



Cette citation signifie que l'échec -la roche Tarpéienne où les gens se suicidaient à Rome- est souvent très proche de la gloire, du succès (le Capitole où on célébrait les vainqueurs).

Transposé à la distribution cette citation signifie qu'il faut savoir qu'après le succès peut arriver très rapidement l'échec.

Il faut d'ailleurs constater que ces dernières années le temps qui sépare le succès du déclin d'une formule et d'une enseigne est de plus en plus court.

© Marc Benoun, 2008



La Fnac à Taipei (Taiwan)



2

Les enseignes (Carrefour, Nature et Découvertes, Ikea, H & M et Wal-Mart) qui figurent sur le bandeau de l'écran s'illustrent par l'excellence de leurs résultats

La FNAC qui a créé une formule de distribution originale (le multispécialiste des biens culturels) remporte un très grand succès dans de nombreux pays et notamment à Taiwan.

Plan de la présentation

- 1 - Introduction : contexte actuel du commerce
- 2 - Facteurs clés de succès (FCS)
 - 2.1 - Marketing
 - 2.2 - Organisation & logistique
 - 2.3 - Personnel
- 3 - Conclusion : adaptation des facteurs de succès aux phases de vie

© Marc Benoun, 2008



3

On ne peut pas parler de FCS sans les replacer dans leur contexte historique: les facteurs clés de succès d'hier, ne sont pas ceux d'aujourd'hui et ne seront pas ceux de demain.

Quel sera, par exemple, l'influence de la situation politique et de la crise économique que nous traversons sur le commerce ?

Moins de dépenses, un repli sur le foyer se traduisant par plus loisirs domestiques ?

Nous verrons aussi que les facteurs clés de succès peuvent être regroupés autour de trois catégories: le marketing, la logistique et le personnel.

Enfin, nous pourrons voir que les facteurs clés de succès sont différents selon les phases du cycle de vie d'une formule.

1 - Contexte actuel du commerce

- Accélération des cycles de vie des formules et des enseignes surtout dans le non alimentaire
- Évolution vers plus de service
 - Facteur de différenciation
 - Exigence client
- Hyper-concurrence mondiale entre géants
 - Wal-Mart/Carrefour/Metro
 - Home Depot /Lowe's
 - Gap/Zara/H&M/C&A

© Marc Benoun, 2008



4

Le succès dure moins longtemps: les grands magasins ont occupé le devant de la scène pendant 100 ans. Ils sont arrivés à maturité dans les années 50. L'hypermarché a mis 40 ans pour passer de la création à la maturité. Combien de temps mettra le commerce électronique pour passer de la phase 1 (la phase de décollage) à la phase 3(la phase de maturité) ?

Le commerce s'oriente aujourd'hui vers plus de services sous les effets, d'une part, des entreprises du commerce pour qui un meilleur service est un élément de différenciation et, d'autre part, sous l'influence des clients "comblés" des économies développées qui en veulent toujours " plus pour moins", car ils ont le choix entre différentes enseignes en concurrence.

La concurrence est de plus en plus vive entre des très grandes entreprises dont les ambitions sont devenues mondiales.

Dans l'alimentaire, Wal-Mart / Carrefour / Metro / Ahold bataillent pour le leadership mondial.

Dans le secteur du bricolage, Home Depot domine l'Amérique et Kingfisher étend son influence en Europe.

Dans le textile, la bataille est vive entre un grand nombre d'entreprises parmi lesquelles on peut citer 4 entreprises: l'Américain Gap, l'Espagnol Zara, le Suédois H & M et le Néerlandais C & A.

1 - Contexte actuel du commerce

- **Consommateur des pays « saturés »**
 - Changeant et opportuniste
 - Comblé et (sur) informé
 - Comptable de son temps et vigilant sur les prix
 - À la recherche de la commodité (proximité)
 - De plus en plus âgé
 - De plus en plus sensibilisé à l'écologie
 - De plus en plus demandeur de service
- **Le commerce n'échappe pas à la mondialisation**
 - Multiplication des formats et enseignes transnationales
 - Le commerce moderne conquiert un nombre croissant de pays
- **Observation nécessaire de la concurrence**
 - Approfondie et systématique
 - Facilitée par l'évolution technologique

© Marc Bernouin, 2008



5

Pour réussir dans le commerce il faut prendre en compte l'état d'esprit du consommateur contemporain.

La situation est différente selon qu'on se situe dans les pays émergents ou dans les pays saturés (pays où le commerce est arrivé à maturité).

