Kea & Partners
Transformation consulting

LA REVUE

NUMERO SPECIAL

Distribution & grande consommation

Rendez-vous avec Wal-Mart

Stratégie face aux méga commerçants
entretien avec ***Jacques Bouriez***

La R&D,
une fonction à structurer dans le commerce

Industriels, à vos marques
entretien avec ***Franck Moison***

Le "juste prix", ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché

Une grande Maison
face aux géants des vins & spiritueux
entretien avec ***Xavier de Eizaguirre***

7

janvier 2006

Kea & Partners
Transformation consulting

L'esprit de la Revue…

Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Dans ce numéro spécial, c'est notre expérience de la distribution et de la grande consommation que nous mettons sous les feux de la rampe. Ces secteurs ont bénéficié jusqu'à présent d'une croissance régulière et durable mais ils sont aujourd'hui confrontés à des menaces. Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, mais de la matière à penser pour identifier de nouveaux territoires de croissance.

Et, comme toujours, nous donnons la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Bonne lecture !

Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kea&Partners.
Usage strictement personnel.
Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.

7

distribution & grande consommation

2. Editorial

4. Rendez-vous avec Wal-Mart
par Jean-Charles Thill,
Directeur Kea&Partners

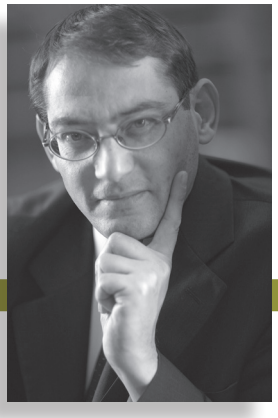
11. Emergence des méga commerçants
interview de **Jacques Bouriez**,
Directeur Général du Groupe Louis Delhaize

14. La R&D, une fonction à structurer dans le commerce
par Christophe Burtin,
Directeur Kea&Partners

22. Industriels, à vos marques…
interview de **Franck Moison**,
Président de Colgate Palmolive
Europe de l'Ouest et de l'Est et Pacifique Sud

26. Le "juste prix"
ou comment les marques peuvent renouer
avec le cœur du marché
par Jörg Ohleyer,
Directeur Kea&Partners

31. Une grande Maison face aux géants
des vins & spiritueux
interview de **Xavier de Eizaguirre**,
Président du directoire de Baron Philippe de Rothschild S.A.



EDITORIAL

par **Hervé Baculard** et **Marc Smia**,
Associés

Après avoir connu environ vingt années de croissance ininterrompue avec la création d'entreprises emblématiques, le secteur de la grande consommation et de la distribution est entré dans une période de grande transformation. Depuis quelques temps, tout le monde (trop de monde ?) est à son chevet : les conjoncturistes s'inquiètent de la consommation des ménages, moteur unique d'une faible croissance, les politiques tentent, au travers d'une enième loi Galland, de réguler les rapports industrie-commerce, les économistes voient la grande distribution perdre des emplois pour la première fois de son histoire, les financiers scrutent l'aigle Wal-Mart planant au-dessus du berceau européen de la distribution moderne.

Trois phénomènes sont à l'origine des transformations à venir du secteur.

La globalisation rattrape le secteur des services. Le commerce en France est certes tenu en grande partie par des groupes français, mais l'accélération du fameux hard discount n'est-elle pas le produit des groupes d'Outre-Rhin ? Mieux vaut bien connaître ses futurs concurrents et clients et ce qui fait leur succès. Faut-il craindre Wal-Mart ? Nous vous invitons à Bentonville, Arkansas, sur le lieu de naissance du géant mondial, créé par Sam Walton.

L'intuition des commerçants ne suffit plus pour inventer la consommation de demain ; alors que les capitalisations des groupes de distribution commencent à se rapprocher des poids lourds industriels, la R&D de ces entreprises reste une fonction à structurer. Si le génie et le talent de commerçant des pères fondateurs seront toujours nécessaires, l'évolution des modes de fonctionnement et des moyens pour se préparer à anticiper les concepts de demain est inévitable.

Les marques sont en crise ou n'est-ce pas plutôt le thermomètre des décideurs ? La déconnexion de plus en plus prononcée entre part de marché volume et part de marché valeur des grandes marques semble intenable à terme. Les marques qui résistent le mieux – pour le plus grand bien des distributeurs – sont celles où l'innovation traverse tous les segments de prix.

Les rapports Industrie-Commerce vont aussi se tendre de plus en plus jusqu'à trouver un nouvel équilibre : mais n'est-ce pas l'alliance objective entre les industriels et les distributeurs qui a permis une croissance continue du pouvoir d'achat… et l'essor de part et d'autre de champions nationaux et internationaux ?
L'ensemble des acteurs de l'industrie et du commerce vont donc jouer une partie intéressante dans les années à venir. Pour réussir la transformation de leurs entreprises, ils devront se préparer aux grandes mutations à venir, qu'elles soient sociologiques, démographiques, ou technologiques, en répondant toujours à la pression du court terme.

rendez-vous avec Wal-Mart

par Jean-Charles Till

Jean-Charles Thill,
Directeur Kea&Partners
38 ans, ancien élève
de l'IEP et de l'ISA.

