons défini le Point d'Inflexion de la manière suivante :

UN POINT D'INFLEXION EST UN ÉVÉNEMENT FORMATEUR, LE RÉSULTAT D'UNE RÉPONSE RÉFLÉCHIE DE LA PART D'UN DÉTAILLANT FACE À DES CONDITIONS EXISTANT À UN MOMENT PRÉCIS SUR UN MARCHÉ DONNÉ. UN POINT D'INFLEXION ENGENDRE UN CHANGEMENT PERMANENT DE LA SITUATION CONCURRENTIELLE.

Pour les détaillants, un Point d'Inflexion est mieux défini en termes de clients :

IL S'AGIT DE CHANGEMENTS AU NIVEAU DU MARCHÉ DANS SON ENSEMBLE QUI INFLUENT DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE LA TOTALITÉ DE LA STRUCTURE CONCURRENTIELLE.

Accélérateurs et Eléments Perturbateurs

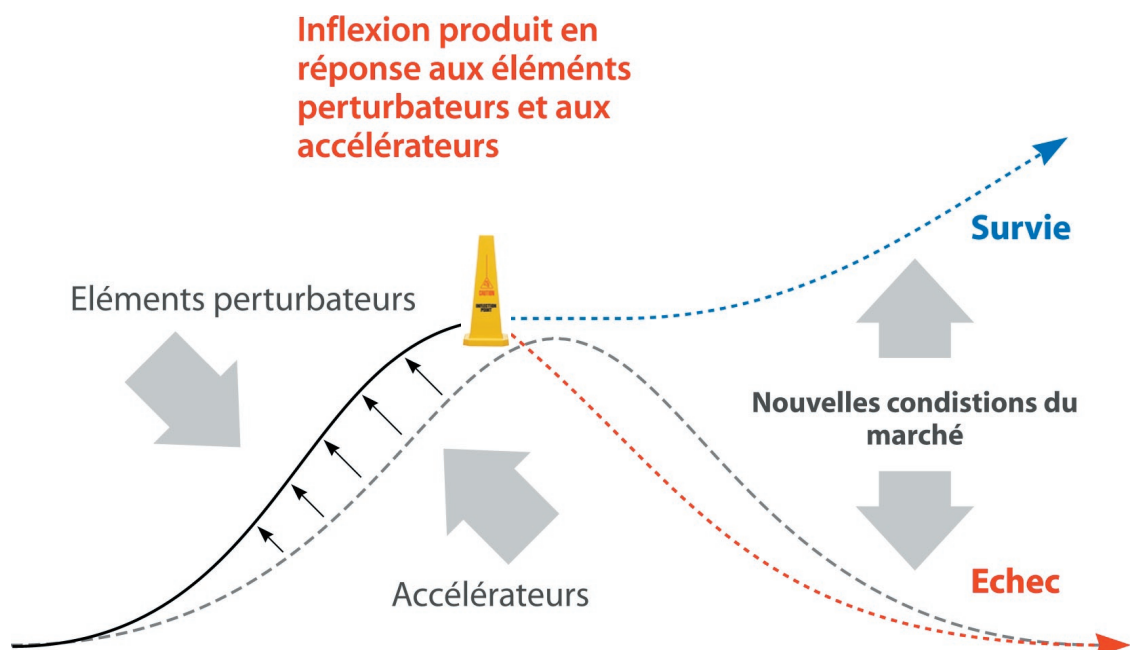
Il a parfois été difficile, au cours de cette étude, d'identifier le moment exact (comme l'événement que mentionne Andy Grove) où se produit un Point d'Inflexion. Il s'agit plutôt d'une série de conditions présentes le marché qui suscitent la réponse du détaillant et l'apparition subséquente d'un Point

d'Inflexion.

Le concept d'« Accélérateurs » et d'« Eléments Perturbateurs » fut introduit pour décrire la notion de changement perturbateur affectant le marché. Le secteur du commerce de détail présente une évolution régulière et des milliers de décisions et de changements s'opèrent littéralement chaque jour. Les Points d'Inflexion représentent ces moments dans le temps qui bousculent le statu quo et représentent un changement significatif et permanent du marché. Ces changements résultent de la manière dont les sociétés répondent aux « Accélérateur » et aux « Eléments Perturbateurs » qui apparaissent sur le marché.

Par exemple, les changements se rapportant aux consommateurs (ex : vieillissement de la population, foyers plus petits, augmentation du pourcentage ethnique), sont souvent cités parmi

les « Accélérateurs » qui incitent une réponse de la part des détaillants. C'est la manière dont les détaillants réagissent à ces tendances associées aux consommateurs (ex : nouveaux formats de magasins plus pratiques, développement du marché des repas surgelés tout préparés) qui définit le Point d'Inflexion actuel. De même, l'introduction d'un nouveau concurrent ou format de magasin sur un marché donné (ex : arrivée de Wal-Mart au Royaume-Uni, introduction des magasins hard discount sur de nouveaux marchés) représente un « Elément Perturbateur » sur ce marché, résultat de l'impact de ce format, ou de la réponse concurrentielle initiée par l'arrivée de ce nouveau détaillant.



Le modèle du Point d'Inflexion

Le modèle du Point d'Inflexion est illustré ci-dessous. Le marché évolue progressivement jusqu'à ce qu'une réaction significative se produise en réponse aux « Accélérateurs » ou aux « Eléments perturbateurs » qui apparaissent sur le marché.

Un détaillant réagit à certaines situations qui se produisent sur le marché, causant de ce fait un Point d'Inflexion et stimulant l'apparition de nouvelles conditions sur ce marché. Certains détaillants réagissent d'une manière novatrice et appropriée et gagnent des parts de marché ; d'autres ne réagissent pas ou produisent une réponse incorrecte engendrant une diminution des ventes et de la part de marché :

Produire ou Réagir

“Vous pouvez choisir d'être une victime ou vous pouvez agir en adulte, innover et aborder le marché d'une manière innovante et impérieuse”

En d'autres termes, les détaillants ont deux options pour répondre aux changements qui se produisent sur le marché :

- **Ils peuvent prendre la décision consciente de construire leur propre avenir produisant ainsi leurs propres Points d'Inflexion. Ces détaillants initient les changements, produisant un Point d'Inflexion basé sur leurs propres réponses aux conditions du marché.**
- **Ou, ils peuvent choisir de répondre aux changements du marché initiés par une autre société. Ce sont souvent les réactions à ces changements (et non pas le changement initial lui-même) qui exercent le plus grand impact sur la définition du Point d'Inflexion.**

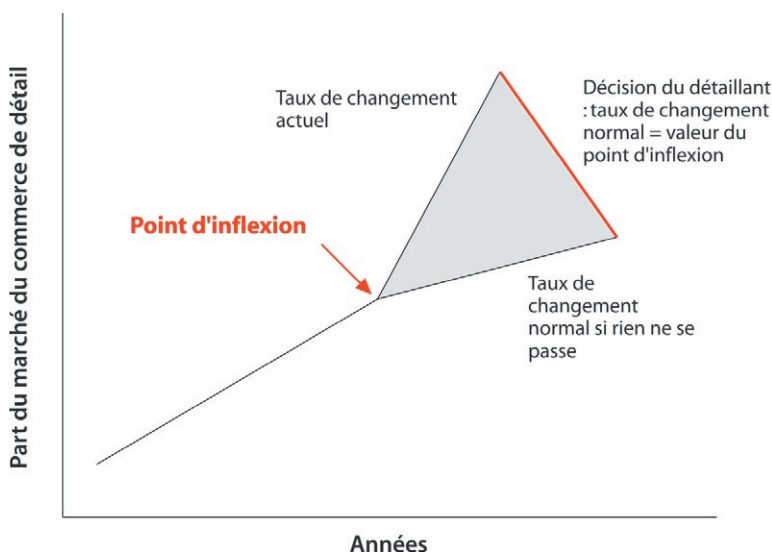
L'une ou l'autre des réponses peut être appropriée en fonction de la taille, de la niche du marché, des ressources et des aptitudes d'un détaillant particulier. Le secret est d'être capable d'évaluer rapidement la situation du marché et de produire une réponse appropriée à l'organisation.

Le marché volatile du secteur européen de la vente au détail de ces dix dernières années illustre le modèle des aptitudes nécessaires pour réussir dans le commerce de détail de l'avenir.



**POINTS D'INFLEXION
MAJEURS DURANT
CES DIX DERNIÈRES
ANNÉES**

LE SUCCÈS D'UN POINT D'INFLEXION, TEL QU'ILLUSTRÉ CI-DESSOUS PEUT SE MESURER PAR LA DÉVIATION POSITIVE DE LA PART DE MARCHÉ PAR RAPPORT À UN TAUX MOYEN DE CROISSANCE PRÉALABLE



Le changement est une constante. Cependant, il arrive parfois que sur un marché de consommation, les actions de certains détaillants entraînent des changements dans les habitudes d'achat des consommateurs et que ces changements provoquent des changements de direction majeurs du marché. Le succès d'un Point d'Inflexion, tel qu'illustré ci-dessous peut se mesurer par la déviation positive de la part de marché par rapport à un taux moyen de croissance préalable.

Les Points d'Inflexion qui apparaissent sur les marchés du secteur de la vente au détail résultent souvent de l'association de différents facteurs que nous appellerons « Éléments Perturbateurs » et « Accélérateurs », auxquels réagissent ensuite les détaillants. Ces Points d'Inflexion peuvent être regroupés en quatre domaines définis sur la base de leurs causes initiales :

- **Concurrence** : Mesures prises par un détaillant en réponse à des développements concurrentiels sur le marché. Il peut s'agir d'un nouveau format de magasin de la part d'un détaillant existant ou d'un nouveau format d'un nouveau détaillant.
- **Consommateurs** : Mesures prises par un détaillant en réponse à l'accélération des changements de la demande de la part des consommateurs ou des attentes de la part des acheteurs.
- **Interne** : Mesures prises par un détaillant ayant besoin de changer de direction et de stratégie. Bien qu'il soit possible que ces décisions soient basées sur des perceptions du marché, en réalité les mesures prises sont en réponse à des changements de la structure interne de la société.
- **Externe** : Mesures prises par un détaillant en réponse à des problèmes hors du domaine des relations directes avec les consommateurs et les acheteurs. Il peut s'agir par exemple

d'amendements de la législation de la part du gouvernement ou d'un événement externe important.

Un temps considérable a été consacré à l'étude des Points d'Inflexion de ces dix dernières années. Ces études ont eu pour vertu d'offrir une meilleure compréhension de la nature précise d'un Point d'Inflexion et d'offrir un lien déterminant permettant de définir les capacités clé nécessaires pour survivre aux perturbations futures.

CONCURRENCE

Apparition Lidl en Suède

Comme nous l'avons postulé, c'est souvent la réaction des détaillants existants à l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché qui forme la base d'un Point d'Inflexion plutôt que ce nouveau concurrent lui-même. Ceci est illustré par l'apparition en 2003 sur le marché suédois de Lidl, spécialiste allemand des magasins discount.

Accélérateurs et Eléments Perturbateurs

En l'an 2000, le marché suédois s'était consolidé en un oligopole de trois grands détaillants. Le marché demeurait concurrentiel mais les campagnes promotionnelles basées sur les prix pratiquées dans les pays voisins comme le Danemark, y étaient remarquablement absentes. Par ailleurs les parts

de marché des détaillants suédois de produits alimentaires se trouvaient concentrées sur un choix plus étroit de formats de magasins que celui que l'on trouve dans d'autres riches marchés européens.

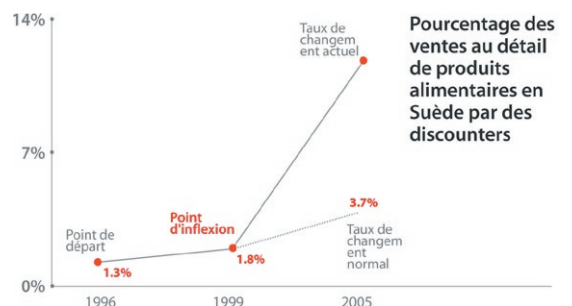
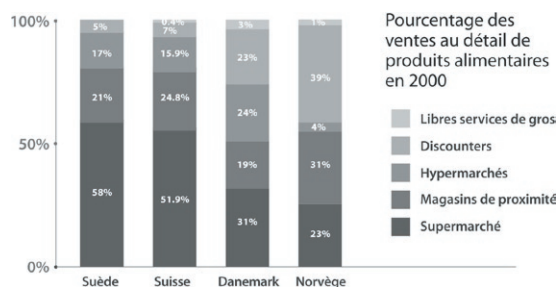
Les prix du secteur suédois de la vente au détail étaient en général plus élevés que ceux que l'on rencontrait en Europe continentale, ceci reflétant le pouvoir d'achat d'une des plus riches économies du monde. En même temps, Lidl, le détaillant allemand de produits alimentaires cherchait à se développer sur des marchés européens potentiellement profitables.

Certaines chaînes locales avaient bien remarqué l'intérêt que Lidl portait au marché. En août 2001, ICA, le plus gros détaillant suédois, annonça une nouvelle joint venture avec le groupe danois Dansk Supermarked pour introduire le concept Netto de « soft discount ». Le groupe Axfood, propriétaire du « concept discount » Willys poussa davantage son expansion avant l'entrée de Lidl. Le premier magasin Lidl vit finalement le jour en septembre 2003 dans le comté de Skane.



LE POINT D'INFLEXION

Entre 1995 et 2000 les discounters virent leur part de marché grimper beaucoup plus rapidement. Il faudra noter que des discounters tels que Lidl et Netto n'ont



pas prospéré sans affronter de concurrence en Suède. Les deux chaînes continuent à afficher des pertes d'exploitation, bien que les ventes dans les magasins existants de Lidl continuent à progresser.

marché a non seulement entraîné un changement des parts de marché, elle a également modifié les politiques de marketing, d'assortiment des produits et d'organisation, des plus gros détaillants du pays.

Bien qu'en Suède la croissance des discounters soit extrêmement importante, les marques de supermarchés originellement établies demeurent les acteurs majeurs du marché. Ces marques ne sont pas demeurées passives face à la croissance de la concurrence des discounters. Pour la toute première fois en 2004, ICA, la plus grosse chaîne suédoise de supermarchés et hypermarchés lança une campagne de réduction des prix dans ses magasins portant la marque ICA. ICA baissa le prix de ses meilleurs UGS d'une moyenne de 5% en 2005 et bénéficia d'une formidable augmentation des ventes dans ces mêmes magasins. Le Groupe Axfood commença à étudier de possibles modifications de sa stratégie d'implantation des magasins après avoir remarqué que ceux qui se situaient près des magasins Lidl étaient plus performants que ceux qui se trouvaient sans concurrence directe de la part d'un discounter.