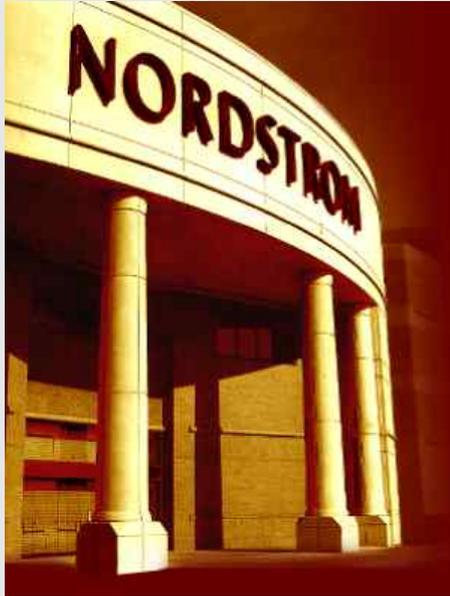
Pour retenir quelques traits du comportement du consommateur dans pays "saturés" on peut dire qu'il est

- Changeant et opportuniste (il n'est pas très fidèle aux enseignes et sait saisir les bonnes affaires ,par exemple il achète beaucoup durant les soldes)
- Comblé et (sur) informé (il est face à une abondance de l'offre et il est très largement informé par tous les moyens de la communication moderne, y compris Internet). Surinformé veut dire que devant la surabondance de l'information, il peut être désorienté.
- Comptable de son temps et des prix. Il ne supporte pas d'attendre pour les "achats corvées" et il devient expert pour faire jouer la concurrence sur les prix.

Aujourd'hui les différents acteurs du marché (les distributeurs en concurrence) sont obligés de s'observer pour faire face à l'hyperconcurrence.

La veille concurrentielle est devenue approfondie et systématique. L'observation de la concurrence est largement facilitée par l'évolution des technologies de l'information et de la communication.

Plus de service : l'idéal Nordstrom



© Marc Bernoun, 2008

Les grands magasins Nordstrom sont souvent cités comme modèle en matière de service à la clientèle.

- Classement des marchandises par styles de vie
- Largeur et qualité de l'assortiment
- Marques prestigieuses

Depuis un siècle la philosophie de Nordstrom n'a pas changé : service exceptionnel, sélection rigoureuse des marchandises et excellent rapport qualité/prix

Pour en savoir plus visitez le site Nordstrom



6

Nordstrom est un grand magasin d'habillement de la côte Ouest des États-Unis qui a fondé sa réputation sur la qualité de son service.

- Classement des marchandises par styles de vie et non par rayons
- Largeur et qualité de l'assortiment
- Marques prestigieuses de vêtements et de chaussures.

Depuis un siècle la philosophie de Nordstrom n'a pas changé : service exceptionnel, sélection rigoureuse des marchandises et excellent rapport qualité/prix

2 - Les facteurs clés de succès

- 2.1 - Facteurs clés de succès marketing
- 2.2 - Facteurs clés de succès organisation et logistique
- 2.3 - Facteurs clés de succès personnel

© Marc Benoun, 2008



7

Comme nous l'avons vu les facteurs clés de succès peuvent être regroupés en trois catégories :

- Le marketing
- L'organisation et la logistique
- Le personnel de l'entreprise en général et le "personnel de contact" en particulier

2.1 - FCS marketing

■ Un concept

- Innovateur ou original.
- Une copie

« la même chose en mieux »
« la même chose développée plus vite »
« à peu près la même chose, mais moins cher »

QuickTime™ et un décompresseur Cinepak sont requis pour visionner cette image.

Zara : au départ un plagiat

■ Un concept si possible universel

QuickTime™ et un décompresseur Cinepak sont requis pour visionner cette image.

Gap : une pub globale

© Marc Benoun, 2008



8

Pour réussir dans un univers marqué par une forte concurrence l'idéal est de développer un concept (une offre en magasin ou hors magasin) complètement novatrice mais il n'est pas fréquent d'avoir des idées révolutionnaires comme le grand magasin ou le supermarché. A défaut d'avoir une offre révolutionnaire on peut s'efforcer de trouver un concept original (comme Nature et découvertes ou The Shop).

A défaut d'avoir une idée originale il est aussi possible de copier (ou d'importer) un concept qui existe déjà.

Dans ce cas il faudra faire « la même chose en mieux » (c'est à dire enrichir ou aculturer un concept observé ailleurs) ou faire « la même chose développée plus vite » car la vitesse est un facteur de succès dans un univers où les concepts naissent, se développent et meurent très rapidement.