A la fin de ses études, il part vivre à Hong Kong et travaille 6 ans en Asie pour des entreprises de luxe et de grande consommation.
De retour en France, un MBA de HEC en poche, il choisit le métier de conseil en stratégie qu'il exerce maintenant depuis 7 ans. La distribution et les biens de grande consommation restent ses secteurs de prédilection et il y mène des projets de développement à l'international, en Europe et aux Etats-Unis.

The long road to Wal-Mart: What does it take for entrepreneurs to break into the nation's largest retailer? More than you can imagine.

Ce titre d'un hebdomadaire américain révèle la difficulté d'une négociation commerciale avec le géant américain. Le décor est posé sans équivoque. Pour la majeure partie des entrepreneurs aux Etats-Unis et dans le monde, il s'agit du rendez-vous d'une vie. 12 000 nouveaux fournisseurs tapent à la porte de Wal-Mart chaque année et seulement 2 % ont la possibilité d'être référencés.
Mettez-vous à la place de l'un de ces fournisseurs. Comment allez-vous réussir le parcours du combattant d'un référencement chez Wal-Mart ? Compte rendu de voyage…

L'antre du géant

Bentonville,
petite bourgade de l'Arkansas.

Rien ne laisse présager que cette ville est singulière par bien des aspects. Comme toute ville américaine, on y arrive par une autoroute à six voies et de nombreuses lignes droites. Au détour de plusieurs usines de transformation de poulets construites pour les Kentucky Fried Chicken et vouées aux nuggets, de kilomètres de champs épars, nous prenons à gauche et contournons une bonne vingtaine de concessionnaires de Buicks et de Chevrolets, nous y sommes.

Bentonville, c'est Wal-Mart ville. Le premier magasin Wal-Mart ouvert en 1962 par Sam Walton est aussi le siège du géant américain, à quelques yards de Walton Square.

En shuttle, vous faites vite le tour du propriétaire et le chauffeur de taxi vous montre les nouveaux logements pour les salariés de Procter&Gamble détachés en masse chez Wal-Mart.

Vous ne pouvez pas vous perdre : la principale avenue s'appelle Sam Walton Boulevard et mène directement au quartier général de Wal-Mart.

Des chiffres vertigineux

Tout fournisseur qui se déplace pour négocier éprouve une certaine appréhension, un mélange de crainte et de respect pour une réussite totale sur le marché américain. Quelques chiffres donnent la mesure des enjeux.

Première compagnie du monde avec un chiffre d'affaires correspondant à 1/5ème du PIB de la France soit près de 300 milliards de $, un bénéfice de 70 milliards de $ supérieur au chiffre d'affaires de Carrefour monde, le premier employeur privé de la planète (1,4 million de salariés)…

Une croissance qui donne le vertige avec des objectifs affichés de 400 milliards de $ en 2008 poussés par l'ouverture de 200 magasins aux seuls USA et aux quatre coins de la planète : Wal-Mart ouvre un magasin par jour !

Entreprise admirée par les analystes financiers, c'est aussi la plus attaquée par ses salariés. En visite dans plusieurs magasins aux États-Unis, je n'avais pas pu m'empêcher de tourner la sacro-sainte formule à succès de l'EDLP[1] en « Every day low pay », ce qui avait occasionné un immense fou rire de la part de mes clients américains.

Wal-Mart est devenu le distributeur générique pour le consommateur américain. Depuis 1962, Sam Walton a tissé un réseau d'hypermarchés de 3500 magasins avec une redoutable persévérance. Si quelques états, comme la Californie, ont pu rester à l'écart, l'attaque sur Safeway en 2004 s'inscrit dans la logique du distributeur : il tue de sang froid toute forme de concurrence. C'est sans doute ce qui stigmatise la paranoïa autour du distributeur. K Mart, FAO Schwartz et Toys R'US ont été détruits par le rouleau compresseur. Vu d'Europe, le monstre semblait contenu dans une doctrine économique «monroesque» mais Wal-Mart est sorti des États-Unis pour partir à la conquête de la planète et à l'assaut d'autres pays, avec plus ou moins de succès, comme le Mexique, la Grande Bretagne et l'Allemagne.

En 2005, l'ouverture d'un Wal-Mart sur Mars a été annoncée sur le net.

Le monstre fascine …

1 - EDLP : Every Day Low Price

Sur quoi repose ce succès

En premier lieu, la continuité des principes fondateurs.

Wal-Mart n'a jamais dérogé à la règle de la massification des produits à bas prix.
Dans la boutique du fondateur sur Sam Walton Square, la première réclame de 1962 est déjà formulée sur le thème de l'EDLP. La règle de l'EDLP, visible dans tous les magasins, est fortement ancrée dans l'inconscient du consommateur américain : les prix sont de 15 à 20 % moins chers que dans les autres enseignes. On comprend qu'aux Etats-Unis où la compétition est palpable à chaque coin de rue, 8 ménages sur 10 visitent au moins une fois par an l'un des magasins de l'enseigne. L'enseigne n'a jamais abandonné ce positionnement de massification de l'offre à bas prix, contrairement aux distributeurs européens. Les consommateurs le savent et en tant que fournisseur vous avez intégré, en amont de la démarche commerciale, ce principe de l'EDLP. Si vous voulez faire partie des fournisseurs de Wal-Mart et référencer l'un de vos produits parmi les 110 000 SKU[2] présents dans les hypermarchés, c'est la condition sine qua non.