Leçon à retenir

Le cas de la Suède est un exemple intéressant de grands détaillants implantés conscients de la situation et réagissant agressivement à l'arrivée imminente d'un nouveau concurrent.

Tandis que le marché continue à évoluer, les chaînes implantées se sont concentrées sur l'analyse d'une réponse appropriée à leurs activités commerciales de base. Ceci inclut une modification de leur politique des prix, une réorganisation de l'assortiment des produits de leur propre marque et une diversification des portefeuilles de leurs magasins.

L'arrivée de Lidl en Suède fut un Point d'Inflexion pour le marché. L'entrée d'une seule société sur le

CONSUMMATEUR

Croissance du marché des repas réfrigérés tout préparés

Les sociétés performantes peuvent créer des Points d'Inflexion en produisant de nouvelles offres et en offrant des produits répondant à des besoins croissants. La croissance du marché des repas réfrigérés tout préparés au Royaume-Uni est l'un des plus grands succès de ces dix dernières années en ce qui concerne les Points d'Inflexion générés par les détaillants. Une catégorie de produits qui n'existait pas il y a 20 ans est maintenant utilisée annuellement par 66% des consommateurs britanniques.

Accélérateurs et Eléments Perturbateurs

La structure familiale britannique s'est profondément modifiée pendant les années 70 et 80. Tout comme sur les autres marchés européens, l'ouverture aux femmes du marché du travail a stimulé la mobilité économique et modifié radicalement les structures familiales. Le taux de natalité ainsi que la taille moyenne de la famille ont commencé à diminuer. Les consommateurs britanniques se trouvaient affrontés aux défis suivants au moment des repas :

- **Moins de temps pour faire la cuisine étant donné l'augmentation des heures de travail et des responsabilités.**
- **Moins de savoir-faire sur la préparation des repas étant donné l'effondrement des structures familiales traditionnelles.**

Par ailleurs, en conséquence de l'augmentation des voyages par avion et de l'immigration, les consommateurs britanniques commencèrent à goûter à différentes sortes de cuisines qu'ils n'avaient encore jamais imaginées. Qu'il s'agisse du Poulet Vindaloo autrefois très exotique ou de la Paella dégustée en vacances en Espagne, la demande pour une gamme de repas plus étendue allait croissante.

Les nouvelles technologies culinaires eurent également un impact. Le four à micro-ondes rendit la préparation des repas plus facile que jamais.

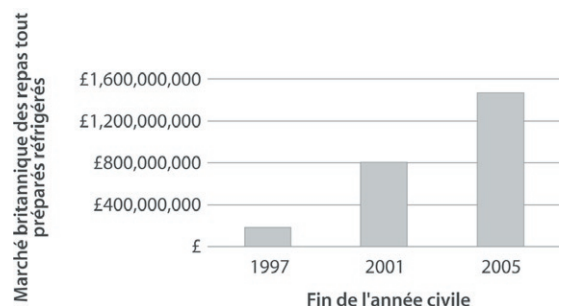
Bien que toutes ces tendances aient été en évidence sur le marché, c'est un groupe de détaillants mené par Marks & Spencer, qui saisit l'opportunité de présenter des repas réfrigérés tout préparés.



LE POINT D'INFLEXION

Au cours des années 80, Marks & Spencer (M&S) effectua plusieurs sondages auprès des consommateurs. Ceux-ci confirmèrent la tendance de la demande réclamant des repas à la fois plus exotiques et plus faciles à préparer. Etant donné le long héritage de M&S dans le domaine des technologies culinaires avancées, la culture et les méthodes étaient déjà en place pour commencer à réfléchir à la manière de satisfaire ces besoins.

Le défi que M&S devait relever était l'absence de chaîne d'approvisionnement et de processus de fabrication pour concrétiser ce concept. Etant donné les durées de conservation brèves (surtout comparées aux repas surgelés), l'ensemble du concept des



repas réfrigérés tout préparés imposait des livraisons rapides. Par ailleurs, la présentation en magasin de ces produits était favorisée par une nouvelle gamme de présentoirs réfrigérés. Pour finir, avant de s'embarquer dans cette aventure, il fallait que les dirigeants de Marks & Spencer veillent à ce que le produit final livré au client réponde à la qualité exigée par M&S.

M&S prit la décision de se lancer dans l'aventure en travaillant avec un groupe de fournisseurs de base qui appréciaient le potentiel que représentait cette aventure et étaient d'accord pour investir dans ce concept. Cette catégorie de produits se développa rapidement chez M&S. Ayant établi une base de fournisseurs, toutes les grandes chaînes britanniques produisirent rapidement leurs propres marques de repas tout préparés tandis qu'émergeait un nouveau groupe de fournisseurs.

L'explosion du marché britannique des repas réfrigérés tout préparés modifia le marché des produits alimentaires. Depuis son introduction en 1983, à un marché de moins de £200 millions en 1997, le marché britannique des repas réfrigérés tout préparés de 2006 fut estimé par Mintel à £1,57 milliards. En 2006 près de 66% des consommateurs britanniques avaient acheté un repas réfrigéré tout préparé.

Leçon à retenir

Le succès de M&S sur le marché des repas réfrigérés tout préparés s'est basé sur un certain nombre de capacités de base. La société disposait avant tout d'un processus en place permettant d'étudier les besoins du client et d'évaluer les implications commerciales du concept pour leur organisation. Deuxièmement, M&S connaissait très bien la technologie et les processus de production de produits alimentaires.

La société possédait des antécédents de gestion de la production alimentaire en amont remontant à 1949. Troisièmement, M&S s'engageait à aider ses fournisseurs à s'engager sur plusieurs années afin de former une chaîne d'approvisionnement totalement nouvelle.

Pour finir, un groupe exécutif de directeurs de M&S fut à même d'approuver cette décision. Bien qu'aucune donnée permettant de valider ce concept n'ait été disponible, l'avis était que les données provenant des clients étaient par trop convaincantes.

INTERNE

Restructuration du Groupe Metro

Bien que les changements internes soient une constante pour la plupart des sociétés, plusieurs exemples au cours de ces dix dernières années indiquent que ces changements ont engendré la transformation de l'entreprise. Les sociétés ont pris la décision d'apporter des changements radicaux à leurs activités commerciales, créant ainsi leur propre Point d'Inflexion interne. Le groupe Metro est l'une de ces sociétés.

Accélérateurs et Eléments Perturbateurs

En 1995, la Société Metro cherchait à se développer chez elle ainsi qu'à l'étranger. Sa capacité à réunir les capitaux nécessaires pour financer ses plans d'expansion représentait cependant un défi. A la même période, deux autres holdings associées à Metro cherchaient également à repositionner leurs activités. Au total, les trois sociétés qui devaient ensuite former le Groupe Metro avaient accumulé de nombreuses dettes. En tant qu'holdings privés, ces sociétés avaient de plus en plus de difficultés à satisfaire leurs besoins en capitaux.

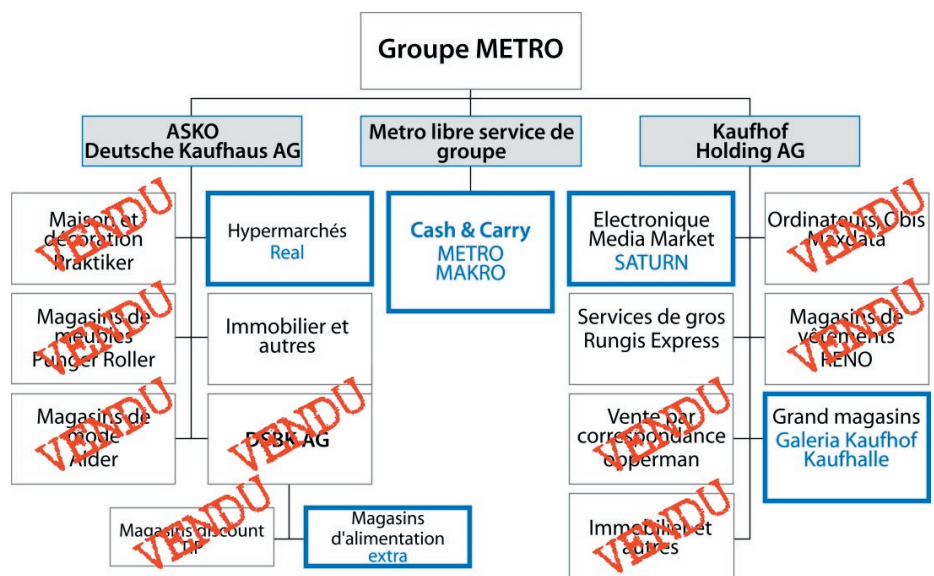


LE POINT D'INFLEXION

Metro fut introduite sur le marché en juillet 1996. La consolidation de trois sociétés en une seule, tout en faisant la transition du secteur privé au secteur public, eut un impact marqué sur la gestion des affaires. Le défi était de créer une organisation responsable envers ses actionnaires, offrant des revenus favorables ainsi que transparente dans ses méthodes et sa performance.

Le modèle de valeur Economique Ajoutée (VEA) fut introduit en 1999 comme outil complet de mesure de la performance de la gestion. L'amélioration de la relation que Metro entretenait avec la communauté financière permit à la société de refinancer sa dette, d'entreprendre certaines transactions financières complexes et d'élargir la présence de la société à l'étranger.

A la même époque, la société prit une mesure radicale visant à réduire ses activités commerciales



en Allemagne à court terme, avec l'intention, à long terme, de trouver une manière plus profitable d'élargir sa présence sur le marché. Au cours des trois années suivantes, Metro se débarrassa de plusieurs sociétés et concentra son portefeuille allemand sur un groupe ciblé de sociétés. Dans le cadre de ces sociétés, Metro se focalisa sur des emplacements productifs, sur une expansion sélective ainsi que sur des acquisitions. Le résultat final fut que Metro focalisa son énergie sur un nombre réduit de marques, voyant ainsi ses profits et sa part de marché s'accroître de manière significative en Allemagne, l'un des marchés européens les plus difficiles.

Bien que le défi auquel se voient confrontées certaines de ses activités soit loin d'avoir disparu, un style de gestion financière beaucoup plus agressif associé à une volonté d'abandonner les activités traditionnelles ont placé la société dans une position beaucoup plus solide.

Leçon à Retenir

Bien que chaque exemple de changement interne soit très spécifique à chaque société, certaines leçons peuvent être tirées de l'exemple de Metro. Dans ce cas particulier, il a été simplement reconnu que des problèmes financiers croissants entravaient la capacité d'expansion. Ce sont cependant les capacités nécessaires à une bonne gestion du changement qui sont les plus importantes :

- **La volonté de modifier les systèmes de mesures internes afin d'équilibrer les objectifs de croissance et la nécessité de satisfaire un nouveau groupe d'actionnaires financiers**
- **La volonté de refocaliser la société sur l'acquisition de sociétés pouvant produire un bon rapport entre croissance sur le marché et revenus, quels que soient les efforts préalablement fournis**
- **La volonté de se lancer dans des fusions et de permettre aux récentes acquisitions de contribuer à la transformation culturelle de la société.**

EXTERNE

Impact des réglementations sur le marché français du commerce de détail

L'environnement toujours changeant des règlements gouvernementaux représente un défi pour toutes les entreprises. Ces vingt dernières années, le marché français a été soumis à un plus grand nombre de Points d'Inflexion qu'aucun autre marché européen.

Accélérateurs et Éléments Perturbateurs

Entre le milieu des années 60 et le milieu des années 90, les hypermarchés associaient un large assortiment de produits à des tarifs agressifs pour tenter et attirer les clients des supermarchés et magasins de vente de produits alimentaires traditionnels. En 1996, plus de 50% de toutes les catégories de produits vendues dans les magasins d'alimentation l'étaient par l'intermédiaire des hypermarchés.

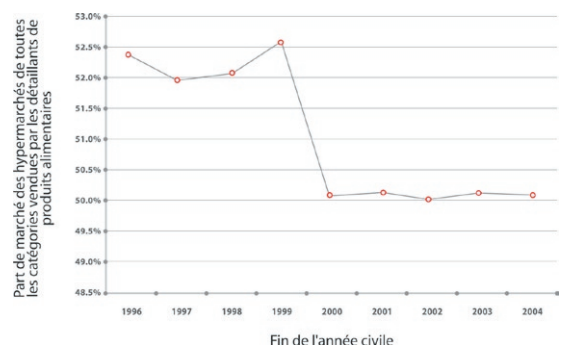
Au début des années 90, le succès des hypermarchés conduisit finalement à une alliance entre les opposants politiques. Tandis que le gouvernement français avait jusqu'alors adopté une attitude interventionniste dans de nombreux secteurs économiques, il se déclarait à présent prêt à tourner son attention vers le monde semble-t-il quelconque, de la vente de produits d'épicerie. Deux lois furent votées au début des années 90 :

- **La Loi Raffarin** – Cette loi de 1996 interdit l'ouverture de nouveaux magasins de plus de 300 mètres carrés. Bien qu'elle ne ciblat pas explicitement les hypermarchés, la loi virtuellement mit fin à l'ouverture de nouveaux hypermarchés.
- **La Loi Galland** – Votée en 1997, cette loi interdisait en France la vente de produits en-dessous du prix coutant. Bien que la définition de coût ait été un peu obscure, la loi eut pour effet d'éliminer les

importantes différences de prix qui existaient entre les détaillants et les filières. Soudain, les hypermarchés n'avaient plus le droit d'offrir des prix extrêmement bas pour « dédommager » les clients d'un long trajet au supermarché.

**LE POINT D'INFLEXION**

Ces mesures freinèrent la croissance des parts de marché des hypermarchés.