On peut enfin faire « à peu près la même chose, mais moins cher » (ce qui a été le cas de Zara)

L'idéal est de trouver une offre qui peut être appliquée non seulement dans son pays d'origine mais dans de nombreux autres pays (ce qui est le cas par exemple de Gap ou de Carrefour)

2.1 - FCS marketing

- Une bonne traduction du concept sous forme d'offre :
 - assortiment - prix
 - services
- Une mise en scène de cette offre
 - à travers le magasin et sa décoration
 - à travers l'ambiance qui règne dans le point de vente

© Marc Bernouin, 2008



9

Non seulement il faut avoir l'idée mais il faut qu'elle se traduise par une offre (une proposition faite à des clients potentiels) qui soit totalement en cohérence avec le concept sur les différents plans : assortiment, prix, services. Une bonne sélection de l'assortiment, un niveau, ou des niveaux, de prix conforme au concept, des services qui dépassent les attentes des clients.

La traduction de l'offre Mango en magasin



© Marc Bernouin, 2008

Pour en savoir allez sur le site
www.mango.com

Clarté, parfaite adaptation à l'environnement, importance des couleurs, des matériaux et du mobilier...

Les boutiques, Mango, en propre ou en franchise, sont généralement situées dans des emplacements n°1.

Elles doivent avoir une taille suffisante pour pouvoir respecter le style de décoration d'intérieur, l'image et de présentation des produits.



10

L'assortiment, les prix et les services doivent être appuyés par la décoration magasin qui doit également être en parfaite adéquation avec le concept.

Voici à titre d'exemple l'ambiance des magasins Mango qui sont au service d'un concept de prêt-à-porter pour jeunes femmes modernes et actives.

2.1 - FCS marketing

- La bonne mise en valeur de l'offre (à travers le magasin ou sur le support de vente) s'exprime par
 - La localisation des points de vente
 - La décoration et ambiance du magasin
 - L'assortiment (marques nationales, marques d'enseigne, marques de distributeurs, marques premiers prix...) et les prix
 - L'implantation des rayons
 - La présentation des marchandises

© Marc Bernouin, 2008



11

L'offre du commerçant ou du distributeur doit être présentée dans les meilleures conditions possibles.

Il faut donc mener une réflexion globale et approfondie avant de choisir :

- Le type de localisation souhaité pour les points de vente
- La décoration magasin (couleurs, mobilier, odeurs, musique ...)
- La composition de l'assortiment (Marques nationales, Marque enseigne, Marques de distributeurs , premiers prix...) et les prix
- L'implantation des rayons
- La présentation des marchandises en rayon

Ces différents éléments doivent être transposés dans le cas où il n'y a pas de magasin comme dans le cas de la vente par catalogue ou du e-commerce

Les règles du merchandising H & M

QuickTime™ et un décompresseur Cinepak sont requis pour visionner cette image.

QuickTime™ et un décompresseur Cinepak sont requis pour visionner cette image.

1- Mettre en avant les nouveautés

3- Changer souvent l'aspect du rayon

QuickTime™ et un décompresseur Cinepak sont requis pour visionner cette image.

2 - Favoriser les articles qui ont des difficultés

© Marc Bernouin, 2008



12

H & M, une des entreprises aujourd'hui parmi les plus performantes dans le domaine du textile, a intelligemment codifié ses règles de merchandising.

2.1 - FCS marketing

- Une clientèle
 - Ciblée
 - Connue
 - Suivie
 - Fidélisée

© Marc Benoun, 2008



13

La clientèle doit être, si le concept s'adresse à une clientèle ciblée, judicieusement choisie (taille suffisante et stabilité dans le temps du segment visé). Les attentes, les comportements d'achat et la fréquentation média des personnes de la cible devront être connues, la clientèle devra être suivie et donc intelligemment relancée. Enfin l'entreprise de distribution devra mettre en œuvre tous les moyens adaptés pour fidéliser sa clientèle. Cette opération est plus facile si la clientèle est connue et suivie.