Deuxième principe fondateur, la massification des produits de marques.

Wal-Mart a construit sa croissance et son

2 - SKU : Stock Keeping Unit, quantité associée à un produit pour maintenir un inventaire

développement avec l'aide des multinationales US de type 3M, Colgate, Procter… L'analyse des gammes Wal-Mart sur des marchés de référence comme le DPH (droguerie, parfumerie, hygiène) révèle que Wal-Mart ne vend que des produits de marques à bas prix !!! Pas de politique de marques de distributeur qui viendraient concurrencer les produits de marques.

Troisième élément clé : la seule promotion visible en magasin concerne l'EDLP. Alors que les hypermarchés européens prennent des allures de fêtes foraines et rivalisent d'invention dans la mise en avant des produits – brouillant ainsi l'image prix – le géant US est resté simple, clair et compréhensible pour le consommateur.
A première vue, pour un Européen, les magasins Wal-Mart semblent un peu tristounets et la présentation des linéaires déroutante, mais après 30 minutes de déambulation tout apparaît comme terriblement efficace.

Quatrième élément, la qualité du service. Vous rentrez dans le magasin et on vous souhaite la bienvenue comme dans une supérette de quartier. Cet accueil simple et convivial casse le gigantisme des allées centrales. Par ailleurs, au fin fond du sud des États-Unis, vous ne restez pas longtemps seul à déambuler à la recherche d'un produit : une personne aide le consommateur immédiatement jusqu'à l'acte d'achat. Cette qualité du service n'a pas été inventée par Sam Walton : il l'a systématisée à l'ensemble de son réseau et n'a fait qu'appliquer les bonnes vieilles recettes éprouvées au 19ème siècle par les premiers distributeurs urbains à New York comme Sears et Woolworth.

Dernier point, la recherche de la productivité et des coûts : on ne dégage pas 70 milliards de bénéfice sans un petit effort. Cette rationalisation des coûts se gagne évidemment lors des négociations avec les industriels, sur la simplicité biblique des magasins comme on a pu le voir, mais également sur les liens commerciaux tissés avec les fournisseurs étrangers dans le monde. La moitié de ce que vend le géant américain est produit à l'étranger et naturellement la Chine occupe une place de choix avec 15 milliards de $, soit deux fois plus qu'en 1997.

Il suffit d'arriver à l'aéroport de Fayetville pour comprendre le poids des fournisseurs asiatiques !!!

Les3tempsdelanégociation

Le premier contact

Fort de ces quelques chiffres que vous avez préparés, vous savez que le hasard, la chance ont peu de place dans la vie des affaires à Bentonville.

La veille, en arrivant à votre hôtel à Bentonville – un hôtel d'une grande chaîne perdu au milieu des champs –, vous avez pris conscience de la singularité de l'endroit : tous les lobbies d'hôtel grouillent de négociateurs, de vendeurs, de fournisseurs, d'acheteurs… C'est là que cela se passe !!!

Le taxi s'arrête entre deux fast foods, sur un parking de 500 places. Nous sommes arrivés : petit bâtiment, tôle ondulée, siège de la première entreprise mondiale.

Tout concourt à jouer la simplicité et le coté « cheap » :
- petit accueil,
- couleur peu criarde,
- petite pièce de réception.

Tout est mis en scène pour vous faire comprendre que l'on compte sur vous pour maintenir la performance sur les coûts. Ici, vous allez rapidement oublier les automatismes à la française : ça va aller très vite. L'acheteur est là pour faire des affaires et le fait sentir. Contrairement aux centrales d'achat françaises qui mettent la pression sur les industriels, sur leur relative sous-performance, l'acheteur de Wal-Mart vous assène quelques chiffres qui démontrent que vous avez tapé à la bonne porte et que vous vous adressez à la bonne personne. Il gère l'ensemble de la catégorie pour 5 milliards de $ et sait que la totalité de votre chiffre d'affaires mondial est de 1 milliard d'Euros !

Pour lui, c'est simple : chaque référence se vend à plusieurs millions d'unités. Il compte une quinzaine de fournisseurs et le jeu est ouvert hormis un partenaire institutionnel historique. Chaque fournisseur peut escompter cinq références par référencement. Vous aussi !

Alors que la calculette s'est mise en marche dans votre tête comme si vous étiez un marchand marocain au souk de Marakech, l'acheteur contrebalance votre optimisme par son professionnalisme : chez Wal-Mart, on ne parle pas de vitesse de pénétration ou de taux de couverture ; 100 % des magasins sont livrés par les cinq « warehouses » en moins d'un mois. Il va falloir livrer et avoir un taux de service irréprochable.

