

## ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,  
Délégué Général de Procos



## Les changements, quels changements ? Les fondamentaux historiques du commerce sont-ils balayés ?

Notre société est dominée par le court terme, l'immédiateté, la multiplication des innovations et des effets d'annonce en tout genre.

Un sujet fait l'actualité quelques jours puis l'on passe à autre chose comme s'il n'avait pas existé. **Le règne de l'éphémère et disons-le, car c'est plus grave, trop souvent de la fébrilité, de la précipitation et de la généralisation facile !**

En matière de commerce par exemple, le nombre de sujets, d'innovations, d'annonces, de nouvelles pratiques, de tests, de soi-disant nouveaux comportements des consommateurs sont si nombreux **qu'il est compliqué de distinguer ce qui est prioritaire et durable de ce qui l'est moins.**

Ce règne du court terme était vrai avant la Covid, il le sera au moins autant après.

Il m'a semblé essentiel de s'interroger sur l'ampleur des changements, la réalité des modifications de repères, de priorités, de référentiels pour tenter d'apprécier ce qui est essentiel dans les activités du commerce, de ses modèles...

**Bien entendu, ces changements sont nombreux et s'accroissent. Il ne s'agit aucunement de les nier ou de les sous-estimer :** d'un côté, numérisation, digital, plateformes et de l'autre responsabilité, durabilité...

**Oui, mais cela change-t-il les repères et les objectifs prioritaires ?**

Ne s'agit-il pas surtout de nouveaux outils, de nouvelles technologies, pour atteindre des objectifs en fait présents depuis des décennies et qui devraient guider toute entreprise du commerce, tout commerçant depuis toujours, quelles que soient les modifications de l'environnement et de la société ?

**Compte tenu de mes nombreuses années passées chez Darty, il m'était naturel de partir de ce cas de retailer** que je connais bien, pour voir si les grands principes fondateurs, ce qui doit structurer la réflexion stratégique et l'opérationnel, sont toujours opérants ou, au contraire, totalement dépassés.

**Quels sont depuis les années 80 les fondamentaux de cette enseigne ?** La colonne vertébrale initiale du concept est-elle balayée par les évolutions récentes de la consommation, de la technologie, de la société ? L'idée n'est pas de mettre en avant telle ou telle enseigne mais bien de s'appuyer sur des éléments définis il y a de nombreuses années pour voir s'ils sont réellement obsolètes aujourd'hui ou s'ils restent d'actualité.

**Darty dès l'origine, c'est :**

- **un triptyque : le prix, le choix, le service,**
- **un engagement : le contrat de confiance.**

Tous ces éléments sont des engagements vis-à-vis des consommateurs. Ils résument très bien encore aujourd'hui me semble-t-il les fondamentaux du métier de commerçant quelle que soit sa taille et ses modalités de mise en œuvre (omnicanal...).

**Tout d'abord l'offre : le choix,** c'est l'engagement du commerçant, ce qui fait sa spécificité, la première raison pour laquelle le consommateur va le préférer.

Le choix ce n'est pas l'offre la plus large possible, internet a changé la donne sur ce point mais la sélection, la bonne compréhension des besoins des clientèles pour répondre aux attentes et séduire, faire plaisir. **Le premier engagement du commerçant, c'est son offre, les aspérités qu'il sait créer, ce n'est pas le mimétisme.**

Le choix, c'est également s'assurer que la spécificité, la différenciation de l'offre soit comprise par les clients potentiels.

Si le client final ne comprend pas, ne voit pas, ne perçoit pas, la différenciation n'existe pas.

Le faire savoir est évidemment fondamental de même que la clarté du positionnement.

**Être un commerçant, c'est savoir choisir, se différencier, créer la différence par rapport à une concurrence de plus en plus diverse, multiple, hybride...** Le travail du commerçant, quel qu'il soit, c'est l'intelligence du choix, sa compréhension par le client, et la capacité de celui-ci à répondre aux attentes d'un consommateur de plus en plus unique, donc la capacité d'y associer le ou les services les plus adaptés pour remplir l'usage et le bénéfice qu'en attend le client. Nous y reviendrons plus loin.