2.2 - FCS organisation et logistique

- Un réseau optimal
 - Taille (nationale/internationale)
 - Densité
- Une maîtrise de la chaîne logistique
 - Achats optimisés
 - Stocks minimisés
 - Offre réactive
 - Ruptures inexistantes
- Une maîtrise de l'information
 - Fournisseurs
 - Clients

© Marc Benoun, 2008



14

L'organisation et la logistique ne sont pas des facteurs directement visibles par les clients mais ceux-ci savent apprécier si le réseau de magasins d'une enseigne est insuffisant (ils ne trouvent pas assez de magasins dans leur zone géographique), optimal ou excessif (il y a trop de magasins, ce qui donne une impression de banalisation). Non seulement le réseau doit être optimal, en nombre de magasins, mais il doit être aussi harmonieusement réparti. La densité est fonction du type de commerce concerné (400 à 500 points de vente au niveau mondial pour Zara, 80 en Europe pour Nature et Découvertes, une centaine dans le monde pour une marque de luxe). Les responsables du Lafayette Gourmet admettent que le potentiel de leur enseigne ne saurait excéder 5 ou 6 magasins en France. Réussir aujourd'hui dans le commerce implique une parfaite maîtrise de la chaîne logistique, c'est-à-dire - Des achats optimisés: la qualité attendue au prix le plus bas - Des stocks minimisés : un juste équilibre doit être maintenu afin que les stocks ne soient pas excessifs, car ils coûtent cher, mais suffisants afin de ne pas engendrer de ruptures. - une offre réactive : face à une demande capricieuse, les commerçants doivent rapidement ajuster leur assortiment - des Ruptures inexistantes : les ruptures en rayon constituent un manque à gagner pour l'industriel et le distributeur. Le "zéro rupture" est un objectif idéal mais irréaliste. - La maîtrise de l'information est devenue avec le développement des TIC un moyen de minimiser les ruptures et d'augmenter la réactivité dans les relations fournisseurs-distributeurs.

De même les applications marketing des bases de données permettent de mieux connaître, stimuler et satisfaire les clients.

La maîtrise de la technologie RFID

© Marc Benoun, 2008

QuickTime™ et un
décompresseur codec YUV420
sont requis pour visionner cette image.

Les innovations présentées en 2007
au salon Progilog et à la semaine de la traçabilité

15

La RFID offre de nombreuses possibilités et pourrait à terme si les obstacles techniques et économiques sont surmontés remplacer le code barre

2.2 - FCS organisation et logistique

- Une organisation
 - Centralisée/décentralisée
 - Réactive au plan
 - ✓ Marketing
 - ✓ Logistique
 - ✓ Technologique
 - ✓ Organisationnel
 - D'une taille optimale
 - Contrôlée et comptable

© Marc Benoun, 2008



16

En ce qui concerne l'organisation, les dirigeants doivent faire le choix entre centralisation et décentralisation. Ce choix est aujourd'hui partiellement dépassé car il s'agit à la fois, à travers la centralisation des achats d'obtenir les meilleures conditions de prix et, à travers une décentralisation de s'adapter à la demande spécifique d'une zone de chalandise.

Aujourd'hui les structures des entreprises de commerce doivent être souples au plan marketing (c'est à dire s'adapter aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande) et réactives au plan logistique.

Les TIC permettent, dans une certaine mesure, d'optimiser les flux de marchandises et les flux financiers, mais aussi les flux d'information qui concourent, à travers certaines applications comme, par exemple, les bornes interactives à améliorer le service au client au point de vente.

Enfin l'entreprise doit être organisée de manière à être en phase avec la stratégie de l'entreprise. Par exemple les structures doivent être modifiées si l'entreprise adopte une stratégie d'internationalisation.

Les structures doivent posséder une taille suffisante pour assurer les fonctions nécessaires au bon fonctionnement mais ne doivent pas être pléthoriques en personnel car celui constitue le premier poste de coût et donc vient minimiser les profits et réduire la compétitivité face à la concurrence.

Les outils comptables et le contrôle de gestion doivent contribuer à une meilleure connaissance des coûts, des marges et des budgets au sein de l'organisation.

Une gestion centralisée et intégrée

QuickTime™ et un
décompresseur Cinepak
sont requis pour visionner cette image.

© Marc Bernouin, 2008

De A à Z rien n'est laissé au
hasard



17

Ce film montre que les succursalistes de l'habillement pratiquent une gestion à la fois centralisée et intégrée qui permet de ne rien laisser au hasard.

H & M et Zara: le succès de deux succursalistes mondiaux

© Marc Benoun, 2008

QuickTime™ et un
décompresseur Cinepak
sont requis pour visionner cette image.

H & M et Zara un développement rapide



18

Certaines entreprises de commerce connaissent un développement rapide et un succès mondial .C'est le cas notamment de H & M et Zara qui, par des voies différentes, ont su capter une clientèle jeune. H & M a réussi à convaincre que le "cheap c'est classe" et Zara a su utiliser le magasin comme moyen de communication.