Très vite, les règles du jeu commercial sont énoncées :

- Goal: 10% comp-store sales increase, 14% overall sales increase
- "If you're not growing comp-store sales at 10%, you're losing market share in our stores"
- New items WILL NOT be considered unless the vendor is at/close to 100% in-stock
- Price Leadership: minimum 5% price advantage vs. competitors (particularly Target, Dollar Channel, HEB).

Elles sont suivies par les règles d'or logistiques :

Supplier metric expectations are as follows:

- Warehouse items: 99.5% system in-stock
- Assembly items 98.5% system in-stock
- PO Fill Rate: 100%
- …

Vos réponses doivent être préparées. Pour vous achever, il vous parle produits et développement des marques. Inutile de vendre des produits chez Wal-Mart si vous ne mettez pas à disposition des moyens « in stores » et « out stores » ad hoc. Il vous donne rendez-vous dans un mois pour vous préparer et présenter les produits « suitable » pour optimiser ses ventes, en vue d'un référencement en fin d'année et d'une mise en rayon en mai.

En 30 minutes, vous possédez les conditions du référencement. Pas de discussions sur un point de marge arrière, sur des barèmes quantitatifs ou sur les conditions de mise en avant de vos produits. Les règles d'or de Wal-Mart ont été énoncées : niveau de service parfait, prix très compétitif, offre poussée par des moyens marketing sur mesure. Entre les lignes, vous avez pu comprendre que vous devez proposer des produits ne rentrant pas en compétition directe avec le fournisseur historique, mais lui permettant de remplacer des produits qui ne tournent pas assez vite !

Le premier contact est donc celui de l'écoute et évitez de donner des informations sur des produits : un prix donné à l'emporte pièce, un produit qui ne s'insère pas dans le mix, des conditions logistiques qui ne correspondent pas à Wal-Mart … Autant d'approximations qu'il vaut mieux éviter si vous ne voulez pas courir le risque que les acheteurs s'insèrent dans la brèche, sinon vous aurez à remonter la pente à la prochaine réunion.

Le temps de la réflexion et de la préparation

Suite à ce premier round, les rumeurs sur Wal-Mart s'estompent. Vous avez été forcément influencés par les campagnes rabat-joie colportées par les fournisseurs et industriels restés à la porte de Bentonville :

1. pression mortelle sur les industriels,
2. multiples rounds de négociations,
3. messages flous pour se donner des marges de manœuvre,
4. peu d'espace aux marques,
5. message racoleur,
6. limite de l'EDLP (Every day low price)
7. vision à court terme de l'actionnaire majoritaire – la Famille Walton,
8. «Avec Wal-Mart, on ne peut pas gagner d'argent».

La réflexion doit permettre de monter un dossier correspondant aux besoins de l'acheteur. En clair, il vous faut :
1. cinq références nationales US pour Wal-Mart et Sams club en remplacement de produits déficients en termes de vente ;
2. cinq prix compétitifs ;
3. un plan marketing sur 3 ans avec les actions in stores (ex : Wal-Mart TV) et out stores ;
4. un plan commercial et des marges de manœuvre sur les ristournes pour 2005. Vous ne le savez pas encore, mais pour reprendre l'offensive sur les 8000 discounts dollars aux États-Unis, les fournisseurs devront supporter «90-day rollbacks [2]».

Pour arriver à vos fins, il vous faut reconstituer le mix en place dans les magasins par des visites en magasin et dans les différents départements : une vingtaine de visites donnent une bonne vision des linéaires.

Pour les potentiels, les références sont suivies par magasin par plusieurs instituts statistiques américains ; cela vous permet de constituer une base nationale des potentiels de vente sur la base des données de ventes réalisées par les compétiteurs. De cette manière, vous pouvez isoler les produits ne correspondant pas aux canons de Wal-Mart et proposer les vôtres.

Ces potentiels doivent permettre d'atteindre un point mort rapidement à deux ans en intégrant le budget marketing, support nécessaire à la marque.

Vous le constaterez rapidement dans l'outil de simulation de votre mix : les effets démultiplicateurs sur le volume généré sont de l'ordre de 1 pour 100 par rapport aux distributeurs européens.

Le temps du succès

La deuxième session avec Wal-Mart est cruciale. En une heure, vous présentez vos produits et les moyens que vous mettez à disposition pour soutenir l'implantation en magasin. Si les magasins répondent à des critères simples et stricts de présentation des produits en magasin, le distributeur a dans sa musette quelques moyens pour pousser vos produits :
1. Wal-Mart TV, quelques écrans bien placés présentent les produits de quelques grandes marques et tournent en boucle à cinq mètres du sol ;
2. inscriptions au sol – vous avez la possibilité de marketer vos produits à même le sol, avant chaque allée centrale ;
3. Wal-Mart net, quelques bandeaux publicitaires sur Internet ;
4. Mailing ciblé.

Par rapport aux européens, les moyens sont relativement faibles car Wal-Mart considère que le choix et l'acte d'achat sont largement conditionnés par le budget marketing alloué pour amener le client sur un parking de l'enseigne. Vous n'avez pas 30 millions de $ à investir ? Vous les investirez plus tard mais vous devez démontrer votre intention de pénétrer le marché US avec un budget de référencement en magasin correspondant à 30 % du CA net facturé sur les deux premières années d'activité.