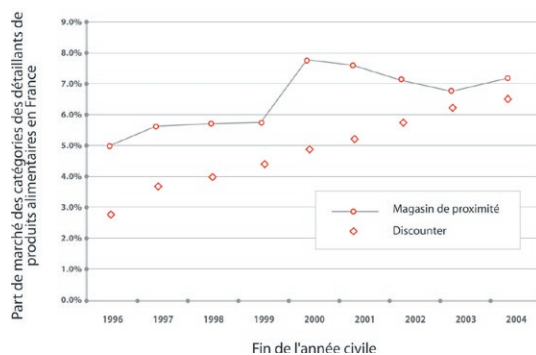
En même temps, les magasins de proximité et hard discounts continuèrent à se développer. Ces formats étaient soudain devenus les gagnants du marché. Les discounters avaient la flexibilité d'ouvrir des magasins de plus petit format et de contourner les lois sur la fixation des prix en s'appuyant sur des marques privées. Présentant peu de différences de prix avec ceux des hypermarchés et rencontrant moins d'obstacles à leur développement, ces formats de magasins devinrent de plus en plus attractifs aux yeux des consommateurs et de plus en plus omniprésents sur le marché.

Les chaînes d'hypermarchés les plus performantes finirent par réagir. Les chaînes d'hypermarchés traditionnels telles que Carrefour, Auchan et Leclerc réalisèrent une série de fusions et créèrent de

magasins innovants, mais en conséquence perdirent des parts de marché à court terme.

Développer ses capacités

Bien que chaque exemple du passé se soit concentré sur un marché et une situation uniques, nous estimons qu'il existe des capacités communes que les sociétés doivent cultiver pour mieux comprendre, réagir et apporter les changements appropriés face à de sérieux Accélérateurs et Eléments Perturbateurs. La section suivante consacrée aux capacités développe ces réflexions.



nouveaux formats de magasins leur permettant de poursuivre leur croissance malgré le défi auquel était confronté leur format de base. Bien que cette stratégie se soit avérée efficace au niveau de la croissance totale, le défi essentiel des hypermarchés demeurait inchangé.

Leçon à retenir

Les changements affectant le climat économique ou macro-politique peuvent représenter des défis aussi bien que des opportunités. La capacité à suivre l'évolution et à évaluer ces changements potentiels peut créer des opportunités aux sociétés qui réagissent avec rapidité et efficacité.

La réglementation française permet aux discounters et aux magasins de proximité qui surent réagir avec grande agilité à la législation sur les prix et les nouvelles constructions, de se développer rapidement. Les principaux acteurs du secteur des hypermarchés réagirent avec leurs propres formats de



**CAPACITÉS : DÉFINIR
UN GROUPE DE
CAPACITÉS AVANCÉES
NÉCESSAIRES AUX
DÉTAILLANTS**

“... nous ne pensons pas qu’une société puisse prospérer sur la vision étroite d’une taille unique pour tous et nous ne pensons pas qu’un format ou une présentation unique de magasin peu adaptés à un marché individuel, une implantation ethnique ou un emplacement géographique donnés, **soient capables de créer un rapport avec les clients d’un marché particulier.**”

Des compétences de plus en plus larges et de plus en plus complexes sont nécessaires pour demeurer concurrentiel sur les marchés modernes. Tandis que les détaillants pouvaient autrefois rester concurrentiels en étant simplement d’efficaces distributeurs et/ou d’efficaces exploitants, il leur faut maintenant utiliser un subtil mélange de compétences pour atteindre le consommateur moderne sur un marché de plus en plus compétitif.

Le détaillant moderne du marché de masse doit non seulement maîtriser les principes fondamentaux d’une exploitation d’excellence mais il doit également posséder des compétences beaucoup plus poussées dans des domaines tels que le marketing, le développement des produits, la chaîne de distribution, les systèmes et la logistique. L’agilité de la réponse aux besoins de clients spécifiques dans des communautés spécifiques grâce un assortiment sur mesure de ses produits, des offres de marketing ou encore le format de magasin lui-même, pousse les détaillants à acquérir un groupe de compétences particulier et à développer de nouveaux types d’aptitudes.

Durant les entretiens effectués avec des cadres renommés du secteur du commerce de détail, les discussions sur les capacités se sont focalisées sur le développement d’une nouvelle façon de penser au sein de leur société. Bien que le besoin de demeurer rentable et féroce efficace soit constamment souligné, cela fut historiquement considéré plus comme le prix à payer pour participer, que comme le point de différenciation lui-même.

Les personnes interrogées soulignèrent davantage l’importance que représente un niveau plus élevé de capacités de base qui permettent en fin de compte aux détaillants de se focaliser sur une différence concurrentielle déterminante : la capacité à stimuler

une innovation continue mais aussi une innovation majeure.

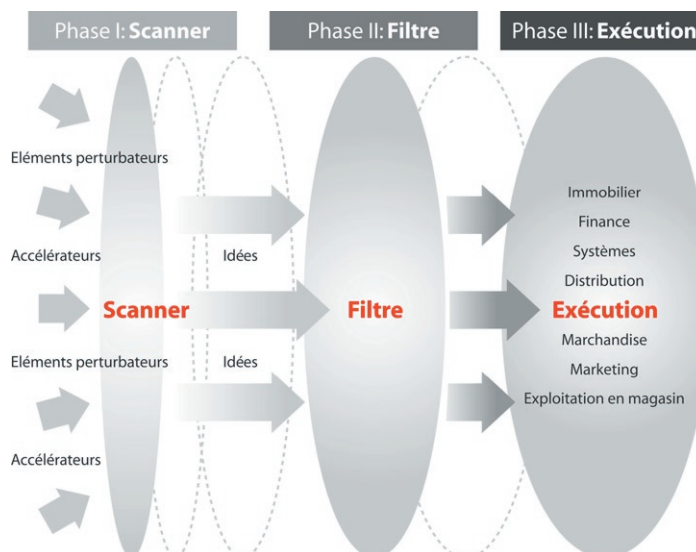
Ce rapport a consciemment choisi de se focaliser sur ces capacités de haut niveau en tant que clés du succès à long terme d'un détaillant et sur la capacité d'un détaillant à initier de Futures Points d'Inflexion ou à y résister.

L'image qui s'est alors formée correspond au modèle plus large d'innovations sur lequel s'appuient les meilleures méthodes commerciales actuelles. Toutefois, comme on nous l'a souvent fait remarquer, les détaillants doivent de nos jours affronter des défis uniques : la transparence de la stratégie commerciale (c'est-à-dire que les idées sont constamment affichées) ainsi que les nombreux points de contact entre employés et consommateurs (millions de transactions et d'interactions au quotidien) qui nécessitent de mettre davantage l'accent sur les aptitudes que dans d'autres types de commerce.

Le modèle d'innovation

Le Modèle d'Innovation qui est représenté ci-dessous illustre le flux de mouvement qui va de l'interprétation des éléments perturbateurs/accélérateurs, à la dissémination des idées, puis à l'exécution

- **Phase 1: Scanner.** Les détaillants doivent être capables de bien comprendre les différents éléments perturbateurs et accélérateurs du marché. Ce scanner permet aux détaillants de recueillir des informations pertinentes sur les changements clé qui affectent le marché.
- **Phase 2: Filtre efficace.** Les détaillants doivent ensuite être capables de produire et d'évaluer activement des idées répondant à ces changements qui affectent le marché. Ce filtre doit être conçu en restant suffisamment sensible aux circonstances particulières à l'entreprise et à sa position concurrentielle sur le marché. Un bon leadership et une robuste planification sont essentiels pour permettre aux sociétés de filtrer leurs idées avec efficacité.



• **Phase 3: Exécution.** Pour finir, les détaillants doivent savoir identifier les réponses optimales pour leur entreprise et disposer de mécanismes leur permettant de mettre en œuvre ces réponses avec rapidité et efficacité au sein de leur organisation. Ceci requiert un vaste éventail de compétences capables d'assurer une exécution efficace.

Les sociétés florissantes ont la capacité unique de réussir dans tous ces domaines critiques. Les sociétés qui rencontrent davantage de difficultés sont celles qui ont des lacunes dans un ou plusieurs de ces domaines.

Quelles sont les capacités de base pertinentes à chaque phase et comment ces capacités évoluent-elles dans le temps ? Le processus des entretiens révéla que les compétences nécessaires à chaque phase évoluent également. Ce sont en général les subtilités de chaque domaine qui définissent la vraie capacité.

PHASE 1

Mettre en place un scanner efficace

Bien qu'il soit vrai (ou que cela semble être rétrospectivement le cas) que beaucoup des tendances majeures ont été faciles à prédire, certaines sociétés ont toutefois clairement démontré de meilleures aptitudes que d'autres pour identifier ces tendances et y réagir. Il est évident que les sociétés qui possèdent un scanner sensible et efficace disposent d'un avantage sur leurs concurrents en ce qui concerne une bonne compréhension de l'impact des accélérateurs ou des éléments perturbateurs clé présents sur le marché.

Une forte focalisation sur le client, une bonne perception de la concurrence et de l'environnement extérieur sont trois attributs essentiels à un scanner efficace.

Une forte focalisation sur le client

Presque toutes les sociétés se disent centrées sur le client. Toutes les sociétés clament être à l'écoute de leurs clients. Comment peut-on alors intégrer dans une société une bonne perception de sa clientèle et créer ainsi une réelle « société d'études »?

Un des aspects du défi consiste à disposer des outils appropriés. Les sociétés avancées ont mis en place plusieurs mécanismes qui se placent à l'écoute de leurs clients et encouragent le feed-back, qu'il s'agisse d'études de suivi actif ou de mécanismes quantitatifs. Par ailleurs, plusieurs sociétés ont obtenu un avantage certain en se mettant à la recherche de données sur leurs clients par l'intermédiaire de cartes de fidélité ou grâce à la gestion active de bases de données.

Quoi qu'il en soit, il serait plus facile de mettre simplement en place les mesures nécessaires à une bonne écoute du client plutôt que de le placer au centre de toutes les prises de décision. Comme le déclarait le cadre d'une société qui avait eu des difficultés durant les années 90 :

“Nous avons régné en maîtres pendant de nombreuses années mais n'étions pas restés en phase avec l'évolution des demandes des clients... Je pense que nous espérions tous nous réveiller un jour et découvrir que les clients étaient devenus raisonnables et conscients de leurs erreurs... nous n'avions pas bien compris pourquoi nos clients agissaient comme ils le faisaient ”

Comparez cette déclaration à celle d'un des principaux concurrents de ce détaillant :

“En écoutant nos clients avec grande attention nous avons pu saisir des opportunités et apporter des changements.....avant nos concurrents....Il faut encourager les réclamations, encourager les gens à vous dire ce que vous ne voulez pas entendre”

S'il est important d'écouter, il est tout aussi important de mettre en place des mécanismes permettant de réagir en fonction des informations recueillies. Le même détaillant poursuit :

“...votre capacité à reproduire quelque chose dépend beaucoup plus de l'âme de la société n'est-ce pas ? Il faut vouloir entendre. Il faut savoir trouver les bonnes questions. ”

Les sociétés écoutent les clients d'une manière de plus en plus sophistiquée. Elles intègrent ces perceptions dans leurs activités afin de créer une réelle « société d'études » qui intègre des données externes, transactionnelles et associées aux clients afin de mettre en place les bases d'une prise de décision saine au sein de la société. Ceci sera un facteur clé qui s'avérera essentiel pour déterminer les capacités du scanner d'un détaillant.

“Nous n'avons pas toutes les données de base dont nous avons besoin mais nous devons commencer à intégrer dans notre processus de prises de décision de vraies informations en temps réel centrées sur le client ”

Informations sur la concurrence

De la même manière, un sain respect pour ses concurrents est un ingrédient essentiel à un scanner. L'impact des discounters a été considérable en Europe ces dix dernières années.

“Nous étions sur la crête de la vague et pensions, bon, pas de problème, pas de problème, et ce qui s'était passé, je crois aux alentours de 92.... c'est l'introduction des discounters à gammes limitées ”

Certains détaillants étaient bien préparés à prendre les mesures appropriées. D'autres étaient à la traîne. Pour rester en tête de la concurrence il faut savoir recueillir des données comparatives dans un marché en rapide évolution. Les détaillants doivent non seulement surveiller leur propre marché mais également scanner l'ensemble de l'environnement du secteur de la vente au détail.

Un suivi actif des activités des concurrents est une absolue nécessité. De fréquents tests de performance, au sein, mais aussi hors des marchés intérieurs, permettent aux détaillants de recueillir des informations concurrentielles ainsi que de nouvelles idées au moment propice. Participer à des associations commerciales, à des événements et des ateliers clé permettent aux sociétés de scanner activement les informations concurrentielles et industrielles.

Influence exercée sur la politique gouvernementale et suivi de cette politique

Les modifications des règlements, les politiques visant à restreindre la croissance et autres mandats du gouvernement, peuvent jouer un rôle déterminant dans la manière dont l'avenir va se profiler. De nombreux détaillants adoptent un rôle passif en politique attendant tout simplement que les choses se produisent, ou répondant aux changements.

Les détaillants qui possèdent des scanners très sensibles suivent très activement la politique ou

tentent d'y jouer un rôle actif. Bien que cela ne soit en aucun cas une solution universelle, cela permet toutefois au détaillant d'exercer une force positive.

“...tout le monde dit de très jolies choses sur l'environnement mais beaucoup de gens n'allait pas changer leur habitude (d'utiliser des sacs en plastic jetables) trop vite. Une des mesures que nous avons prises fut d'influencer la politique du gouvernement. Nous avons été ceux qui ont dit « oui, c'est dommage, mais nous devons le faire car c'est une politique du gouvernement... » Nous avons négocié la taxe sur les sacs en plastic avec le gouvernement et avons vraiment eu du succès ”

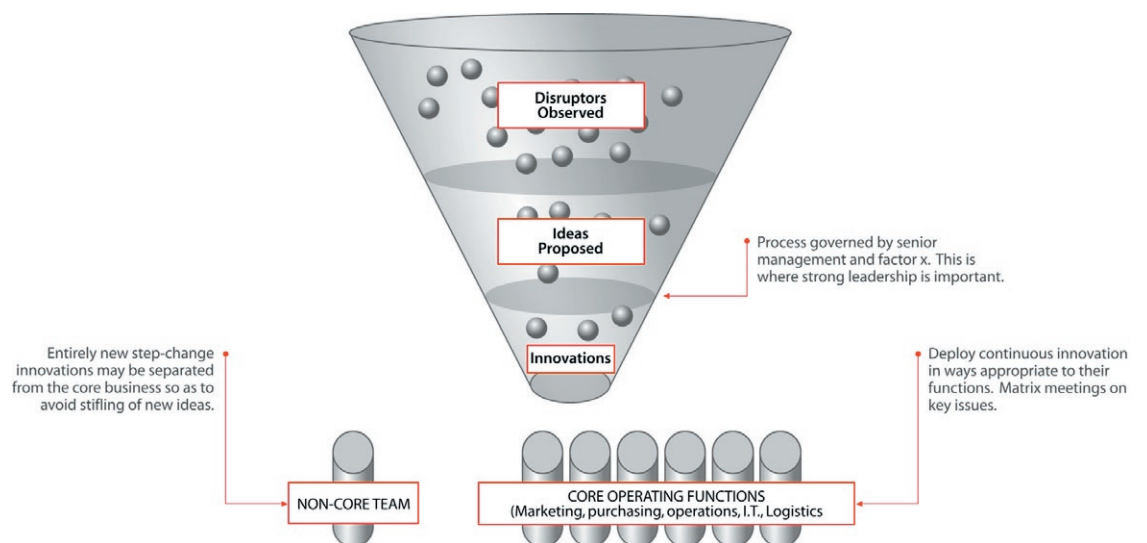
Savoir quand agir et à quels éléments perturbateurs prêter l'oreille sous-entend que les détaillants aient su mettre en place un scanner très sensible.

