

À LA UNE

Les enseignes Procos échangent sur les nouveaux business models du retail



Plus de 150 retailers étaient réunis par Procos le 8 octobre 2021 pour échanger sur les pistes identifiées pour les futurs business models du retail.

Si la Covid a permis de rassurer voire de conforter le rôle central des magasins au sein du commerce omnicanal, de la chaîne logistique.... Il n'en est pas moins vrai que la baisse tendancielle de la fréquentation de ceux-ci avec un consommateur au comportement de plus en plus omnicanal associé aux chiffres d'affaires au mètre carré en baisse est une préoccupation importante à propos de l'avenir du modèle retail classique.

Pendant de très longues années, l'accroissement des chiffres d'affaires au mètre carré a permis d'écraser des coûts toujours croissants. L'augmentation permanente des coûts immobiliers a été longtemps compensée par des économies de frais de personnel.

Mais, le retail n'a plus de marge de manœuvre en ce sens car les équipes ont été fortement réduites au fil

des ans, jusqu'à parfois dégrader la qualité de services.

Au contraire, pour redevenir attractif, assurer un service et un conseil client à la hauteur dans les magasins non-alimentaires, **il faut trouver de nouvelles marges de manœuvre dans le modèle économique pour fidéliser des équipes engagées et à la hauteur des enjeux.**

Les tables rondes ont permis de traiter de trois sujets majeurs :

- **Les nouvelles voies du commerce**
- **Les nouveaux rôles du magasin**
- **Les nouveaux business models**

Chaque table ronde a été précédée d'une analyse introductive réalisée par Kea & Partners qui a permis, pour chaque thème, de préciser les enjeux prioritaires, le « pourquoi faire ? » et « comment faire ? ».



Laurence PAGANINI, Présidente de Procos et directeur général Kaporal Group a conclu chacune des trois tables rondes.

Nous ne reprendrons ici que quelques idées forces mise en avant par les intervenants pour donner une idée de la qualité du partage d'expériences.

Pour celles et ceux qui le souhaitent, les éléments présentés lors de cet événement sont accessibles grâce au lien en fin d'article.

Les nouvelles voies du commerce

La table ronde était composée de :

- **Nihel MOULOUA**, Directrice Générale en charge des opérations de Pylones et Administratrice Procos
- **Alain KERAVEC**, directeur de la marketplace Fnac-Darty
- **Laurent MILCHIOR**, co-gérant du groupe Etam : enseignes Etam, Etam lingerie, Maison 123, Undiz et Vice-Président Procos



De gauche à droite : Claire BOULIER (Kea & Partners), Nihel MOULOUA (Pylones), Laurent MILCHIOR (Groupe Etam) et Alain KERAVEC (Fnac-Darty)

Claire BOULIER, Kea & Partners a rappelé que deux sujets étaient en forte croissance et sont suffisamment matures pour mériter de s'y pencher un peu plus précisément dans une introduction : **les marketplaces & le social retail**.

Les marketplaces représentent 30 à 35 % du e-commerce.

Aujourd'hui, le social commerce représente 475 milliards de dollars dans le monde dont 300 pour la Chine et l'Europe est en forte croissance : 31 % des Français ont déjà acheté sur un réseau social.

Faut-il créer sa propre marketplace pour amplifier un univers de marques ou en rejoindre une ? La marketplace avec les risques qu'elle comporte de perte de la data clients et d'absence de fidélisation se justifie en phase de conquête d'un marché mais pas dans une phase de consolidation sur un marché mature. C'est un moyen rapide d'accéder à un complément de gamme immense et ainsi ne jamais décevoir le client. La rentabilité est néanmoins complexe pour des petites enseignes aux produits à faibles marges.

Marketplace et social commerce accompagnés de l'action d'influenceurs donnent de la notoriété à la marque. Dans l'ensemble, les enseignes ne constatent pas d'impact de redirection du client vers les magasins. Les canaux sont vraiment complémentaires et s'adressent souvent à une cible différente. Les clients des marketplaces ne connaissent en général pas l'enseigne, sinon ils vont directement sur le site internet ou en magasin.

Une offre hybride marketplace et offline permet de s'adapter aux besoins des clients et d'assurer une expérience réussie. Le vendeur trouve alors tout son rôle d'expert-conseil.