**Second point, le prix :** toutes les études montrent que ce point reste déterminant et à l'heure d'internet, est certainement encore plus vrai. Car internet, c'est la transparence, la compatibilité... Au-delà du prix, l'important est également la relation entre qualité perçue (produits et services) et prix pratiqués.

**Troisième élément du triptyque : le service.** Alors qu'aujourd'hui, on ne parle que d'économie servicielle, on mesure combien cette approche de Darty était précurseur. **Quelle manière plus efficace pour personnaliser son offre, se différencier, que la prestation de service ?** Sortir de la seule offre produit est fondamental aujourd'hui. Que l'on parle de conseil, de formation, de coaching, de location, de livraison, de click & collect, la liste des possibles est longue. A chaque besoin de consommateur, un service ... On parle d'usage et de fonctionnalité des produits ... ; tout l'enjeu est de mettre en place une palette de services, les bons services, **ceux qui apportent une valeur ajoutée au client et également ceux qui peuvent faire l'objet d'un modèle économique durable** soit parce qu'ils fidélisent, soit qu'ils permettent d'être pris en charge financièrement par le client qui lui reconnaît une valeur qu'il est prêt à payer.

Créer des services gratuits est aisé, les valoriser est plus complexe, mais s'ils sont gratuits encore faut-il qu'ils soient constitutifs d'une création de valeur globale par la fidélisation, la différenciation...

**Dans un monde de nombreux et rapides changements, il faut de solides repères, seul moyen de rattacher les décisions, les évolutions de l'entreprise, l'engagement des collaborateurs à des objectifs clairement établis, cohérents et durables.** Dans le commerce, l'enjeu est de séduire les consommateurs, de les fidéliser, tout ceci dans le cadre d'un modèle capable durablement de faire du profit pour réinvestir. Le triptyque prix/choix/service de Darty n'a donc pas beaucoup vieilli dans ses fondamentaux alors qu'il date de plus de quarante ans !

**Dernière pierre de plus en plus vitale, la confiance.** Aujourd'hui, il est question de transparence, d'engagement, de RSE, de sécurisation du client... On parle aussi de l'impérative nécessité de créer la relation la plus durable possible avec ses clients... A ce propos, nous parlons beaucoup d'outils, de technologie, de relation « sans couture » ... **mais revenons à Darty et son « contrat de confiance », un contrat donc un engagement fort et une relation inscrite dans la durée : « la confiance entre une enseigne et son client ».**

Aujourd'hui, dans tous nos débats sur la transparence, la cohérence entre le discours de marque et le vécu quotidien par les consommateurs... quel autre objectif que créer une relation de confiance ?

**Nous avons tous les jours la sensation que tout change, tout s'accélère, que tout est bouleversé, que nous changeons de monde... mais est-ce si vrai ?** N'avons-nous pas pris le mauvais réflexe de complexifier, de nous perdre dans des épiphénomènes en oubliant le principal ? **En matière de commerce, les fondamentaux sont-ils si différents d'avant ?** Si les outils, les technologies, l'environnement commercial changent, qu'en est-il du métier de commerçant ou de l'enseigne ? Est-ce si différent ?

Cet exercice autour du cas Darty me semble devoir refléter deux choses que nous ne devons pas oublier :

- 1. les fondamentaux et les priorités du commerce ne changent pas tant que cela.** Le prix est toujours essentiel, le rôle du commerçant dans le choix proposé est toujours essentiel, le service était essentiel, il devient de plus en plus vital. Il ne faut pas confondre outils, technologie, organisation (omnicanal, sans couture) ... et objectifs fondamentaux (satisfaction quotidienne du client, différenciation et clarté de positionnement, respect indéfectible des engagements et des promesses).
- 2. Il est impératif pour chaque acteur de se définir clairement quelques priorités fondamentales** et simples qui doivent chaque jour guider l'action de tout collaborateur d'une entreprise de commerce de détail, à tout niveau de l'entreprise, des achats en passant par la finance, la supply, le digital, les magasin ... **Ces repères simples sont les seuls qui peuvent donner de la cohérence aux décisions prises dans un monde où de nouvelles priorités peuvent apparaître chaque jour** sous forme d'innovations, de services lancés par des concurrents... Commerçant indépendant et enseignes peuvent vite se perdre et/ou se disperser dans un tel contexte. Il est dangereux de se laisser aller à la fébrilité, à la multiplication des sujets... alors qu'il reste prioritaire de donner de la cohérence aux collaborateurs et de la lisibilité dans le temps aux consommateurs.