2.3 - FCS Personnel

- Des dirigeants
 - Compétents
 - Impliqués
 - Charismatiques (si possible)
 - Ambitieux mais réalistes
 - Communicants et pédagogues
 - Réceptifs aux évolutions de l'environnement
- Un personnel
 - Formé et compétent
 - Motivé
 - Au service du client
 - À la rémunération adaptée

© Marc Benoun, 2008



19

Les entreprises de commerce ont été au départ l'affaire d'un homme ou d'un couple, voire d'une famille.

Aujourd'hui les créateurs des enseignes les plus importantes ont laissé leur place à des managers qui doivent, pour bien mettre en œuvre la stratégie qu'ils ont déterminée être compétents, impliqués dans leur travail, si possible charismatiques, ambitieux mais aussi réalistes pour ne pas mettre l'entreprise en péril, communicants et pédagogues afin de bien transmettre au personnel les objectifs de l'organisation, et enfin, réceptifs face aux évolutions rapides des comportements du consommateur et des technologies applicables dans le commerce.

Parmi tous les facteurs clés de succès, le personnel est probablement le plus important. Le commerce est même la distribution sont avant tout des activités sociales où la qualité de la relation est primordiale

Il faut avoir un personnel formé et compétent, motivé dans son travail, toujours disponible pour rendre service aux clients et rémunéré par un "juste salaire" afin de ne pas trop alourdir le poste de charge que représente les frais de personnel.

2.3 - FCS Personnel : l'accueil chez Wal-Mart



Un "greeter" accueille les clients
à bras ouverts



Le greeter est chargé d'accueillir et d'aider les
clients

© Marc Bernouin, 2008

20

A l'entrée des magasins Wal-mart il y a un "greeter" (personne chargée d'accueillir et d'aider les clients) souhaite le bienvenue aux clients

Les greeters sont recrutés localement. Ce sont des personnes retraitées et/ou des personnes appartenant à des communautés ethniques

3 - Conclusion : adaptation des facteurs de succès aux phases de vie

- Le succès dépend de la capacité des dirigeants à :
 - Imaginer un concept et savoir le traduire sous forme magasin
 - Créer et développer un réseau, sans jamais dépasser la taille optimale
 - Faire évoluer le réseau et/ou le concept magasin (déclinaison)
 - ✓ adaptation au temps
 - ✓ adaptation au lieu
 - ✓ adaptation aux contraintes
 - Savoir s'arrêter au bon moment
 - Savoir générer de nouveaux concepts

© Marc Benoun, 2008



21

La réussite d'une enseigne dépend de la capacité de ses dirigeants à

- Imaginer un concept et savoir le traduire sous forme de magasins (phase de conception ou phase 0 du cycle de vie)

- Créer et développer un réseau sans jamais dépasser la taille optimale, car il y a dans ce cas risque de cannibalisation ou de trop grande banalisation de l'enseigne (phase 1 et 2 du cycle de vie)

Faire évoluer le réseau et/ou le concept magasin (déclinaison du concept) (correspondant à la phase 3 du cycle de vie pour l' adapter au temps (évolution rendue nécessaire par les changements des comportements des consommateurs avec le temps), pour l'adapter aux lieux c'est à dire aux différents pays et pour l'adapter aux contraintes de la réglementation (horaires d'ouverture, vente à perte, promotions...) qui d'ailleurs varient en fonction du temps et des pays

Savoir s'arrêter au bon moment pour ne pas emputer la rentabilité par les ventes déclinantes d'une formule en phase 4 (phase de déclin).

Savoir générer de nouveaux concepts pour permettre à l'entreprise de continuer son développement global

Whole Foods Market: une enseigne qui sait surfer sur la vague bio-écologique

© Marc Benoun, 2008

WHOLE FOODS MARKET

STORES & EVENTS | CAREERS | CUSTOMER SERVICE

SEARCH

COMPANY | PRODUCTS | RECIPES | WHOLE BODY | ISSUES | INVESTOR RELATIONS | PRESS ROOM

fl@vors E-NEWSLETTER

SIGN UP

fresh & new store specials podcasts blogs

NEWS Whole Foods Market to Sack Disposable Plastic Grocery Bags by Earth Day

BRING YOUR OWN BAG BYOB SAVE YOUR OWN PLANET

Whole Foods Market a été créé en 1980. L'entreprise possède en 2006 plus de 500 magasins et réalise un chiffre d'affaires de 5,6 Mrds \$.
Whole Foods Market commence à s'internationaliser (Canada, Royaume Uni)



22