PHASE 2

Mettre en place un filtre efficace

“Et ça c'est le génie de l'entreprise parce que nous avons des gens qui peuvent recueillir ces données.....parce qu'en vérité, n'importe qui peut les obtenir pour produire ensuite des produits vraiment novateurs et créatifs avant même que le client ne réalise qu'il les désirait. Nous appelons ça avoir un demi pas d'avance et c'est la façon dont nous travaillons parce que si vous avez deux pas d'avance, vous n'êtes pas synchro ... ”

Le scanner aide à produire une série d'idées potentielles qu'une société peut ensuite développer. La manière dont les sociétés traversent le processus du filtre est la deuxième capacité clé qu'un détaillant doit posséder et les principales étapes de ce processus reflètent les réelles capacités de



l'organisation : sa stratégie à long terme, ses processus de planification, la force et la qualité de ses employés et la nature de son leadership.

Le concept définit les mécanismes du filtre : comment les idées progressent-elles dans le système ? Il met également l'accent sur une différence déterminante qui existe entre une innovation continue et une innovation majeure.

Une innovation **continue** est gérée par les principales fonctions d'exploitation et fait partie intégrante de la nature rapidement changeante des activités du commerce de détail. Des changements d'assortiments de produits, de prix, de politiques opérationnelles, de publicité, etc. sont souvent effectués pour ne pas se laisser dépasser par les demandes concurrentielles du marché / du business.

Une bonne gestion de l'innovation **majeure** demande un type de compétences différent au sein

d'une organisation. Plus que les autres, les détaillants, ont des difficultés à appréhender le concept d'innovation en tant que percée, surtout si la nature de l'innovation requiert des méthodes d'exploitation radicalement différentes.

Il est bon de citer un discount qui fait remarquer la difficulté qu'ont les détaillants conventionnels à reproduire le concept discount. Ceci illustre l'effort fourni pour défier la concurrence en utilisant des innovations continues plutôt qu'une innovation majeure :

“C'est (le discount) une manière de vendre au détail totalement différente de celle d'un supermarché ou hypermarché ; c'est totalement différent. C'est aussi pour cette raison que nous l'avons dissocié de nos autres organisations. Nous ne cherchons pas à être en synergie avec nos filiales de supermarchés...”

De la même manière, un détaillant qui a eu beaucoup de succès grâce à des formats de magasins différents met en garde contre la tendance traditionnelle qu'ont les sociétés de marginaliser les nouvelles idées :

“Quand on cherche à faire les choses différemment, on anticipe de les faire vraiment différemment, puis de les ramener doucement par la suite si on va trop loin, mais on continue à aller trop loin. Pour faire ça, il faut les isoler des activités de base de manière à ce que cela n'exerce pas une force gravitationnelle rétrograde sur ces activités de base”

Posséder un moteur d'innovation va devenir la capacité clé que les détaillants devront posséder pour survivre aux futurs Points d'Inflexion.

Créer un filtre efficace demande des compétences avancées dans les domaines suivants :

Stratégie à long terme

La plupart des sociétés ont une vision définie de leur secteur commercial. Pour de nombreuses sociétés, la clé est d'être suffisamment déterminée pour modifier ou réorienter sa stratégie lorsque les conditions le demandent :

- **Quand est-il approprié de produire un nouveau format de magasin ?**
- **Quand faut-il contempler un changement radical du mix des marchandises ou une révision totale de la stratégie des prix ?**
- **Quand faut-il prendre la décision de se lancer dans un nouveau pays ?**
- **Comment déterminer le bon moment d'adopter un nouveau modèle commercial ?**

• **Comment décider si le moment est propice à une acquisition majeure ?**

Ces moments déterminants où l'on modifie ou réoriente la stratégie deviennent souvent des Points d'Inflexion internes pour une société tel qu'illustré dans l'étude du cas de Métro que nous avons examiné plus haut. C'est cette détermination à changer qui façonne les idées qui passent à travers le filtre.

Comme exemple, l'un des plus grands détaillants européens prit la décision d'acquérir des magasins hors de son marché de base et en même temps, de modifier fondamentalement son modèle commercial domestique en adoptant un modèle de vente en gros, en plus de ses magasins de vente au détail. Grâce à deux changements majeurs d'orientation commerciale, il réorganisa ce qui définissait l'entreprise. Le dénominateur commun était de tenter de devenir à la fois « plus gros et plus efficace », ce qui fut également répété dans d'autres entretiens. Ceci est emblématique de la façon de produire une stratégie à long terme susceptible de fondamentalement modifier la composition de la société :

“En fait, ces 10 dernières années, je pense en tant que détaillant., nous avons examiné comment nous pourrions à la fois nous agrandir et nous améliorer. .. Parfois, probablement poussés par le marché, poussés par les consommateurs, poussés par le marché financier, poussés par la direction, nous nous sommes davantage focalisés sur l'objectif d'expansion, puis à d'autres moments sur celui de l'amélioration. Je pense que nous sommes maintenant dans une phase où nous avons clairement compris que si nous voulons réellement devenir l'un des acteurs majeurs en tant que

groupe dans le secteur de la vente au détail, nous devons faire les deux et trouver le juste équilibre”

Il y a souvent trop de tendances et trop d’opportunités pour toutes les suivre. Il est ainsi essentiel qu’une société sache trier les idées et choisir celles qui lui conviennent le mieux :

“...une de mes erreurs a été de n’écouter que nos propres clients. C’est une bonne étude de marché mais nous l’avons mal centrée. Il y a une merveilleuse citation dans la langue irlandaise qui dit « écoute le bruit de la rivière si tu veux attraper un poisson ». Je voudrais aller plus loin en disant qu’il ne suffit pas de dire que l’on a écouté, parce qu’une rivière change tout le temps...et si vous n’écoutez pas très attentivement, vous allez en laisser passer. Je pense qu’il faut également être gourmand au point de vouloir tous ces clients, même si l’on doit décider ensuite que l’on ne pourra absolument pas s’occuper de tous”

Ensuite, l’étape critique est de posséder de bons mécanismes de filtrage des idées. Selon le type et la nature de la société, cette tâche peut appartenir à de nombreux domaines :

- Dans les sociétés plus centrées sur le commerce de détail de masse, des processus de planification doivent être en place pour permettre de filtrer une multiplicité d’idées provenant de nombreuses sources :

“Nous possédons une série de processus qui nous unissent réellement et nous avons ainsi ce que nous appelons notre plan client qui se base en gros sur la douzaine des choses les plus importantes que nous allons faire pour nos clients l’année prochaine. Ce sont généralement

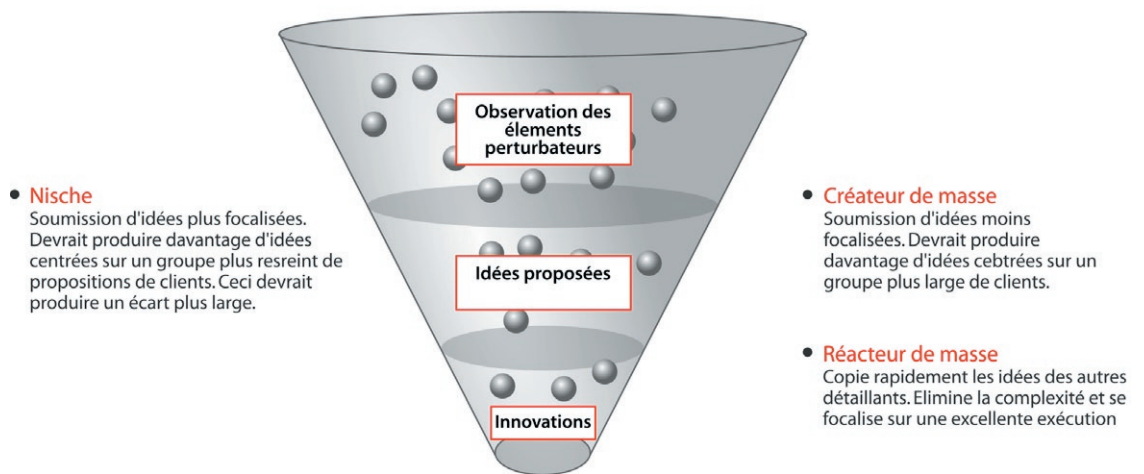
des choses qui, pour voir le jour, nécessitent un travail associant diverses fonctions ... ”

Les sociétés qui ont investi dans une culture centrée sur le client touchant chaque aspect de sa structure et de son personnel avec des objectifs clairs et bien compris, seront les mieux équipées pour produire et filtrer des idées. La société doit avoir la capacité d’apprendre de la part de personnes se situant à tous les niveaux de la société. Comme le déclarait l’un des géants de la vente au détail :

“Les principaux leaders de notre société sont les directeurs de magasins. Il est probable à 99% que si vous avez un bon directeur de magasin, vous avez un bon magasin et je pense que nous avons des exemples d’excellent leadership dans notre société mais pour une société de notre taille, tout repose sur la culture. Personne ne peut diriger une société de cette taille maintenant, personne n’a pu le faire, et il faut donc que ce soit intégré à la culture et renforcé chaque jour”

- Chez un détaillant plus petit, plus orienté sur une « niche » du marché, la clé est de se focaliser intensément sur un plus petit groupe de clients de base. Le filtre devra éliminer certaines idées pour ne garder que celles qui sont les plus adaptées au groupe de clients ciblé. Un nombre plus limité d’idées devra être évalué par rapport à une population de masse. La focalisation est essentielle étant donné les ressources limitées.

Commerce de niche vs Commerce de masse



Le modèle de commerce de niche par rapport au commerce de masse est illustré ci-dessous :

Un leadership visionnaire

Quel que soit la taille ou le type de société, les aptitudes au leadership sont absolument critiques pour diriger adroitement une entreprise de vente au détail entre les Points d'Inflexion. Il y a un moment où toutes les informations, toutes les données et tous les faits disponibles ne suffisent plus. Les décisions difficiles doivent être prises et communiquées à l'organisation avec autorité et cohérence.

Les processus ont leurs limites. Les leaders contribuent aux décisions clé qui dynamisent une entreprise et peut-être plus essentiellement encore, ils les renforcent. Il peut ne s'agir que d'une simple question d'intuition, d'une fantastique capacité à la prise de décision, ou de ce que l'une des personnes interrogées appelle le « Facteur X ».

Les grandes sociétés qui survivent aux Points

d'Inflexion ont la capacité de prendre de meilleures décisions et cela plus souvent. Elles possèdent ce composant essentiel, ce Facteur X, qui les guide dans la bonne direction.

Les caractéristiques de la nature d'un bon leadership ont fait le sujet de nombreux livres et articles. Nous ne voulons pas en répéter les enseignements dans cette étude. Nous préférons mettre spécifiquement l'accent sur l'unique concept du leadership et sur ses demandes dans le secteur de la vente au détail, c'est-à-dire la gestion d'une entreprise extrêmement concurrentielle, en rapide évolution et dont les initiatives sont souvent transparentes pour ses concurrents.

Bien que les opinions définissant ce qui constitue un bon leader dans le secteur du commerce de détail varient, certaines réflexions communes et puissantes transparaissent.

Style de management

Certains des détaillants les plus prospères définissent les styles de leadership d'une manière semblable, utilisant presque les mêmes analogies pour définir les attentes de la société. Ces attentes se centralisent sur une campagne incessante visant à éviter la suffisance et les pièges du succès. Examinez les opinions des quatre détaillants suivants qui possèdent des sociétés dont la taille, la complexité et l'implantation géographique sont très différentes :

“Il faut être constructif et il faut être parano mais on ne peut pas être paralysé parce que la paralysie ne se situe qu'à un pas de la mort ”

“Soyez alertes. Ne soyez pas confiants ; ayez peur d'aller travailler chaque jour. Produisez plus vite qu'ils ne peuvent voler. Si ça ne marche pas, jetez le tout par la fenêtre et recommencez. ”

“Il est constamment mécontent. Nous venions d'ouvrir un magasin et la plupart de ses questions se centraient sur ce que nous aurions pu faire différemment ? Comment ce magasin pourrait-il être mieux ? Que ferons-nous la prochaine fois ? Et en étant constamment mécontent, on ne se laisse pas enliser dans le statu quo ”

“...l'humilité et la fierté sont les deux valeurs essentielles...les capacités permettant de produire les meilleures pratiques, être un élève fier et un maître humble... et toujours faire passer le succès de la société en premier ”

Tous ces détaillants soulignent le besoin critique d'agir, de ne pas s'installer dans le confort et de craindre la suffisance. Il s'agit de valeurs de base essentielles qu'il faut savoir intégrer dans les

entreprises pour qu'elles deviennent les éléments moteur du filtre.

Types de management

Il existe sans aucun doute un désaccord en ce qui concerne le style de management nécessaire pour réussir. Certains détaillants le comparèrent à une dictature, communiquant avec une ferme autorité et des ordres impératifs. D'autres considéraient le processus plus démocratiquement, les idées et le leadership venant de l'intérieur :

“La démocratie ne marche pas dans le commerce de détail. Les détaillants qui réussissent sont organisés militairement et il y a, une, deux ou trois personnes au sommet qui décident du format de magasin, du positionnement et de la marche à suivre. ”

“Vous savez, ce n'est pas bénin. C'est despotique...Il faut avoir une passion pour communiquer aux gens une meilleure idée, même si c'est une mauvaise idée au départ. Vous allez produire 10 mauvaises idées pour, disons, 20 bonnes, mais il faut continuer à les pousser, les pousser de l'avant. ”

Quel que soit le type de leadership, il est essentiel de savoir adhérer à la stratégie et de veiller à l'engagement et à la bonne exécution au sein d'une organisation.