Lors de cette deuxième réunion, si vous avez de la chance ou si vous avez fait bonne impression, vous aurez peut-être l'opportunité de rencontrer un deuxième acheteur, d'un autre département. Ou un responsable du développement international de l'enseigne qui peut vous proposer de participer aux manifestations internationales de référencement auprès d'acheteurs de dix-sept pays.

Vous vous quittez sur une poignée de main : le deal est consommé et vous serez contacté quelques semaines plus tard pour remplir quelques bordereaux de commandes. A aucun moment, le prix n'a été mentionné si ce n'est pour vérifier que vous vous trouviez dans la fourchette de politique tarifaire. Vous avez gagné votre pari, mais le plus dur reste maintenant à faire : répondre aux exigences de référencement.

Vous avez passé le concours libre, les

2 - Ristournes de fin d'année, payables à 90 jours fin de mois.

figures imposées commencent et les risques de faute sont nombreux.

Lesrèglesdudéveloppement

La gestion de l'accord : vivre avec Wal-Mart et ses contraintes

Il n'y a pas de véritable surprise : la pression sur le fournisseur est énorme. Dès que vous naviguez dans l'organisation, vous intégrez les conditions qui vont vous permettre de rester référencé chez Wal-Mart.

Les objectifs sont clairs pour les fournisseurs : un fournisseur sera regardé comme un partenaire dès que la croissance des produits aura atteint 10% par an : «si vos ventes n'augmentent pas de 10%, vous pouvez considérer que vous perdez des parts de marché dans nos magasins». De nouveaux référencements ne seront pas considérés en dessous d'un niveau de service de 100%. Pour les produits et les fournisseurs ayant atteint ce niveau de service, des promotions en dehors du cadre normal de l'EDLP seront envisagées. La difficulté est de faire face à la tension sur les volumes et d'appliquer la maxime ***Sales growth 2X the rate of inventory growth.***

Par ailleurs, vous devez mettre en place une organisation de gestion des grands comptes dédiée à Wal-Mart pour un contact permanent avec les différents services. Par exemple, des échanges trimestriels seront sollicités par le distributeur au sujet notamment des panels consommateurs et des analyses de consommation : vous devrez préparer une revue de la catégorie trimestrielle et expliquer les écarts d'un trimestre sur l'autre et les évolutions de votre mix par rapport à Target, Dollar Channel et HEB.

Il vous sera demandé de mettre en œuvre un planning détaillé de vos ventes sur cinquante-deux semaines tenant compte des caractéristiques de catégories par région. Sur ce planning prévisionnel, vous y faites figurer vos ventes, les commandes de réassort idéales, la marge générée par les deux parties.

Vous l'avez compris : plus qu'un planning, on vous demande un budget à partager avec l'acheteur.

D'autre part, on vous demande une présentation semestrielle des catégories où vos produits sont présents pour expliquer votre vision de la catégorie sur 18 mois d'activité. Cette présentation stratégique à 18 mois introduit le prochain cycle de négociation et c'est l'occasion de valoriser votre portefeuille en fonction des innovations et des lancements de produits à venir.

Le message est clair : « Vous avez des innovations à nous proposer tous les 18 mois ou vous sortez » ; Wal-Mart a besoin d'innovations et de temps pour introduire les nouveaux produits.

En revanche, le distributeur vous renvoie la balle et applique sa maxime 2005 : **"First to market, first to display" on all significant new item *launch*.** Toutes les innovations sont lancées en priorité chez Wal-Mart et doivent couvrir 100% des magasins aux Etats-Unis en une semaine.

Trouver de nouveaux champs de coopération

Comme tout distributeur, Wal-Mart est prisonnier de son concept et de son gigantisme. Il doit faire face à de nouveaux compétiteurs très actifs comme Dollar Tree avec 2900 magasins, Family Dollar et son réseau de 6000 points de vente mais surtout Dollar General avec son offre de produits à 1 dollar. Il doit se battre au quotidien sur les prix et ne peut se permettre des pertes de compétitivité inhérentes au fonctionnement industrie-commerce.

Or Wal-Mart vient de présenter au salon mondial de Chicago du Houseware une étude menée auprès des 100 premiers distributeurs mondiaux démontrant que le taux de rupture de 15 points est partagé par l'ensemble des acteurs. 70 milliards de $ partent en fumée chaque année en

raison de cette mauvaise gestion des flux ou plus exactement de l'inadéquation entre la capacité réelle de proposer un produit disponible dans les magasins sept jours sur sept et la volonté théorique de recherche de la perfection.

