

Les dynamiques de succès de la distribution



**L'efficacité par le pragmatisme
et l'innovation**

Michel CHOUKROUN

Préface de Laurence PARISOT

DUNOD

Du même auteur

Les fondamentaux du commerce, Éditions d'Organisation, 2006.

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion / Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion / Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-058881-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	XIII
Préface	XV
Avant-propos	XVII

Partie I

Marketing : la distribution possède ses propres règles 1

Définition de la distribution et périmètre analysé	2
--	---

Chapitre 1 ■ Développer des parts de marché dans la distribution 5

Définition du marketing de la distribution	6
Les sept axes d'action du marketing du distributeur	7
Entre alchimie et urgence	12
La puissance des basiques	12
De la visite quotidienne au benchmarking	12
Les fondamentaux du commerce	13
L'ouverture permanente aux miracles de la technologie	19
Digital natives et bon sens du commerce	19
Les technologies utilisées pour développer des parts de marché	20
La fidélisation, une équation <i>a priori</i> impossible à résoudre	26
Les leviers de la fidélisation utilisés par la distribution	27
Les cartes de fidélité sont-elles efficaces ?	30
Créer une véritable alchimie	31
Les contre-leviers de la fidélisation	32

Chapitre 2 ■ Les trois clés du marketing de la distribution 37

Le prix	38
Le sixième sens du consommateur	38
Comment le consommateur se fait-il une opinion sur les prix ?	39

	La comparaison et le buzz	40
	Le prix, un enjeu stratégique	44
Le combat		46
	Les axes du marketing de combat du distributeur en 7 préceptes	47
	Les leaders montrent la voie	51
La preuve		52
	Les stades de l'évolution du consommateur	52
	La réactivité face aux mutations	53
	Les tactiques au niveau « local »	56

Partie II

Innovation : des domaines insoupçonnés 61

L'innovation peu développée dans la distribution ?	62
--	----

Chapitre 3 ■ L'innovation commerciale au cœur de la distribution 65

Comment définir l'innovation dans la distribution ?	66
Les 7 domaines clés de l'innovation du distributeur	67
Innovation et communication	70
La création de concepts, vecteur phare de l'innovation commerciale	71
La course à l'innovation	71
L'innovation peut difficilement être protégée dans la distribution	72
10 années de nouveaux concepts	72
La dynamique des enseignes étrangères	75
Un peu d'histoire	76
La créativité dans les sites d'e-commerce	77
L'Observatoire de l'innovation commerciale	79
Faire émerger l'innovation commerciale, la méthode des SCOPS	79
2007-2011 : cinq années de SCOPS, les innovations marquantes	80
En synthèse, les vagues des innovations	81

Chapitre 4 ■ Le commerce du futur 87

Allons-nous prédire le futur du commerce ?	88
--	----

Les grands thèmes d'un nouveau monde en marche	88
La vision de John Naisbitt	
adaptée à notre époque	88
La vision de Jon Iwata	90
Quelles lignes directrices retenir	
pour la distribution du futur ?	90
Les axes clés du distributeur au cœur de la course vers le futur	91
Composer des mosaïques multiples	92
L'atout maître : l'agressivité de la concurrence	99
Le lien humain, au-delà du phénomène	
communautaire	100

Partie III

Hommes : la motivation au cœur de la réussite des modèles de distribution 103

Quelques statistiques pour situer l'importance de l'emploi dans le commerce	104
La place du commerce en France	104
La diversité dans le commerce	105

Chapitre 5 ■ La dynamique de gestion des hommes dans la distribution 107

Les difficultés auxquelles se heurte la distribution	108
Le monde évolue et impose davantage	
de compétences	108
Le poids de la fiscalité	110
La précarité, une contrainte et une source	
de démotivation	110
L'image du commerce et le syndrome	
de la caissière	111
Des métiers faiblement qualifiés encadrés	
par un jeune management	114
La gestion des métiers et les techniques de séduction	115
Attirer les jeunes, l'avenir des entreprises	115
La séduction des cadres par les niveaux	
de salaires	117
L'ascenseur social dans la distribution	118
L'apprentissage	119
Le repérage des talents	119

La formation, un savant dosage entre l'externe et l'interne	121
La création d'entreprises	123
Les partenariats entreprises/écoles	125
Chapitre 6 ■ Les secrets des distributeurs	129
Un secteur plus attractif qu'il n'y paraît	130
Il existe toujours des abus	130
Les jeunes séduits, les cadres rassurés	130
Modernité et gestion des équipes	131
L'e-learning	131
La mise en situation	132
Les réseaux sociaux dédiés	132
La participation à l'innovation	133
Des méthodes atypiques et parfois surprenantes	133
Le salarié, premier client de l'enseigne	134
Des salariés heureux dans une économie sous contrainte	135
L'e-commerce est également concerné	137
Une « maison » plus qu'un magasin	138
Comment aller plus loin ?	139
La fierté d'appartenance	140
Du wikiconsommateur au wikicollaborateur	140