“Je pense que la plupart des stratégies n'échouent pas parce que ce sont de mauvaises stratégies ; la plupart des stratégies échouent parce que A) il règne un manque de discipline dans l'organisation, et B) parce que le leadership n'a pas le courage de s'y accrocher suffisamment longtemps pour réussir. ”

Ce qui est clair, c'est que les leaders affichent du « courage » et une conviction inébranlable que la société est sur la bonne voie. La gestion de ce message et sa communication à chaque membre de la société est au centre de la définition du leadership.

Un leader visionnaire

Il est finalement devenu apparent au fil des entretiens que certaines sociétés ont tout simplement la chance d'avoir un bon leader. Ces leaders façonnent littéralement la vision du commerce de détail que nous le connaissons aujourd'hui et que nous connaissons à l'avenir, non seulement pour leur propre entreprise mais aussi pour le secteur industriel dans son ensemble.

“Il est absolument crucial d'avoir quelqu'un de visionnaire à la barre...cela définit les attentes ”

“Il joue un rôle de leader charismatique et inspirateur.... Il a été là quand on a eu besoin de lui.... Les choses auraient pu tourner très différemment ”

Tout comme dans n'importe quel autre secteur industriel, le secteur du commerce de détail a eu la chance de connaître un bon nombre de visionnaires dont les actions ont contribué à modeler le commerce tel qu'on le connaît aujourd'hui. Ce qui distingue le type de leader du secteur de la vente au détail de celui des autres secteurs industriels, c'est sa focalisation inébranlable sur le client qui représente son premier souci.

C'est pour cette raison que nous pensons que les Points d'Inflexion à long terme sont ceux qui provoquent toujours une déviation de la loyauté du consommateur. Il est très tentant mais également très dangereux de gérer son affaire en visant des revenus à court terme :

“Les grands noms de notre secteur industriel... aucun d'entre eux ne s'est concentré sur l'optimisation des profits.... ils se concentraient sur l'optimisation de la satisfaction du client ou du service à la clientèle. ”

Bien que le concept de « Grand Leader » soit important, les sociétés ne peuvent pas se reposer sur une seule personne. Les entreprises doivent gérer la transition de leadership. Cette transition est souvent un Point d'Inflexion en elle-même, un tournant dans la vie de l'organisation. Dans cet exemple, un leader solide et visionnaire fut remplacé par un cadre dénué de ces aptitudes :

“Ce n'était ni un détaillant intuitif ni un communicant ... et ainsi, toute la question de la stratégie et de la communication aux équipes de la direction à prendre ... devint alors assez vulnérable”

Dans les dix prochaines années, de nombreuses sociétés devront effectuer des transitions de leadership déterminantes et comme le faisait remarquer l'un des détaillants, la solution ne se résume pas à posséder un leader visionnaire mais sous-entend également de s'appuyer sur un leadership cohérent :

“L'important ce ne sont pas les leaders en eux-mêmes ; l'important c'est le leadership et le fait de savoir si l'on respecte ses propres convictions ? Ce qui est important c'est d'être soi-même et de rester fidèle à ses convictions tous les jours ”

Après avoir mis en place un scanner et un filtre efficaces, il ne reste plus que l'exécution.

PHASE 3

Exécution**Associer des capacités supérieures à l'excellence opérationnelle**

Les deux premières phases, ainsi que les capacités correspondantes doivent être intégrées dans une entreprise de vente au détail agile et hautement fonctionnelle. Il est intéressant de noter que les discussions sur la manière de négocier les futurs Points d'Inflexion furent plus souvent de nature stratégique plutôt que tactique.

Ceci ne dévalue en aucun cas les aptitudes opérationnelles critiques dans le secteur de la vente au détail. Plutôt que de répéter ces capacités essentielles, les entretiens ont cherché davantage à savoir lesquelles, parmi ces capacités essentielles, étaient les plus susceptibles de beaucoup évoluer à l'avenir ?

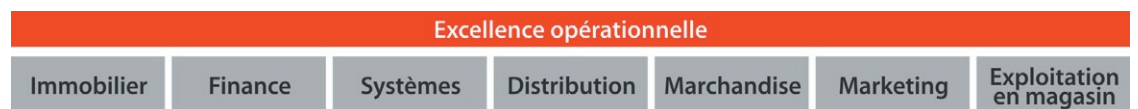
Il fut unanimement accepté que les éléments fondamentaux du succès du commerce de détail devront au moins inclure les éléments suivants :

- Vendre des produits à des prix concurrentiels dans ce qui promet de devenir un marché de plus en plus compétitif
- Créer des chaînes d'approvisionnement efficaces

avec une constante focalisation sur la rationalisation du processus de

- Posséder de superbes vendeurs et marchandiseurs capables de créer des assortiments de produits irrésistibles aux yeux des clients. La création de ces assortiments de produits demandera de solides capacités dans le domaine du développement du produit.
- Encourager des agents de commercialisation astucieux à élaborer et à communiquer des stratégies de différenciation bien pensées
- Fournir un niveau supérieur de service à la clientèle grâce à des associés passionnés et motivés.

Les détaillants solides et pluridisciplinaires savent associer ces capacités aux fonctions d'exploitation quotidiennes de base. Et les détaillants qui sont réellement de classe internationale excellent dans tous les domaines déterminants que nous avons représentés ci-dessous :



Le besoin de différenciation va faire apparaître des groupes de capacités plus avancées. Par exemple :

- **Immobilier.** La capacité à gérer avec efficacité un portefeuille de biens immobiliers est déjà en passe de devenir une capacité critique sur de nombreux marchés européens. On trouve d'un côté le problème de la reconfiguration des biens existants en conséquence de la fragmentation des habitudes d'achat et de l'évolution des demandes des clients. De l'autre, l'évolution des forces du marché affecte l'acquisition de nouveaux emplacements et l'implantation de magasins. La reconfiguration des biens existants deviendra également essentielle, tandis que certains formats de magasins arrivent à maturité.

“Le service immobilier classique doit évoluer dramatiquement.....les entreprises voient encore les choses du point de vue du modèle de magasin et du promoteur.... plutôt que de considérer le portefeuille dans son ensemble”

- **Marchandises.** Les détaillants évoluent du rôle passif de distributeurs de marchandises à celui de développeurs et de créateurs actifs de produits et de marques. La capacité à gérer le développement de nouveaux produits, à entretenir des capacités de production de marchandises novatrices, des partenariats de la chaîne d'approvisionnement et des capacités créatrices, aura un impact direct sur la gestion des Points d'Inflexion futurs. Ces aptitudes deviennent encore plus déterminantes lorsque la pression monte et que la capacité à adapter les assortiments de produits au niveau local pour offrir un mix de marchandises approprié exerce une pression supplémentaire.

“Pour travailler avec les fournisseurs, nous avons réalisé des investissements vraiment téméraires et tournés vers l'avenir au niveau des équipements. J'ai travaillé en association avec eux et cela a en quelque sorte protégé notre capacité non seulement à développer les produits mais aussi à ouvrir de nouvelles voies et produire des produits alimentaires de haute qualité ”

“Nous ne voulons pas attendre que les fabricants de produits de marque nous apportent des innovations, nous recherchons nos propres poches d'opportunités ”

- **Marketing.** A l'avenir, des investissements en dollars encore plus conséquents vont être consacrés au marketing, en particulier pour faire passer le message de la différenciation. La notion de marque de détail se détache comme un important signal pour l'avenir qui nécessitera des capacités nouvelles et plus développées de la part des détaillants.

“Il faut vraiment que nous améliorions nos compétences en marketing dans notre société. Nous sommes à la traîne dans ce domaine”

“Il faut que nous investissions notre argent dans la création d'une image de marque.... Nous faisons du bon travail dans ce domaine mais il nous reste des progrès à faire. ”

“Créer une image de marque est un facteur concurrentiel. Et si vous regardez les budgets consacrés à la publicité dans notre secteur industriel, vous verrez que cela augmente dans la direction du secteur de la vente au détail. ”

Savoir utiliser ses atouts

La dernière étape du processus d'évaluation dicte que le détaillant sache identifier et comprendre ses propres capacités. La directive « savoir utiliser ses atouts » suggère que le détaillant sache identifier des opportunités qui exploitent des capacités déjà existantes. La définition de ces compétences de base est un dernier filtre qui permet d'identifier ce qui représente de bonnes opportunités pour l'organisation.

Des sociétés dynamisées par leurs employés

Capacité de base, Point d'Inflexion futur ou les deux

Le sujet de discussion peut-être le plus chaud durant les entretiens concernait le rôle du personnel au sein d'une société de vente au détail. Il est évident que le succès d'une entreprise repose sur ses employés, mais cela est encore plus flagrant dans le commerce de détail car des millions de points de contact mettent quotidiennement les employés en rapport avec les clients.

Il est essentiel, dans le secteur du commerce de détail, de posséder une solide entreprise s'appuyant sur ses employés. La capacité à optimiser les attributs clé du modèle d'innovation dépend alors fortement des compétences, des ressources et de la motivation dont dispose une organisation.

Entretien après entretien, le sujet de l'importance du personnel fut sans cesse souligné :

“Convaincre les personnes avec lesquelles vous travaillez de croire en vos idées. Les employés sont encore plus importants que les clients. Si vous prenez soin d'eux et arrivez à ce qu'ils aient confiance en ce que vous faites, les clients suivront.”

“Nous essayons de ne pas choisir le genre de cadre qui pourchasse de nombreuses entreprises et pour lequel notre société ne serait qu'une étape dans sa carrière. Nous essayons de promouvoir les personnes qui travaillent déjà pour nous, de les former continuellement et de les motiver en les rassemblant.”

“On ne transfère pas des méthodes, on transfère des personnes.”

La capacité à attirer des personnes de talent a toujours été un facteur concurrentiel. Cela menace de devenir encore plus prépondérant à l'avenir. Les détaillants identifient de nombreuses difficultés associées au recrutement, à la formation et à la gestion de nouveaux employés dans le contexte de nombreux défis, qu'il s'agisse de la difficulté à trouver des personnes de talent, des problèmes ethniques et de la motivation.

“Le problème de la main-d'œuvre pourrait atteindre un niveau critique. Je parle en ce qui concerne les sociétés du marché domestique. Nous allons d'un seul coup devoir recruter beaucoup plus de travailleurs étrangers. C'est-à-dire des travailleurs africains, islamiques ou de l'Europe de l'est, des polonais, des roumains ou des bulgares qui sont physiquement déjà présents pour certains, mais pas du tout préparés au niveau de service dont nous avons besoin et nous ne faisons rien pour changer cela. Le gouvernement n'anticipe pas... nous n'anticipons pas et cela va arriver dans les cinq prochaines années.”

“Les défis que présentent la main-d'œuvre sont énormes. Tout comme beaucoup d'autres, nous avons des difficultés à recruter et à garder

notre personnel, surtout celui des centres de distribution. Ainsi, et cela comme les autres je suppose, nous examinons des technologies qui permettraient une distribution nécessitant moins de personnel. Nous étudions la possibilité d'une production centralisée des produits alimentaires frais de manière à réduire les risques de sécurité alimentaire dans nos magasins. "

l'iceberg des mesures que les sociétés vont peut-être devoir envisager pour acquérir une main-d'œuvre de haute qualité.

Les employés peuvent faire la différence et ils la font.
People can and do make the difference.

La main-d'œuvre peut-elle constituer un Point d'Inflexion ? Les entreprises peuvent-elles produire des stratégies avancées de gestion de la main-d'œuvre pouvant leur procurer un avantage concurrentiel durable ? Les entreprises estiment réellement qu'une main-d'œuvre motivée et de qualité va représenter à l'avenir un élément déterminant à une bonne performance :

"Il faut que nous trouvions des moyens d'attirer..... nous pouvons toujours attirer des employés, mais je parle ici d'employés dynamiques, enthousiastes et passionnés et je pense que nous devons examiner plus attentivement nos activités comme un « amateur de nourriture » le ferait. Il faut que nous recrutions plus de personnes comme ça car elles sont comme des aimants qui attirent les clients dans nos magasins. "

Les problèmes de main-d'œuvre promettent de devenir encore plus complexes et plus difficiles à l'avenir. Importer de la main-d'œuvre (qu'il s'agisse d'une main-d'œuvre saisonnière ou permanente) pour travailler sur des marchés manquant de personnel ; instaurer des avantages professionnels plus souples et soutenir des initiatives associées à une bonne cause (ex : aliments diététiques) ; offrir des logements subventionnés pour les employés (Tesco), pourraient ne représenter que la partie visible de

FUTURS SIGNAUX



“La concurrence va devenir encore plus intense. Cela ne va qu’empirer. Et d’autres grosses sociétés globales vont émerger”

Le commerce de détail va devenir de plus en plus complexe et plus mouvant que jamais auparavant. La concurrence va continuer à progresser, stimulant ainsi la nécessité d’excellence. Des détaillants d’envergure mondiale vont continuer à apparaître et les tendances vont se transmettre de plus en plus vite d’un marché et d’un pays à l’autre.

Le concept « d’hyper-concurrence » suggère que les meilleures pratiques du monde entier vont fusionner entre tous les pays européens et exercer une pression extrême sur les détaillants, les poussant à atteindre des niveaux d’excellence encore plus élevés. Les meilleures pratiques en vigueur dans le développement des formats de magasins, les perceptions des clients, les capacités de la chaîne d’approvisionnement et la logistique vont se propager très rapidement dans tous les marchés.

Que nous réserve l’avenir ? L’un des objectifs de cette étude est d’identifier les signaux laissant présager de futures perturbations. Tous les experts du secteur du commerce de détail que nous avons interrogés avaient des idées très arrêtées sur les futurs Points d’Inflexion que leur entreprise allait devoir gérer. Bien que les six « Futurs Signaux » examinés dans cette section n’aient pas tous été identifiés par les personnes interrogées, la liste récapitulative finale se compose de ceux qui ont réuni un consensus, ou de ceux qui furent présentés avec la plus grande intensité par un pourcentage important des membres de notre panel. Traitant les personnes interrogées comme un groupe « Delphique », nous estimons que les six « Futurs Signaux » présentés ici laissent présager de tels changements du marché que tous les détaillants devraient en perdre le sommeil.