Pour répondre à l'autre célèbre maxime Wal-Martienne, ***"You can't do business from an empty wagon"***, Wal-Mart et le MIT ont lancé un programme RFID[3] visant à réduire les temps de latence et à améliorer la gestion des flux. Aujourd'hui, au moment où vous lirez cet article, la phase test se déroulera sur 140 magasins avant le déploiement final dans tous les Etats-Unis. Des partenaires de toutes tailles sont recherchés pour participer à ce programme. Malgré une préparation méticuleuse et bien orchestrée de votre négociation, vous n'êtes pas à l'abri… car Wal-Mart est dans le mouvement permanent. Avancez et prenez votre chance en vous insérant dans ce programme RFID : vous deviendrez un partenaire de choix en étant au cœur des préoccupations du distributeur. •

PS : Le souvenir que l'on garde de Wal-Mart lors des premières négociations ?
Le contraste entre la charmante septuagénaire à l'accueil sur fond de poignée de mains entre Georges Bush et Sam Walton et le flot ininterrompu de camions en Arkansas sur plusieurs miles.

3 - Radio Frequency Identification : saisie de données par ondes radio

EMERGENCE DES

Interview de Jacques Bouriez

Directeur Général du Groupe Louis Delhaize (Cora, Supermarchés Match, Truffaut)

MEGA COMMERÇANTS

Son diplôme d'Ingénieur Civil des Mines de Nancy en poche et à l'issue de son service militaire effectué dans la Marine, Jacques Bouriez part aux États-Unis et complète son cursus d'un MBA de Harvard.

C'est en Amérique du Nord qu'il entame sa carrière dans la distribution, comme acheteur à Target Stores.

De retour en France, il rejoint le groupe Carrefour comme chef de rayon avant d'intégrer le groupe Cora : il ouvre le nouvel hypermarché de Mulhouse en 1973, en 1974 il participe à la création de la centrale d'achat non alimentaire Hypersélection dont il est le directeur pendant dix ans, avant de devenir Directeur Général des hypermarchés Cora.

Depuis 2004, il est Directeur Général du groupe Louis Delhaize (Cora, Supermarchés Match, Houra, Truffaut, Animalis et Banque Révillon).

Propos recueillis par
Hervé Baculard
et Jérôme Danon

Entre la création de Cora en 1969 et aujourd'hui, quels sont les changements majeurs qui se sont opérés dans la distribution ?

— Côté marché, les clients se sont enrichis, sont devenus plus zappeurs et moins fidèles à leur enseigne principale, avec des réallocations de budget de plus en plus rapides entre les postes (ex : alimentaire / produits et services numériques). Côté distributeurs, les chaînes sont passées d'entreprises familiales régionales à des méga distributeurs internationaux. Les moyens capitalistiques ont changé d'échelle ; en particulier, la séparation entre les actifs immobiliers et l'exploitation a renforcé les moyens des distributeurs pour financer leur croissance. Enfin la technologie a contribué à rendre les exploitations plus professionnelles avec une meilleure maîtrise des flux de produits et de données.

Eclairez-nous sur l'originalité du modèle Cora : est-il toujours d'actualité ?

— Cora fonctionne depuis l'origine selon un modèle particulièrement décentralisé. Les structures centrales sont légères (un peu plus de 500 personnes pour un effectif en magasins de 22 000 personnes). Seule la négociation des achats a été progressivement centralisée. La gestion commerciale et humaine reste totalement sous la responsabilité des directeurs d'hypermarchés et de leurs équipes. L'adaptation locale est paradoxalement de plus en plus d'actualité. Par exemple, au Luxembourg, pays de petite taille mais marché composite, les gammes de produits français et belges ne sont pas adaptées. Le directeur d'un nouvel hypermarché y a découvert que plus de 60 000 Portugais vivaient dans sa zone de chalandise et a totalement «customisé» l'assortiment. Cette culture de l'adaptation locale s'étend aussi à la vente en ligne : par une gestion très fine du consommateur et un suivi pointu à l'article, Houra s'adapte en permanence à la diversité locale pour servir au mieux ses clients… en observant par exemple que les meilleures ventes s'effectuent le mercredi à 22 heures.

Dans un monde du commerce qui se mondialise, quelles sont les forces des leaders mondiaux ?

— Le phénomène nouveau est l'émergence des méga commerçants, avec des modèles de qualité inégale. Au regard d'un exemple récent, je ne crois pas au magma chaotique de groupes multi pays et multi formats, fondés sur une standardisation autour de systèmes informatiques ou logistiques censés régler tous les cas de figure. A l'inverse, le focus de Tesco est impressionnant : il a su apprivoiser la technologie en temps réel pour adapter son offre à la variété des demandes des clients. Ce modèle fonctionne aussi en dehors de la Grande Bretagne, comme par exemple en Hongrie où nous le voyons à l'œuvre. Wal-Mart est tout aussi performant. Certes, ses magasins sont peu attirants mais l'efficacité est au rendez-vous avec un système de réapprovisionnement qui évite les 10 ou 15 % de rupture observés chez les distributeurs français et les magasins sont encore bien tenus le samedi à 18h00.

Wal-Mart peut-il réussir en Europe ?

— La force de Wal-Mart aux Etats-Unis, au-delà de ses systèmes, reste la proximité des dirigeants de la chaîne avec le terrain. Ces dirigeants connaissent collectivement chaque site, sa concurrence, son potentiel, etc. … Ils arrivent à transmettre à tous les magasins les principes de personnalisation de la relation auxquels chaque employé est astreint, jusqu'à la personne qui est spécialement payée pour dire bonjour à l'entrée du magasin.