Avec les marketplaces et le social retail, les métiers changent, celui des vendeurs se complexifient et de mêmes que ceux des autres équipes ; **la compétence et l'engagement des vendeurs est au cœur de l'expérience client.**

Facteur clés succès : technologie, RH et logistique. S'armer de la bonne technologie, « évangéliser les équipes à l'intégration du digital et de l'omnicanal car cela apportera du changement au sein des organisations marketing, achat, stockage, etc. (nouvelle organisation, nouvelles embauches/profils et métiers, peur de la concurrence interne).

Il faut être attractif auprès des vendeurs en leur proposant du service combiné au réseau physique (qui apporte la connaissance client, le crédit confiance via le magasin).

La logistique au cœur du modèle retail de demain, notamment pour les marketplaces. Le « drop shipping » permet de maîtriser la logistique de ses propres produits, c'est le choix d'Inditex. A l'inverse, le système de « fulfillment » confie le stock à la marketplace qui gère la livraison selon ses critères.

Les nouveaux rôles du magasin

Les intervenants étaient :

- **Julie WALBAUM**, Directrice Générale de Maisons du Monde
- **Flavien d'AUDDIFRET**, Directeur Général Europe de Thom Europe
- **Stephan GOENAGA**, Directeur développement et affiliation France de Kiabi et Secrétaire adjoint de Procos



De gauche à droite : Céline CHOAIN (Kea & Partners), Stephan GOENAGA (Kiabi), Julie WALBAUM (Maisons du Monde) et Flavien d'AUDDIFRET (Thom Europe)

Céline CHOAIN, Senior Partner chez Kea & Partners a introduit les débats en rappelant les trois enjeux autour du magasin. Comment arriver à redéfinir le rôle du magasin, sa valeur pour la marque, en immobilier mais pas seulement ?

1. **Une clé d'entrée : dépasser, assumer la baisse inéluctable du trafic... et du rendement au mètre carré,**
2. **Mieux exploiter les avantages et les nouvelles opportunités d'un réseau physique plus dynamique, plus polyvalent,**

3. **Aller au-delà des KPIs** qui paraissent, sinon obsolètes, du moins insuffisantes pour définir la valeur d'un magasin (CA, EBITDA...).

L'important est d'aller vers une **nouvelle équation de la valeur** en se basant sur un triptyque tenant compte non seulement de la performance économique, mais aussi de la **satisfaction client** et de la **valeur des équipes**. Pour y parvenir, les voies sont multiples.

Le diagnostic est partagé : une chute des fréquentations en magasins (depuis 2013, environ - 40 % dans les magasins de centre-ville, - 30 % pour ceux des centres commerciaux, mais certains points sont positifs :

- 40 % des acheteurs en ligne choisissent le **click & collect** : pratique multipliée par deux en cinq ans → de l'animation dans les points de vente physique,
- Le **showrooming** (visite du magasin physique, avant un achat réalisé en ligne), qui au départ fait peur aux retailers, concernerait **38 %** des consommateurs.
- Mais son double inversé, le **ROPO** (Research Online, Purchase OffLine) qui consiste à effectuer des recherches en ligne avant d'acheter en magasin concernerait **75 %** des consommateurs.

Une certitude, le magasin n'est pas mort !

Céline Choain propose six composantes pour une redéfinition du rôle du magasin :

L'expression de l'univers de la marque

Une offre élargie et servicielle

Un vendeur amplifié

Le magasin comme point logistique et entrepôt

Un point de départ pour la gestion des communautés (DIY, club, prescripteur lifestyle...)

Cultiver l'ancrage et l'engagement local : le commerçant engagé dans son territoire

Deux clés sur lesquelles travailler :

- **Les hommes et les femmes au cœur de ces sujets**
Les tâches actuelles en magasin sont amenées à évoluer, de nouveaux métiers vont apparaître.

- **Vers un nouveau pilotage de la valeur magasin au-delà du CA/m²**

Réviser les KPIs traditionnels, développer une **nouvelle équation de la valeur** afin d'y intégrer de nouveaux indicateurs dans un nouveau triptyque :

- Satisfaction et valeur client : satisfaction, niveau de recommandation (NPS), communication sur le lieu de vente, CA/client...
- Equipes : Taux d'engagement, de formation, absentéisme, turnover...
- Performance économique : CA/m², mais aussi taux de clients omnicanaux, productivité (incluant logistique click & collect, gestion des retours), etc.

Rappelons ici quelques éléments des prises de parole, présentation d'expérience et échanges :

- **Le magasin permet de recruter de nouveaux clients.** Il contribue à la notoriété de la marque. Le web, c'est le produit, le magasin, c'est davantage un « **Temple de marque** » surtout en France où la notoriété est déjà forte : grands magasins, pas forcément multiplication des points de vente.