Les détaillants prospères doivent passer maîtres dans l’art de gérer le flot des Innovations, de développer leurs capacités d’identification des accélérateurs et des

éléments perturbateurs, d'interpréter correctement ces tendances afin de les transformer en idées applicables dans leur société tout en possédant pour finir les compétences nécessaires à un déploiement et une mise en œuvre rapides.

Nous pouvons classer les Accélérateurs et les Éléments Perturbateurs en quatre grandes catégories:

- **Moteurs des consommateurs.** Conditions démographiques en rapide évolution et comportements des consommateurs offrant aux détaillants des opportunités d'adapter le mix de leurs produits et leurs formats de magasins.
- **Moteurs de la concurrence.** Des niveaux de concurrence croissants continuent à forcer les détaillants à réagir. De nouveaux concurrents vont continuer à émerger du marché lui-même, mais également arriver de l'extérieur, tandis que le commerce de détail atteint un niveau « d'hyper-concurrence ».
- **Moteurs internes.** Changements internes poussés par la succession du management et un leadership visionnaire dictant de nouveaux agendas et de nouveaux mandats pour les sociétés.
- **Moteurs externes.** Facteurs externes au marché poussés par de nouvelles réalités politiques et économiques.

Les Points d'Inflexion sont plus susceptibles d'apparaître lorsque les moteurs de différents domaines s'intensifient et s'associent. En ce qui concerne les Futurs Signaux identifiés ci-dessous, nous avons groupé les moteurs en ces quatre domaines. Bien que la présence de tous les moteurs ne soit pas nécessaire pour annoncer l'arrivée imminente d'un Point d'Inflexion, des indices

supplémentaires augmentent la probabilité de cette arrivée.

Durant les entretiens, il apparut clairement que deux questions distinctes entrent en jeu lorsque l'on essaie d'envisager l'avenir :

- **Il existe des accélérateurs et des éléments perturbateurs évidents que les détaillants gèrent activement à l'heure actuelle.** Ceux-ci incluent des moteurs tels que l'importance de la santé et du bien-être et la science émergente des comportements des clients utilisée pour adapter plus spécifiquement les magasins et les produits offerts à des consommateurs uniques.
- **Il existe des forces inconnues et imprévisibles qui devront toutefois être intégrées à une planification à long terme.** De la possible explosion d'une pandémie, à des technologies changeant la donne, il est essentiel que les entreprises suivent sans cesse et anticipent les perturbations futures afin d'intégrer ces facteurs à leurs plans stratégiques.

Un regard provocateur sur l'avenir

Sur la base des remarques faites par les détaillants durant les entretiens et avec l'ajout de notre compréhension des tendances et de la dynamique du marché, cette étude a identifié six méga signaux qui mèneront probablement à de futurs Points d'Inflexion, les réponses radicales des détaillants qui modifieront le marché.

Signaux clé

- **Age du bien-être.** Explosion de la Santé et du Bien-être engendrant d'importantes modifications du mix et de l'approvisionnement des produits.
- **Folie des Formats.** Prolifération des nouveaux formats de magasins poussée par la fragmentation des clients et des occasions d'achat.
- **Détaillants Verts.** Détaillants en tant qu'agents actifs du changement social et environnemental, poussés par une soudaine conscience internationale des effets du réchauffement de la planète et par l'anxiété croissante et les mesures prises par les consommateurs et les gouvernements.
- **Micro-vente.** Maîtrise des perceptions des clients pour adapter les assortiments de produits disponibles au niveau local.
- **Marques de détail.** Marques distributeurs en tant que vraies marques, stimulant le développement des produits, des assortiments de produits uniques et de messages de marketing différenciés.
- **Evolution technologique.** Utilisation de nouvelles technologies pour une plus grande efficacité et pour permettre aux clients d'accéder aux produits d'une

manière nouvelle et différente.

Pour chacun des signaux, nous avons identifié les éléments suivants :

- Accélérateurs et éléments perturbateurs clé influençant cette tendance.
- Implications probables des innovations. Qu'est-ce que cela va signifier ?
- Examen par recoupement des capacités. Dans quelle mesure ce signal correspond-il aux capacités requises ?

AGE DU BIEN-ÊTRE

Prédiction: Une explosion d'intérêt de la part des consommateurs pour les questions de santé et de bien-être entraînera d'importantes modifications de la part des détaillants dans les mix des produits, les services et les approvisionnements. Cette prédiction poussée à l'extrême, il est possible que nous voyions un monde dans lequel chaque produit devra être capable de démontrer un quelconque avantage pour le bien-être. Les premiers détaillants qui sauront trouver une manière d'intégrer à leur entreprise le concept du bien-être au sens large influenceront le marché à leur avantage.

Le Point d'Inflexion apparaîtra lorsqu'un détaillant réussira à analyser et à exploiter les données se rapportant aux attitudes et aux comportements (ex : EPOS) afin d'intéresser ses clients d'un point de vue émotionnel et fonctionnel, à tous ses produits. Si l'on examine les innovations que nous remarquons déjà à l'heure actuelle - comme l'intégration, de la part de certains détaillants, de médecins et de diététiciens, à leurs concepts commerciaux pour élaborer des plans de repas sains, ou comme les cours de cuisine que l'on trouve dans certains magasins - il n'est pas difficile d'imaginer un monde dans lequel les détaillants deviendraient le centre des soins de la santé, allant bien au-delà de la provision de produits et offrant des services complets de la santé.

Preuve: C'est le futur signal le plus fréquemment cité par les détaillants lors des entretiens. Ces derniers voient une explosion de l'intérêt des clients qui s'est développé beaucoup plus vite que beaucoup ne l'avait anticipé.

"Il semble maintenant y avoir une tendance bien établie de personnes mangeant différemment, mieux, et plus soucieuses de leur santé, de leur bien-être et de l'origine du produit. Nous

pensons que ces tendances vont s'intégrer davantage au courant majoritaire et ce qui est naturel, biologique, la santé et le bien-être en font certainement partie. Il faudra attendre encore un peu avant que cela ne filtre encore un peu plus bas mais je pense que la tendance est bien là. Je pense que nous avons atteint un point d'inflexion. Je pense que non seulement les gens vont réfléchir davantage, même les gens qui ont des revenus plus faibles, à ce qu'ils mangent, mais je pense que les gens vont également commencer à réfléchir davantage aux effets mentaux des aliments qu'ils consomment. Ils affectent notre psychologie et non pas seulement notre physiologie."

Preuve de l'existence des Accélérateurs et des Éléments Perturbateurs : Age du bien-être

Cette tendance est amplement soutenue par chacun des quadrants clé des accélérateurs et des éléments perturbateurs, poussée par les consommateurs, les concurrents ainsi que des influences externes croissantes :

Concurrence

- Entrée des aliments diététiques en Europe
- Schnelle Reaktion der Konkurrenz und Wachstum der wellnessorientierten Sortimente
- Réaction rapide des concurrents et croissance des produits orientés vers le bien-être

Tendances des consommateurs

- Génération vieillissante du baby-boom
- Consommateurs au courant des tendances de la santé.
- Aisance croissante
- Prédiction que 150 millions d'adultes et 15 millions d'enfants européens seront obèses en 2010

Interne

- Activisme des détaillants
- Développement de ses propres gammes

Externe

- Le gouvernement veut réduire les dépenses de la santé
- Attention et examen attentif de la part des médias
- Alertes de santé : ESB, salmonelle, mercure dans le saumon

Quelles sont les implications des innovations ?

Il existe ici de nombreux indices de la présence d'Accélérateurs et d'Éléments Perturbateurs suggérant une tendance établie à long terme. Cependant, par définition, un Point d'Inflexion ne se présente pas sans que de profonds changements n'affectent le marché.

Ceci requiert des innovations de la part des détaillants, que ce soit sous forme d'un facteur extérieur comme les Aliments Diététiques ou de changements massifs qui correspondent à la réponse des détaillants aux changements ci-dessus.

De solides aptitudes dans le domaine de l'évaluation des perceptions des clients, de l'approvisionnement et du marketing (faire passer le message au client et aux médias) seront déterminantes pour transformer ces facteurs en un Point d'Inflexion pouvant influencer le marché.

“..L'intérêt et l'inquiétude croissants que suggèrent aux gens les choses qui leur offrent un style de vie plus sain et plus pratique. Alors, que les produits biologiques se développent ou non... produits équilibrés, information, intégrité des aliments, informations respectueuses, tout cela n'est pas une passade, c'est une très forte tendance qui va devenir envahissante tandis que les gens deviennent de mieux en mieux informés et de plus en plus intelligents et soucieux de l'obésité et de l'obésité infantile et plus important encore est l'impact qu'exerce la nutrition sur les capacités d'apprentissage des enfants ”

Capacités requises

Les détaillants doivent affronter ces changements et évaluer la manière qui sera la plus susceptible de permettre à leur entreprise de capitaliser sur cette tendance inévitable. Cela aura davantage d'impact dans les pays développés jouissant de niveaux d'abondance plus élevés que dans les pays moins sécurisés financièrement.

LA FOLIE DES FORMATS

Prédiction: Un nombre croissant de formats de magasins devra être offert et géré par les détaillants en réponse à la fragmentation des clients et des occasions d'achat sur leurs marchés de base. Il n'y a plus de taille unique. La « mort prochaine de l'hypermarché traditionnel » tel que nous le connaissons aujourd'hui va forcer les détaillants à s'aventurer vers de nouveaux formats de magasins et à découvrir de nouvelles fonctions pour leur base de biens. Les détaillants désireux d'accroître ou de maintenir leur part de marché disposeront de deux types essentiels de segmentation : 1) par taille de format de magasin et 2) par fonction de chaque format. Le Point d'Inflexion apparaîtra lorsqu'un détaillant réussira à perfectionner un format de magasin, devenant par là-même un « tueur » de format, ou lorsqu'il réussira à produire une marque s'étendant sans problème du simple kiosque, au supermarché et au magasin virtuel.

Preuve: Bien que cela soit déjà en évidence en Europe, c'est aussi fréquemment mentionné en Amérique du Nord et cité dans de nombreux entretiens comme étant le précurseur de nouveaux concepts. Les détaillants mentionnèrent fréquemment que des formats de magasins uniques ne suffisaient plus face aux nouvelles dynamiques du marché et à une base de consommateurs de plus en plus fragmentée.

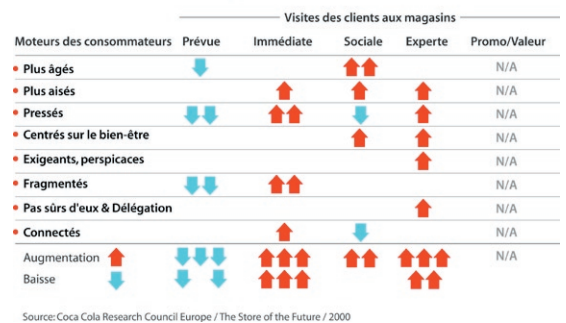
“Je pense que les personnes qui disposent de faibles revenus cherchent des solutions à une situation économique très stressée et qu'en même temps d'autres personnes considèrent l'alimentation comme une expérience”

“Ces ménages plus petits ont davantage d'argent à dépenser et sont plus portés sur l'aspect pratique. Ceci aura bien sûr un impact plus marqué sur les gros hypermarchés. Les hypermarchés compacts pourront survivre mais

les gros hypermarchés vont avoir du mal”

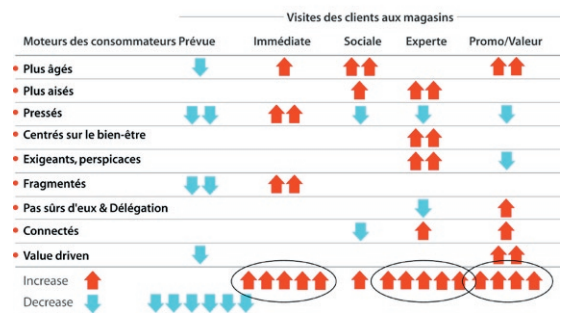
Dans une étude précédente réalisée pour le CRRCE, The Store of the Future (Le Magasin de l'Avenir), la nature fragmentée des visites aux magasins fut identifiée comme un facteur déterminant de la conception du magasin de l'avenir. L'étude soulignait la manière dont les visites aux magasins sont fragmentées et le fait que la nature et le type de ces visites sont également en train d'évoluer.

Tendances des visites aux magasins (2000)



Ce tableau mis à jour en 2005 révèle que la nature des visites aux magasins continue à évoluer ; la visite immédiate est encore plus segmentée que les années précédentes :

Tendances des visites aux magasins (2005)



Preuve de l'existence des Accélérateurs et des Éléments Perturbateurs: La folie des formats

L'évolution du consommateur semble clairement stimuler la nécessité de produire des formats de magasins multiples. Le Point d'Inflexion pourrait cependant apparaître en réponse à l'arrivée sur le marché de nouveaux formats concurrentiels de magasins ce qui représenterait une réelle menace pour les activités de base d'un détaillant. L'apparition sur un marché de discounters ou d'hypermarchés est souvent citée comme le catalyseur probable de cette réponse :

Concurrence

- Innovations nord-américaines
- Modèles de segmentation efficaces de la part des concurrents

Tendances des consommateurs

- Urbanisation
- Niveaux de revenus plus élevés/Plus de femmes au travail
- Pression sur le temps ; plus de choses à « faire »
- Polarisation des revenus
- Visites fragmentées aux magasins

Interne

- Désir d'augmenter la part de marché sur les marchés de base
- Mesures défensives pour protéger la part de marché

Externe

- Règlements gouvernementaux
- Restrictions sur l'implantation de nouveaux magasins
- Technologie et globalisation changent la dynamique et les avantages dus à « la taille » y compris au niveau d'un format de magasin.

Implications des innovations : La folie des formats

De nouveaux types de formats de magasins hybrides, combinaisons entre des formats existants, apparaissent sur le marché. Ces combinaisons ou recombinaisons de magasins ou de catégories de produits stimulera les détaillants qui peuvent produire et déployer de nouveaux formats de magasins.

Plus que jamais, le mix des produits va associer

les produits alimentaires et non alimentaires, les services alimentaires, les services et le commerce électronique, de manières de plus en plus variées et novatrices.