La limite du géant américain, hormis l'aspect social sur lequel il est fortement attaqué, dépend de son aptitude à adapter son modèle de valeurs à la diversité culturelle des pays européens. Peut-on dupliquer et « embrigader » des communautés d'hommes et de femmes de plus d'un million et demi de personnes, avec des bases culturelles profondément différentes ? Les difficultés rencontrées en Allemagne ou en Angleterre montrent que ces questions ne semblent pas résolues.

La taille est-elle le seul facteur de succès ?

— Un exemple intéressant est Colruyt en Belgique, où Carrefour n'arrive pas à s'aligner en termes de prix face à une enseigne beaucoup plus petite que lui. La force de Colruyt est certes un modèle low cost (magasins spartiates, merchandising sommaire) mais surtout la vitesse de réaction de l'organisation. Si un magasin d'Anvers constate des prix plus bas chez un concurrent, le système l'alignera immédiatement, entraînant une réaction en chaîne à la centrale d'achats et une renégociation immédiate avec le fournisseur.

Plutôt que la taille, l'élément déterminant demeure la part de marché locale et la capacité d'adaptation. Même si nous avons centralisé les achats, nous restons convaincus qu'il vaut mieux bien acheter ce qui se vend (plutôt que bien vendre ce qui a été acheté !) : nos category teams comprennent des managers de département et de rayon des magasins, des marketers, des logisticiens et bien sûr des acheteurs, qui travaillent de façon continue sur l'adaptation à la demande. Pour coordonner notre réseau multi formats et multi pays, nous développons l'interopérabilité qui permet à différents systèmes d'échanger des données et des produits. Une centrale d'achats ne doit pas trop grossir.

Le responsable de notre centrale non alimentaire pour la France a courageusement décidé de supprimer un niveau hiérarchique, ce qui a augmenté la proximité des acheteurs avec nos enseignes.

Finalement, l'effet de taille répond plus à une attente patrimoniale (l'exigence de la bourse) qu'à une réelle exigence du marché. Chez nous, le côté entrepreneurial l'emporte sur le côté patrimonial.

Comment inventer les concepts de demain ?

— Nous avons deux types de réponse. Nous nous appuyons sur les dirigeants des business units et, pour Cora, plus précisément sur le collège des directeurs d'hypermarchés et sur une « file » innovation. Cette organisation produit une grande réactivité et des initiatives plutôt incrémentales mais bien mises en œuvre.

Par ailleurs, nous recherchons un responsable du « business development », pour assurer, au niveau du groupe, la veille, l'élaboration des projets et leur prise en charge dans une logique start up. Un de mes neveux a joué ce rôle et a créé Houra. Après 4 années d'existence, Houra a atteint le break even et nous permet de maîtriser de nouvelles compétences clés en préparation des commandes et en connaissance d'un nouveau mode de consommation.

Quels sont les enjeux de management pour les formules de vente de demain ?

— Même dans la distribution spécialisée, l'exportation de concepts requiert une forte dose d'adaptation locale. Dans notre métier de jardinerie, par exemple, un client français va passer une heure et demie dans le magasin alors qu'un anglais y restera plus de trois heures.

Pour la distribution généraliste, le défi est de développer des spécialistes pour faire face à la concurrence des magasins spécialisés. Par exemple, nous avons la chance d'avoir des employés de magasin, véritables pros du vélo, qui contribuent chaque année à l'amélioration de notre marque propre de cycles que les acheteurs de Décathlon viennent régulièrement examiner ! Si l'hypermarché veut percer également dans les services, nous devons recruter et faire cohabiter avec nos équipes des spécialistes du voyage, de l'assurance et des produits financiers.

Pour tous nos rayons enfin, les responsables et leurs employés devront maîtriser les nouvelles technologies, source d'efficacité et de compétitivité. Le développement des concepts de demain implique donc une transformation de nos modes de fonctionnement dans beaucoup de domaines.

Quelles sont les marges de manœuvre pour progresser en termes de croissance et de compétitivité ?

— Elles sont encore immenses ! Un des leviers clés sera la technologie, que ce soit au niveau des cimaises électroniques, de la RFID* qui nous permettra de gérer les flux en temps réel d'abord au niveau de la palette ensuite au niveau du produit, de la combinaison du self check out et du self scanning pour améliorer l'accueil et le passage en caisse de nos clients, enfin de la Wifi ou radio qui améliorera l'efficacité de nos chefs de rayon en leur évitant de nombreux allers et retours entre les bureaux et les surfaces de vente.

Depuis dix ans nous nous sommes intéressés à la technologie Web pour améliorer notre efficacité interne et notre relation avec le client. Mais il y a encore un long chemin à parcourir : par exemple, quel directeur de magasin abandonnera demain l'artillerie lourde des mailings toutes boîtes au profit de mailings ciblés, alors que ses concurrents directs diffusent toutes les semaines leurs prospectus ? Par exemple encore, un client a l'impression, à tort, que le self check out prend moins de temps que si c'est l'hôtesse de caisse qui réalise cette opération. En revanche, le client suivant trouvera ce temps d'attente supplémentaire insupportable. Toutes ces évolutions demandent du temps pour s'installer mais elles vont transformer le commerce dans les cinq ans à venir.