- **L'enjeu est le rôle des vendeurs**, leur capacité à accompagner les clients, à élargir l'offre ; ils peuvent utiliser la marketplace pour le faire par exemple. **Il faut donc les piloter vers les bons indicateurs.**

- **Le magasin doit être intégré dans la chaîne logistique.**

- La baisse structurelle du trafic est évidente, moins de consommateurs qui viennent découvrir, mais des clients déjà renseignés, plus « quali ». Il faut donc **garder, amplifier ce supplément d'âme serviciel.**

- Les indicateurs du CA demain : temps d'attente magasin/commande/retrait.

- Les directeurs de magasins, doivent être impliqués dans leurs territoires en plus de bien servir leurs clients. **Ils doivent franchir les portes de leurs magasins pour créer une relation avec les associations, être connus des élus...**

- Magasins d'insertion, en lien avec des associations et épaulés par des communes : la

mairie prête un local à l'association d'insertion et les équipes forment de futures recrues.

- Notre culture n'est pas de réduire les surfaces mais mieux les utiliser.

Les nouveaux business models

Les participants à cette table ronde étaient :

- **Hubert AUBRY**, Directeur de la stratégie et des nouveaux développements du groupe Eram : nombreuses enseignes de chaussures telles que Eram, TBS, Melloy Yellow par exemple mais aussi Gemo et Administrateur de Procos

- **Guillaume LECOMTE**, Directeur Général du groupe Agapes Restauration : Flunch, Pizza Paï, Salad & Co par exemple

- **Alain RABEC**, Directeur Général de Kingfisher. En France : Castorama, Brico Dépôt



De gauche à droite : Benoit LASBATS (Kea & Partners), Hubert AUBRY (Groupe Eram), Guillaume LECOMTE (Agapes Restauration) et Alain RABEC (Kingfisher)

Benoit LASBATS, Directeur chez Kea & Partners, dans son intervention introductive, a exposé l'enjeu de la verticalisation s'appuyant sur trois facettes : **La relocalisation, l'écosystème et la recyclabilité.**

Pour les acteurs du retail, avancer sur de nouvelles pistes de business models, plus ou moins éloignés du métier d'origine, réclame de :

- **Sécuriser le « core business »** qui seul peut permettre de financer demain les nouveaux business,

- **Développer de nouvelles approches** : processus innovants, innovations, modes d'actions différents,

- **Changer totalement d'approche et de « terrain de jeu »** : acquérir des start-ups, intégrer de nouveaux savoir-faire, et accepter de ne pas tout faire soi-même.

Ci-dessous quelques pistes résultant des échanges de la table ronde :

- **La RSE est au cœur des nouveaux business models.** Il faut créer autant de valeur avec moins de ressources. La RSE oblige à innover et vient questionner la chaîne des valeurs.
- **L'intégration d'une stratégie RSE est une question de survie dans un contexte où les anciens business models sont sous pression** (vague durable d'inflation sur les matières premières et les charges). Bien entendu, la situation est compliquée dans un contexte où le client n'est pas forcément prêt à payer plus cher. Mais, cela ne doit pas générer un « refus d'obstacle » et un report à plus tard.
- **De nouvelles approches doivent être testées avant de les déployer** pour ne pas se disperser (ex : la location de produits se développe mais reste pour le moment un service de niche).

L'importance est de s'ouvrir à l'écosystème : compléter ses savoir-faire avec des acteurs qui maîtrisent le sujet (proposer de nouveaux services aux clients, diversifier son activité...).

- **L'essentiel est de devenir une marque employeur** et mettre l'accent sur l'humain (valoriser les talents, avoir une équipe diversifiée, inclusion des jeunes et des femmes...).
- **Il n'y a pas un modèle.** Il faut travailler sur l'hybridation de ceux-ci : shop in shop, développement de formats de proximité pour les moyennes surfaces.
- **Dans le secteur de la restauration** : enjeu de la livraison et du click and collect dans un contexte de baisse des flux, possibilité d'être au plus près des clients avec les dark kitchen sans avoir à ouvrir de restaurants.

Une journée très riche qui va générer de nombreuses pistes de travail et d'échanges pour Procos dans les prochains mois.

[Vous souhaitez accéder aux documents présentés lors de cet événement du 8 octobre en cliquant ici.](#) (réservés aux adhérents Procos). ■