- Les hypermarchés vont être réinventés par nécessité en réponse aux conditions commerciales et à l'évolution des demandes
- Des changements radicaux vont se produire dans le cadre du mix des produits et services
- Des espaces supplémentaires vont être dédiés au service alimentaire et aux restaurants
- Des produits non alimentaires vont intégrer des capacités en magasin et des capacités de commerce électronique
- De nouveaux formats de magasins discount vont apparaître, associant des éléments propres aux discounters à des expériences en magasin
- De nouveaux formats hybrides de service alimentaire vont se focaliser uniquement sur l'offre aux clients, d'options de repas rapides à la maison, l'utilisation de leur propre marque et l'association de préparations externes ou en magasin

- Les magasins de proximité vont continuer à se développer et à se réinventer avec des formats de magasins spécifiques dédiés à certaines occasions particulières d'achats de proximité
- Des formats spécifiques aux clients, ciblant certains groupes ethniques particuliers ou des intérêts spécifiques à certains clients (bien-être) vont se développer

Capacités requises

La capacité de bien comprendre les clients et de réagir à leurs demandes sous-entend de recueillir, d'analyser et de mettre à profit des informations précises. Un bon développement et une correcte exécution sur de multiples formats de magasins requièrent de la part du détaillant la capacité d'appliquer des innovations majeures, tout en sachant gérer un format de magasin particulier, indépendamment des activités commerciales de base.

DÉTAILLANTS VERTS

Prédiction: Certains détaillants vont devenir des agents actifs du changement social et environnemental, adoptant un rôle proactif dans la protection de l'environnement et menant la charge pour une juste allocation des responsabilités. Tous les détaillants vont devoir prouver la légitimité de leur engagement environnemental et éthique. Représentant à l'heure actuelle un point de différenciation ainsi que la justification au droit de réclamer le prix fort, la preuve d'un comportement environnemental/éthique ainsi que toute la chaîne d'approvisionnement vont évoluer pour devenir un facteur d'hygiène. Les normes éthiques ne vont cesser d'évoluer, influencées par les leaders du marché ainsi que par les demandes des consommateurs et des médias.

Le(s) Point(s) d'Inflexion apparaîtra/apparaîtront lorsque les modèles commerciaux pourront évoluer en démontrant que le fait de devenir vert produira des avantages commerciaux reconnus : a) avantages sur les coûts permettant d'appliquer des prix moins élevés b) autorisations accordant aux implantations des espaces plus importants c) un avantage mesurable pour le consommateur qui ne cannibalise pas les propres ventes du détaillant.

Preuve: La récente déclaration de la part de Tesco annonçant des dépenses s'élevant à £1 milliard pour devenir un détaillant vert souligne sans aucun doute l'émergence de cette tendance. Entre temps, on remarque plus que jamais la croissance des articles et des reportages sur la conservation, la durabilité et l'énergie. Tandis que se poursuit la globalisation, le besoin pressant de conserver l'énergie va devenir un problème de plus en plus prédominant sur l'agenda international et susciter de plus en plus d'intérêt de la part des consommateurs. Jusqu'ici la majorité des consommateurs approuvait cette tendance mais n'en faisait rien. Il est maintenant clair que les facteurs accélérateurs sont en place et prêts à provoquer un réel Point d'Inflexion. Pour finir, cela semble être un raisonnement commercial sain, non pas pour des raisons égoïstes, mais pour diminuer les coûts tout en contribuant au bien de tous.

“Cela va être un sujet important ; cela va beaucoup affecter les sociétés, et il peut vous arriver des choses avec la législation et les émissions de gaz carbonique et les lois sur les changements climatiques et la réglementation fiscale du gouvernement et ainsi de suite. Ou vous pouvez devancer les choses et voir si vous pouvez modifier votre modèle commercial et tirer profit de ce changement ”

“Et ce qui est amusant c'est que c'est profitable pour nous... nous pensons que les coûts de l'énergie ne peuvent qu'augmenter avec le temps et nous prenons les mesures nécessaires aujourd'hui. Nous pensons que les déchets vont devenir un problème majeur dans le monde alors nous prenons les mesures nécessaires aujourd'hui : taille des emballages. Nous avons placé des emballeuses de déchets dans tous nos magasins. Nous avons coutume de payer des

gens pour emporter nos déchets et maintenant ce sont eux qui nous paient et nous aimons ça. Cela réduit également les coûts et nous faisons ainsi beaucoup dans ces domaines : la durabilité. Mais en fait vous pouvez le faire pour le consommateur et c'est bien pour la société et vous pouvez en tirer des revenus parce que nous pouvons rester ici à parler de la société et de ce que nous voulons faire pour changer le monde, mais certaines personnes l'apprécieront, alors c'est l'argument commercial parce que nous avons besoin de partenaires "

Preuve de l'existence des Accélérateurs et des Éléments Perturbateurs : Détaillants verts

La possibilité que les questions concernant l'environnement et les responsabilités sociales provoquent l'apparition d'un Point d'Inflexion est stimulée par l'association de fortes tendances externes et propres aux clients.

Comme toujours cependant, les sociétés clé répondent à ces tendances par des stratégies internes qui devancent de loin la concurrence. Ceci engendrera une réaction et le cycle commencera alors à proprement dit :

Concurrence

- Efforts précoces de la part des principaux détaillants : Tesco, Wal*Mart
- Exemples de détaillants de niche : Starbucks. Aliments diététiques

Tendances des consommateurs

- Conscience croissante et voix puissante grâce à Internet
- Responsabilité sociale croissante tandis que la transparence augmente

Interne

- Leadership visionnaire
- « Epiphanies » individuelles par les leaders et/ou associés
- Meilleurs outils d'approvisionnement, commerce équitable et traçabilité

Externe

- Partis politiques « verts » de plus en plus actifs et changement climatique comme sujet clé des discours politiques
- Pression gouvernementale sur les sociétés pour qu'elles cherchent des sources d'énergie plus propres
- Intervention du gouvernement pour des bâtiments économes en énergie : magasins et entrepôts.

Implications des innovations : Détaillants verts

Les détaillants verts vont apparaître et produire une gamme d'offres complète qui répondra aux différentes caractéristiques associées à la responsabilité sociale et à l'environnement. Ces détaillants, en étroite association avec les fournisseurs, seront des pionniers dans les domaines suivants :

Caractéristiques d'un détaillant vert :

- Locaux respectueux de l'environnement et ayant de faibles besoins en énergie
- Parcs automobiles conscients des dépenses en énergie
- Méthodes efficaces de traitement des déchets
- Emballages respectueux de l'environnement
- Produits obtenus d'une manière responsable, traçables jusqu'à leur origine et pouvant prouver leur sens des responsabilités envers l'environnement
- Partenariats de la chaîne d'approvisionnement pour une planification collaborative de la demande visant à réduire les déchets du
- Produits durables, avec potentiellement une distribution visant à créer des avantages à long terme
- AQualité de vie supérieure pour le personnel / les associés et autorisation de considérer leur bien-être comme une priorité.
- Politiques transparentes concernant l'approvisionnement, les relations de la main-d'œuvre et la politique d'entreprise



Examinés en association, les «Détaillants verts» vont représenter un changement radical dans chacun des aspects de la politique commerciale et provoquer un énorme Point d'Inflexion.

Capacités

Le leadership va être un facteur déterminant pour mener la charge. Les sociétés doivent associer les capacités d'un scanner efficace pour créer un équilibre entre les besoins des clients et les responsabilités commerciales.

doivent maintenant mettre en place les systèmes et investissements nécessaires pour concrétiser ces idées et produire un avantage concurrentiel.

“...Il faut que nous commençons à incorporer dans nos prises de décision des informations, centrées et en temps réel sur nos clients. Et je pense qu'une des choses que nous pouvons faire au niveau de l'entreprise, au niveau du secteur industriel, tandis que nous nous battons contre les formats alternatifs, c'est de réellement développer une compétence en marketing...à vrai dire, je pense que nous comprenons mieux comment faire des choses très locales, très régionales. Nous pensons que l'alimentation est très personnelle, très locale.... Ce n'est pas comme les produits de masse...”

“Nous essayons de trouver une approche systématique pour améliorer nos activités commerciales, beaucoup plus basée sur les perceptions des clients qu'auparavant et ainsi nous avons beaucoup investi dans des données sur les clients, les informations sur le client et les perceptions du client”

Preuve de l'existence des Accélérateurs et des Eléments Perturbateurs : Micro-détail

La fragmentation de la base de la clientèle est un puissant accélérateur du besoin qui existe de produire de meilleurs assortiments de produits dans chaque magasin. Une bonne connaissance des activités des concurrents ainsi qu'une bonne réponse à ces activités (et à ces succès) forcent les autres détaillants à réagir.

MICRO-DÉTAIL

Prédiction: Les détaillants pourront adapter l'assortiment de produits et les offres de services proposés dans leurs magasins en se basant sur les perceptions de leur clientèle, créant ainsi des magasins « uniques » pour leurs clients appelés « MyStore » (Mon Magasin). Ceci va être réalisé en produisant un format de magasin adapté à chaque communauté et en offrant un assortiment de produits et de services spécifiques à ce format de magasin. La maîtrise ainsi qu'une application précise des perceptions des clients au niveau local seront essentielles à ces réalisations.

Preuve:

Les gros détaillants veulent depuis longtemps reproduire efficacement pour eux-mêmes les avantages propres aux détaillants locaux : une connaissance intime de l'endroit et des clients afin de fournir le bon mix de produits et de services. Bien que de nombreux experts du secteur de la vente au détail utilisent des mots à la mode comme GRC (gestion de la relation clientèle), la technologie rattrape finalement les promesses. Les détaillants

Concurrence

- Réussites dans le secteur de la vente au détail
- Progrès technologiques
- Marché hyperconcurrentiel, nécessité de se différencier et de justifier les coûts en termes de l'énergie et du temps investis par le client

Tendances des consommateurs

- Complexité, prolifération des segments de consommateurs, des filières et des catégories de produits, croissants

- Chaîne d'approvisionnement recalibrée pour optimiser les offres locales.

Capacités

Appréciation des perceptions des clients, technologie et développement du personnel seront des capacités essentielles pour que le Micro-détail devienne un Point d'Inflexion.

Interne

- Détaillants essayant d'établir des relations avec les clients grâce à des initiatives locales

Externe

- Evolution de la technologie permettant d'identifier les individus (ex : par l'intermédiaire des portables) et micro adaptation de la chaîne d'approvisionnement et de l'offre

Implications des innovations : Micro-détail

Différentes manières permettent d'adapter les magasins aux besoins de la communauté avec précision. Les détaillants qui réussiront seront ceux qui associeront les compétences suivantes leur permettant de toucher le client au niveau local :

- Développer un « réseau de perceptions » intégrant des données sur l'attitude et les comportements des clients ainsi que sur les transactions.
- Une connaissance profonde et pertinente de la nature des occasions qu'ont les clients d'aller faire des courses.
- Innovations associées aux besoins de communautés ethniques particulières et gammes adaptées à leurs besoins.
- Une plus grande autonomie accordée à la gestion locale en ce qui concerne les initiatives/gammes de produits destinés à la communauté locale

DÉTAILLANTS DE MARQUE

Prédiction: Certains détaillants arriveront à s'élever au statut de vraie marque grâce à un assortiment de produits unique, à des messages de marketing diversifiés et à une position concurrentielle inégalée. Ils deviendront ainsi un « marché d'un seul », obtenant ainsi un avantage concurrentiel durable.

Preuve: Les investissements de marketing sont à présent transférés des fournisseurs aux détaillants car ces derniers commencent à investir davantage de temps et de ressources dans des initiatives de marketing. De nombreux détaillants commencent à réaliser que la différenciation ne pourra être obtenue que grâce à la création d'assortiments de produits uniques et à la capacité à communiquer ce positionnement aux clients de manière efficace.

“On ne veut pas compter uniquement sur les fabricants de marques pour obtenir des innovations. Nous essayons de trouver nos propres poches d'opportunités”

“La création d'une marque est une question concurrentielle. Et si vous regardez les budgets consacrés à la publicité dans notre secteur commercial, vous verrez qu'il augmente dans la direction du secteur du commerce de détail”

Preuve de l'existence des Accélérateurs et des Eléments Perturbateurs : Détaillants de marque

Comme on le remarque bien souvent en marketing, le besoin de s'établir comme « une marque » est stimulé par des accélérateurs internes et concurrentiels. Le consommateur ne recherche pas activement les détaillants qui sont devenus des marques, c'est la responsabilité des sociétés d'accroître simultanément la différenciation et la rentabilité.

Concurrence

- Consolidation de la part des détaillants et des fournisseurs
- Succès des détaillants fortement différenciés retailers

Tendances des consommateurs

- Plus sophistiqués et moins naïfs en ce qui concerne le marketing. Souvent plus sceptiques mais aussi plus susceptibles d'être « complices » des marques qu'ils acceptent dans leur portefeuille

Interne

- Les détaillants exercent davantage de contrôle sur leur environnement et la relation avec leur clientèle
- Désir d'une différenciation à long terme

Externe

- Marché hyper concurrentiel qui a évolué pour offrir une expérience de marque aux consommateurs à tous les moments et dans tous les environnements de la vie (du style de vie)
- Les gouvernements donnent le contrôle aux détaillants et aux fournisseurs (ex : bien-être, finance) donnant beaucoup plus d'espace aux marques pour se fixer et se développer.
- Développement d'une plus grande utilisation des médias et de la technologie pour établir des points de contact de la marque

Implications des innovations : Détaillants de marque

Des détaillants de marque qui seront passés maîtres en ces trois domaines essentiels vont apparaître :

- Produire des messages de marketing irrésistibles aux yeux du consommateur et communiquant avec efficacité un message de différenciation des marques. Ces messages parlent d'une voix unique qui transforme les messages des détaillants du simple aspect de la commodité à celui d'une marque.
- Un environnement irrésistible dans les magasins, avec de fantastiques rayons et un fantastique personnel.
- Le développement et le déploiement de produits de marque. Ceci implique l'utilisation plus fréquente et plus sophistiquée de marques contrôlées qui offrent au détaillant un meilleur effet de levier ainsi que des offres plus différenciées. Cela sous-entend également une collaboration et des partenariats plus sophistiqués avec la chaîne d'approvisionnement qui permettent aux détaillants d'adopter un rôle actif dans le développement des produits.

Pour réussir, les détaillants devront réexaminer leurs capacités de base et intégrer la communication de la marque à tous les points de contact. Ils seront clairs sur ce que représente l'essence de la marque, que ce soit par une focalisation sur une niche unique spécifiée, ou par l'utilisation d'un portefeuille sur toutes les lignes de produits ou formats de magasins.