On peut appeler cela *Raison d'Être* mais, là aussi, attention aux concepts. Soyons simples, opérationnels pour être compris et suivis par les collaborateurs et les clients

## Sommes-nous dans le monde d'après ?

Il me semble que les fondamentaux du commerce, c'est-à-dire la finalité, les repères principaux, demeurent assez proches de ce qu'ils étaient, la Covid et les nouvelles technologies ne les remettent pas en cause violemment. Un concept ou un commerçant qui ne les respecte pas n'a que peu de chance de survivre dans le temps long. Par exemple, un petit commerçant qui se digitaliserait sans avoir conçu une offre attractive, des prix cohérents, une différenciation suffisante et des services qui donnent envie aux consommateurs de lui rester fidèles n'aurait pas beaucoup de chance de s'en sortir. Ce n'est pas la technologie ou les nouvelles pratiques qui le sauveront. Bien entendu, les moyens mis en œuvre, les modèles économiques, les organisations doivent changer mais les fondamentaux beaucoup moins.

Bien entendu, les canaux de vente sont maintenant multiples, les réseaux sociaux, la plateformes et la numérisation viennent compliquer les métiers, réclament des compétences, des investissements mais un commerçant trop focalisé sur ces éléments, ces innovations, qui oublierait le rôle essentiel du commerce tout en mettant en place de nouveaux services, une nouvelle organisation, n'aurait pour autant aucune chance de pérenniser son activité. Le digital, être obsédé par Amazon, chercher à suivre les autres, regarder les DNVB... Tout ceci ne sert à rien si le rôle du commerçant, les métiers fondamentaux, ne sont pas parfaitement au cœur du quotidien et des objectifs, si l'accueil et le traitement de chaque client ne sont pas parfaits.

**Il faut sortir de la fébrilité, du risque de se laisser entraîner par la dictature du court terme, de l'instantanéité.** Bien entendu, il faut se transformer, et aussi vite que possible, mais cette transformation doit s'articuler autour d'une colonne vertébrale simple, quelques objectifs fondamentaux auxquels doit répondre toute décision de l'entreprise à tout niveau, dans tous les domaines, pour éviter la dispersion des moyens, la perte de temps, et donner du sens à tous les collaborateurs et aux consommateurs. Quelle est la valeur ajoutée de cette décision, de transformation, de cette organisation ? En quoi est-elle constitutive de valeur ajoutée par rapport aux objectifs de l'entreprise ?

De même, lorsqu'il est question de commerce dans la presse ou dans les échanges avec les pouvoirs publics, l'innovation, les nouveaux acteurs, prennent trop souvent le dessus comme s'ils étaient la nouvelle référence du commerce de demain et en mesure de

balayer le retail historique. Il ne faut pas confondre épiphénomène, nouveaux concepts, nouvelle démarche, nouvelle application et compréhension de la grande partie du commerce de demain. **C'est important que les pouvoirs publics le comprennent. C'est important que les élus locaux le comprennent.** A défaut, les décisions qui sont prises, les priorités qui sont fixées dans l'action publique seront marginales, voire contre-productives vis-à-vis de l'objectif d'une transformation indispensable des acteurs du commerce pour qu'ils s'adaptent aux évolutions de la société.

Les changements ne doivent pas être sous-estimés de même que leurs impacts. Qui ne se transforme pas, meure. Mais notre monde aime les acteurs nouveaux et ce qui change, Mais cela ne doit pas nous éblouir. **Il ne faut pas sacrifier le fondamental à l'urgence.**

**L'exemple de Darty n'a d'autre vertu ici que de rappeler comment nos prédécesseurs « pensaient le commerce ».** Et avec le recul, l'essentiel n'était pas très différent. Les moyens disponibles changent, l'environnement change, les priorités peuvent changer, mais la colonne vertébrale reste très proche.

**Ce ne sont pas les fondamentaux du commerce qui changent, c'est la manière d'exercer ses activités. ■**