Partie IV

Stratégie : des critères parfois surprenants **145**

La grande diversité des modèles des entreprises de distribution	146
---	-----

Chapitre 7 ■ Les cinq domaines du positionnement stratégique **149**

La mission de l'entreprise	150
Au-delà de la passion, les résultats financiers	151
Du revenu du capital à l'acte de foi, quelle mission pour une entreprise de distribution	152
La structure d'organisation	153
Les quatre modèles de base	153
La mixité des modèles	154
La structure capitalistique	156

L'immobilier, de véritables choix stratégiques	159
Comment faire ses choix en termes de structure capitalistique	163
La chaîne de valeur	164
L'intégration amont-aval/aval-amont	165
Le modèle de gestion	168
Les secrets de la réussite	170
 Chapitre 8 ■ La responsabilité des entreprises de distribution	 173
La RSE et la démarche écoresponsable	174
Les initiatives des enseignes	174
Les centres commerciaux au cœur des actions	176
Plus loin que la RSE, le <i>giving back</i>	178
Des entreprises exemplaires	178
 Conclusion	 181
Annexes	187
Annexe I : 10 années de création de concepts en France	187
Annexe II : les enseignes étrangères présentes en France	187
Annexe III : l'Observatoire de l'innovation commerciale de l'université Paris Dauphine	188
 Bibliographie	 209
Index des sociétés et des noms propres	211

Remerciements

L'auteur remercie :
Émilie Lerebours, éditrice chez Dunod. Ses conseils tout au long de la rédaction du livre ont été précieux : ils m'ont permis de mieux passer de la connaissance à la transmission.

Les dirigeants de la distribution et les autres personnalités qui ont accepté de rédiger des « avis d'experts ». Leurs convictions m'ont permis de mieux marquer les axes clés de la réussite du commerce.

- Daniel Abittan
- Alain Boutigny
- Joël Armary
- Dominique Desjeux
- Gérard Dorey
- Gérard Gallo
- Jérôme Le Grelle
- Claude Nahon
- Régis Schultz

Les dirigeants et les équipes des acteurs du commerce et de leurs institutions, les chercheurs et les étudiants que je côtoie tous les jours. Ils m'aident à me remettre sans cesse en cause, premier atout de la dynamique de la distribution.

Préface

Le commerce et la distribution représentent une part importante de l'économie française : une entreprise sur quatre et 20 % des emplois privés sont concernés. Ses acteurs sont présents dans chaque bourg, dans chaque ville et sur de nombreuses places mondiales, réelles comme virtuelles. Pourtant, l'image du commerçant ne rend souvent pas hommage à l'ampleur de ce que leurs entreprises apportent à nos sociétés. En produisant chaque jour de nouveaux biens et services, en tissant des réseaux d'échanges locaux, nationaux et internationaux, en créant du lien social *via* le partage notamment intergénérationnel des savoirs et des expériences, en investissant pour anticiper et orienter leur avenir... elles sont le moteur de richesses économiques et sociales, la condition de la création d'environnements apaisés, et une source d'émulation, d'innovation et d'élévation collective.

Elles sont le présent et le futur. Elles sont la vie.

Mais pour vivre, les entreprises ont *besoin d'air*¹ pour naître, grandir, se développer, créer, innover, se pérenniser. Et pour s'épanouir, elles ont *besoin d'aire*² pour s'ouvrir, s'inspirer, se projeter, se renforcer et conquérir.

Privées d'*air*, elles mourraient. Privées d'*aire*, elles se faneraient. J'ajouterais que, si les entreprises ont infiniment besoin d'espace, elles ont aussi besoin de modèles et c'est ce que leur offrent ces *aires* nouvelles. Elles gagnent à s'ouvrir aux autres, au monde, à la nouveauté. Elles gagnent à observer, comparer, s'inspirer. Le benchmark, technique d'analyse et de comparaison des *best practices*, est à cet égard un fabuleux outil de progrès. Je le vois au quotidien quand je rencontre des chefs d'entreprise. Qu'ils dirigent une petite entreprise ou un groupe multinational, échanger avec eux est toujours riche d'enseignements, et souvent de surprises. On grandit ainsi du partage

1 *Besoin d'air*, sous la direction de Laurence Parisot, Medef, Seuil, 2007.

2 *Besoin d'aire*, sous la direction de Laurence Parisot, Medef, Ebook, 2012, www.besoindaire.com