Ils devront utiliser toutes les formes de médias et de publicité créative, depuis le marketing externe au magasin jusqu'à celui qui s'exprime dans l'environnement de leurs propres magasins. Ils utiliseront de nouveaux médias et en reconnaîtront l'importance.

Les partenariats collaboratifs avec les fabricants deviendront la norme pour créer une différenciation crédible.

Les détaillants de marque auront une âme distincte, poussés par une responsabilité sociale d'entreprise devenant centrale à l'offre de la marque.

Capacités

La capacité de réexaminer la marque et d'élaborer de solides programmes internes et externes visant à l'établissement de la marque. Ceci nécessitera une réflexion de marketing poussée, un bon développement du personnel et une bonne compréhension du client.

EVOLUTION TECHNOLOGIQUE

Prédiction: Les progrès technologiques qui permettent le transfert d'informations pertinentes entre les plateformes et les systèmes de tous les points de la chaîne d'approvisionnement jusqu'à l'espace réservé au client, vont fournir un avantage concurrentiel durable aux sociétés qui auront pris la décision de soutenir des technologies appropriées et d'y investir précocement. Les progrès technologiques vont considérablement favoriser la réduction des frais commerciaux et donner au consommateur accès aux produits de manières variées et nouvelles.

Preuve: Il est intéressant de noter que la technologie en tant que moteur d'un nouveau Point d'Inflexion ne fut mentionnée que par quelques détaillants. Toutefois, les détaillants qui le mentionnèrent comme étant un élément perturbateur se trouvaient parmi les plus gros et les plus influents au monde. L'historique des changements technologiques indique que les nouvelles technologies ont généralement de longues périodes de gestation suivies de longues périodes d'énormes changements.

Qu'il s'agisse de RFID, de synchronisation des données, de systèmes de caisses automatiques ou de commandes et livraisons à domicile, il est probable que nous voyions la rapide adoption et l'utilisation de la technologie devenir le moteur d'un Point d'Inflexion. Comme le faisait remarquer pertinemment un détaillant : « Je vais utiliser la technologie pour mieux comprendre ce que le client désire mais ce n'est pas la technologie qui va résoudre mes problèmes...Ce n'est qu'un outil ». Mais c'est un outil qui va aider le détaillant à gérer les problèmes de main-d'œuvre, à réduire les ruptures de stock ou à offrir au consommateur de nouvelles manières d'accéder aux produits.

“Les gens traitent avec une enseigne de magasins mais ils traitent aussi avec de multiples aspects de cette enseigne de magasins. Une semaine, ils vont aller à ce magasin d'une manière traditionnelle, ils ont une réception et ils veulent aller voir ce qu'ils veulent acheter. La semaine suivante, ils peuvent être occupés et ils se feront livrer et la semaine après ça, ils se trouveront peut être près du magasin et feront leurs courses eux-mêmes et je pense que cette sorte de diversité ...nous nous trouvons probablement à une sorte de Point d'Inflexion mais personne n'a encore trouvé la solution économique pour capitaliser là-dessus, mais ça va venir.”

“...Nous sommes les seuls à nous améliorer parce que c'est là et nous avons décidé de nous y engager. Alors les autres vont nous suivre mais il se peut que nous ayons un avantage de cinq ans avant qu'ils n'entrent vraiment dans l'arène.”

Preuve de l'existence des Accélérateurs et des Eléments Perturbateurs : Evolution technologique

Une nouvelle génération de consommateurs est de plus en plus à l'aise avec les nouvelles technologies et ceci est probablement à l'origine de ce Point d'Inflexion. L'utilisation d'internet continue de se développer et la part du commerce électronique augmente parallèlement, en particulier dans les catégories non alimentaires.

Les détaillants doivent en même temps faire face (et cela pourrait devenir une situation chronique) à une pénurie de main-d'œuvre et cherchent activement des solutions leur offrant une plus grande efficacité. Pour finir, le prix de la technologie continue de

baïsser. Nous avons devant nous les conditions idéales à l'apparition d'un Point d'Inflexion.

Concurrence

- Les plus gros détaillants investissent dans le RFID et autres systèmes de synchronisation des données et efforts technologiques

Tendances des consommateurs

- Prolifération de l'acquisition de technologies
- Plus à l'aise avec la technologie.
- Désir accru d'interaction avec certaines organisations sur une base purement numérique

Interne

- Pénurie de main-d'œuvre
- Besoin d'une plus grande efficacité

Externe

- Pression des parties prenantes et des actionnaires pour rationaliser constamment la base des coûts et améliorer l'efficacité
- Disponibilité d'une technologie de plus en plus sophistiquée et facile à utiliser
- Coûts de la technologie à la baisse

Implications des innovations : Evolution technologique

Des détaillants vont ouvrir la voie en investissant dans des technologies de pointe. La technologie va continuer à jouer un rôle actif dans une gestion et une analyse commerciales plus efficaces, mais les percées des Points d'Inflexion seront le résultat de la nécessité. Ces percées auront un impact essentiel d'interface avec le client et seront suffisamment puissantes pour stimuler la croissance des parts de marché :

Quatre domaines potentiels de percées significatives :

- Apparition de la technologie de synchronisation des données aidant à rationaliser la chaîne d'approvisionnement et à réduire les ruptures de stock de manière significative. A première vue, cela semble stimuler davantage l'efficacité que produire des avantages pour la clientèle. Toutefois,

une importante amélioration favorisant le maintien des stocks est bénéfique au détaillant en termes d'augmentation des ventes et de satisfaction accrue des clients.

- Economies de main-d'œuvre et avantages associés à l'interface avec le client. L'amélioration des caisses automatiques peut aider les détaillants à résoudre les problèmes de pénurie de main-d'œuvre et faciliter le processus. Potentiellement liée au RFID, imaginez le premier détaillant qui pourra offrir aux clients une expérience dénuée de caisses sans aucun des points de contrôle qui existent aujourd'hui ?

- La technologie associée aux perceptions des clients va stimuler des décisions scientifiques de marchandage, de fixation des prix et de marketing. Etroitement liée à un grand nombre des principaux signaux (nom de marque, micro-détail) cette technologie va associer l'art et la science.

- Livraisons à domicile. La dernière frontière du secteur du commerce de détail nécessite l'intégration de la technologie, de la chaîne d'approvisionnement et de l'acceptation du client. Bien que beaucoup aient essayé d'apporter cette technologie aux clients, cela s'est avéré décevant au point de vue rentabilité. Mais poussé par une forte demande de la part des consommateurs et une technologie de pointe, un gros détaillant va un jour solutionner ce problème et en récolter les bénéfices. .

Capacités

Posséder un filtre efficace va devenir absolument crucial. Veiller que les bons choix et les bonnes décisions associent de solides capacités au niveau des systèmes, une bonne connaissance des perceptions des clients et la capacité à trouver des idées et à les concrétiser sur le marché.



DIAGNOSTIC :
ETES-VOUS PRÊT
À AFFRONTER
L'AVENIR ?

Il est entendu qu'il n'existe pas de société de vente au détail parfaite et qu'aucune organisation ne pourra répondre positivement à toutes les questions ci-dessous. **Mais les meilleures organisations auront davantage de réponses positives ou de plans en vigueur pour étayer toute faiblesse apparente.**

Ce kit d'outils diagnostiques a été produit pour aider les détaillants à évaluer leur statut en ce qui concerne leurs capacités à gérer des questions critiques. Pour récapituler, les détaillants qui veulent réussir à l'avenir devront être capables de stimuler des innovations continues ainsi que des innovations majeures dans toute leur organisation pour survivre aux futurs Points d'Inflexion.

Il est entendu qu'il n'existe pas de société de vente au détail parfaite et qu'aucune organisation ne pourra répondre positivement à toutes les questions ci-dessous. Mais les meilleures organisations auront davantage de réponses positives ou de plans en vigueur pour étayer toute faiblesse apparente.

- 1. Les perceptions des clients représentent-elles une haute priorité pour votre société ? Disposez-vous de processus opérationnels utilisant des mesures à la fois qualitatives et quantitatives pour identifier les perceptions des clients ?
- 2. Les perceptions des clients sont-elles souvent examinées et transmises à tous les services appropriés de votre société ?
- 3. Possédez-vous des capacités avancées capables de recueillir des données vous permettant de bien comprendre les actions de groupes particuliers de clients dans vos magasins ?
- 4. Avez-vous intégré les différentes informations (consommateur, transactions, secteur industriel) nécessaires pour devenir une organisation « d'étude » ?

5. Disposez-vous de mécanismes opérationnels qui vous permettent d'agir sur les informations reçues ?

Perceptions de la concurrence : Regardez-vous ce qui se passe hors de chez vous ?

6. Votre société procède-t-elle à un étalonnage actif de la concurrence ?

7. Etudiez-vous ce qui se passe hors des limites de votre propre marché pour voir si d'importants changements se produisent sur le marché du commerce de détail au sens plus large ?

8. Regardez-vous au-delà de votre propre secteur industriel pour mieux comprendre les tendances des consommateurs au sens plus large ?

9. Etes-vous membre actif d'associations professionnelles, d'organisations commerciales et de groupes ayant pour objectif de disséminer des données et tendances relatives à votre secteur industriel ?

Politique gouvernementale et facteurs externes : Etes-vous conscient de la manière dont la politique et les facteurs externes affectent votre société ?

10. Vous tenez-vous au courant des nouvelles politiques gouvernementales ?

11. Votre société adopte-elle un rôle actif dans l'élaboration des nouvelles politiques ?

12. Votre société dispose-t-elle de plans de secours en vigueur pour répondre à des circonstances externes imprévues ?

Mécanisme de filtre

13. Les changements qui affectent le marché sont-ils examinés en fonction de l'impact qu'ils pourraient avoir sur votre propre société ?

14. Modifiez-vous continuellement la stratégie de votre société ? Modifiez-vous constamment l'assortiment des produits offerts, les prix, les politiques opérationnelles, le marketing etc. pour ne pas vous laisser distancer par les demandes de la concurrence ?

15. Votre société dispose-t-elle de mécanismes lui permettant de « filtrer » la vaste quantité d'informations qu'elle reçoit ?

Vision et stratégie

16. Votre société possède-t-elle une vision et une stratégie claires

17. Les convictions et les valeurs essentielles de votre société sont-elles bien comprises et constamment renforcées ?

18. Votre société s'engage-t-elle dans une politique réfléchi sur le long terme

Capacités au leadership

19. Votre société possède-t-elle un solide leader et une bonne équipe de gestion ?

20. La société est-elle « férocement déterminée », et évite-t-elle de sombrer dans la complaisance ?
21. Existe-t-il des plans de succession ainsi que des parcours de carrière clairs pour les cadres ?
22. Les décisions prises sont-elles communiquées avec autorité et cohérence à l'organisation dans son ensemble ? Les décisions sont-elles sans cesse renforcées ?
23. Votre société est-elle réputée pour prendre de bonnes décisions
- Personnel**
24. Votre société emploie-t-elle un personnel cherchant à toujours mieux faire ?
25. Les employés de votre société comprennent-ils bien les buts et les objectifs de la société ?
26. Les employés de votre service clientèle sont-ils motivés et passionnés ?
27. Votre société est-elle suffisamment rentable et efficace pour rester concurrentielle sur le marché ?
28. Vos prix sont-ils compétitifs ?
29. Vos processus de distribution sont-ils rationnels
30. Votre assortiment de produits est-il irrésistible aux yeux des clients que vous ciblez ?
31. Savez-vous créer un environnement irrésistible et différencié dans vos magasins ?
32. Etes-vous capable d'adapter vos assortiments
- de produits à des groupes de clients particuliers ?
33. Avez-vous produit avec succès de nouvelles marques et formats de magasins dans votre organisation ?
34. Votre organisation dispose-t-elle de solides capacités dans le domaine du développement des produits et celui d'une marque privée ?
35. Etablissez-vous des partenariats avancés avec les fournisseurs clé ?
36. Utilisez-vous activement de nouvelles formes de marketing avec vos clients ?
37. Investissez-vous activement des fonds et des ressources au développement de la marque ?
38. Etes-vous capable de répondre rapidement aux changements du marché ?
39. Participez-vous aux potentielles perturbations technologiques, ou en suivez-vous l'évolution ?

DERNIÈRES
REMARQUES



Bien que tous les détaillants modernes doivent maîtriser les principes fondamentaux d'une bonne gestion commerciale, cette étude indique qu'il existe une plus forte concentration des capacités de base chez les détaillants extrêmement prospères. **Les sociétés doivent être capables d'instiguer des innovations continues ainsi que des innovations majeures dans leur organisation.**

Les points suivants sont une récapitulation des résultats de cette étude. Vous devez :

1. Produire un modèle d'innovations efficace pour votre organisation pouvant accommoder des innovations continues ainsi que des innovations majeures. Ce modèle nécessite un scanner efficace capable de suivre l'évolution des tendances, un filtre sachant trier les idées et de solides capacités d'exécution.

2. Développer les capacités de base dans votre organisation. Celles-ci comprennent une excellente connaissance des perceptions des clients, un bon développement du personnel et des qualités de leadership pour déterminer et renforcer les décisions critiques.

3. Répondre avec efficacité aux signaux potentiels. Cette étude a identifié six macro tendances menaçant de se transformer en Points d'Inflexion de manière imminente. Il vous faudra évaluer si ces tendances sont susceptibles de se produire sur votre marché et si vous désirez prendre les devants ou y réagir.

4. Utiliser vos atouts. La réponse appropriée au changement devra être fonction de la taille de la société, de la dynamique du marché, du positionnement de niche ou de masse et d'une évaluation critique des compétences de base de votre société.

5. Réfléchir si vous êtes prêt à affronter l'avenir ? Effectuez votre autocritique pour mieux comprendre où vous en êtes et comment votre organisation doit évoluer à l'avenir.

Survivre aux Points d'Inflexion futurs nécessite de la part des détaillants qu'ils développent activement les capacités appropriées à la réussite sur le marché du futur qui promet.

Coca-Cola



**RETAILING
RESEARCH
COUNCIL
EUROPE**



Copyright © 2007 Coca-Cola Services S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system,
or transmitted in any form or by any means without the written permission of the publisher.
This report is a summary for general information only and does not constitute legal advice.

Design: www.the-radiator.com

LE POINT D'INFLEXION