La réussite de la modernisation par la technologie n'est pas liée à la taille mais à la capacité à faire évoluer et à transformer notre organisation.

Mais comment réussir une bonne transformation dans le commerce ?

— Ma conviction est que le changement est nécessaire pour survivre et que progresser n'est pas le résultat de modes mais de l'évolution des marchés ; il doit se mener à la bonne vitesse, assez élevée pour stimuler, pas trop rapide pour ne pas épuiser nos ressources et nos cadres. Nous parions sur l'une de nos quatre valeurs clés : la confiance. Elle est la base de la relation qui lie les 18 patrons de business units du groupe et plus généralement l'ensemble de nos directeurs de magasin. Le vrai moteur du changement, c'est la responsabilité individuelle qui permet à chaque acteur de mettre en mouvement ses équipes et de prendre ses risques. Elle ne peut s'exercer et se déployer que si l'on développe des liens de confiance, construits en particulier par la longévité : nos directeurs d'hyper restent 7 ou 8 ans à leur poste. Nous avons dans le même registre formé nos directeurs à la réflexion stratégique pour qu'ils se projettent dans le temps avec une stratégie de magasin et d'équipe à trois ans. Enfin, à l'international, nous pensons que le changement doit être pris en main progressivement par des cadres locaux, à tous les niveaux. Mon rôle de Directeur Général du groupe est de faire en sorte que tous nos cadres soient acteurs du changement. •

* RFID : voir page 10

La R&D, une fonction à STRUCTURER dans le commerce

par Christophe Burtin

Christophe Burtin,
Directeur Kea&Partners
37 ans, INA-PG.

Après deux ans dans le groupe Auchan à des fonctions opérationnelles, il s'est orienté vers le conseil où il cultive un savoir-faire lié à la distribution dans tous ses formats de vente : généralistes, spécialistes, petites ou grandes surfaces, hard discount. Le développement des ventes et de circuits de distribution alternatifs, la création ou la rénovation de concepts figurent en bonne place dans son champ d'expertise.

Force est de constater que dans les rapports annuels des groupes de distribution aucun budget dédié à la R&D n'est spécifiquement mentionné. Alors que l'industrie a su préserver sa compétitivité grâce à la recherche et au développement, les services – et le commerce en particulier – sont en retard sur le sujet.

Plusieurs forces rendent nécessaire et urgente la transformation du commerce.

En particulier, la recherche de prix bas par les consommateurs semble accélérer le déclin des concepts phares du commerce de la fin du XX^{ème} siècle. Pour résister à cette vague du discount, les enseignes cherchent à protéger leurs parts de marché en faisant varier les composantes classiques de leur mix : elles focalisent tous leurs efforts sur quelques dimensions de leur formule de vente et travaillent en priorité sur les choix d'assortiment et l'expérience d'achat. Les grands acteurs de l'alimentaire réagissent en proposant des concepts plus radicaux en terme de discount. En l'absence d'une vraie fonction de R&D, ce type de réponse à court terme est privilégié, sans réflexion approfondie sur le désir toujours fort des consommateurs de consommer et d'être séduits.
Par ailleurs, pour les chaînes de distribution dont le concept est arrivé à maturité (hypermarchés, category killer[1] ,…), la croissance organique est devenue difficile à générer sur des marchés saturés et atones. L'innovation devient clé pour la croissance et parfois même la survie à long terme de ces groupes.

1 - Category Killer : forme de distribution se concentrant exclusivement sur une catégorie de produits en grande surface de vente.

Le génie commerçant… est-ce suffisant pour inventer les concepts de demain ?

L'histoire du commerce nous enseigne qu'une formule de vente chasse l'autre, que des sauts cycliques se produisent à chaque génération (grands magasins, magasins populaires, libre service alimentaire, hypermarchés…). Et qu'un nouveau concept met 10 ans à s'installer en moyenne : 7 ans maximum en distribution de masse et jusqu'à 15 ans dans des réseaux spécialisés comme les pharmacies. Pour autant la distribution est réticente à mettre en place une véritable structure R&D, confondant souvent R&D et anticipation marketing.
Il faut reconnaître qu'il y a en France un déficit d'innovation commerciale depuis l'émergence des grandes surfaces à la fin des années 60, sauf à considérer le hard discount et les category killers comme des ruptures.

Il est surprenant qu'un secteur aussi mature et capitalistique n'ait pas encore investi le champ de la R&D. La saturation du territoire et le contexte législatif ont poussé à la financiarisation des entreprises de distribution. La croissance intensive du capital a remplacé la croissance extensive. La rentabilité du capital employé (des m² et du stock) est devenue un indicateur de pilotage aussi important sinon plus que le chiffre d'affaires au m². Les grands groupes font la course à la taille, facteur de croissance mais aussi d'inertie. L'innovation devient un dilemme : comment concilier une transformation des réseaux existants, nécessairement progressive, avec la création de nouvelles formules de vente, en rupture ? Et pourtant la R&D n'est toujours pas inscrite dans les structures.

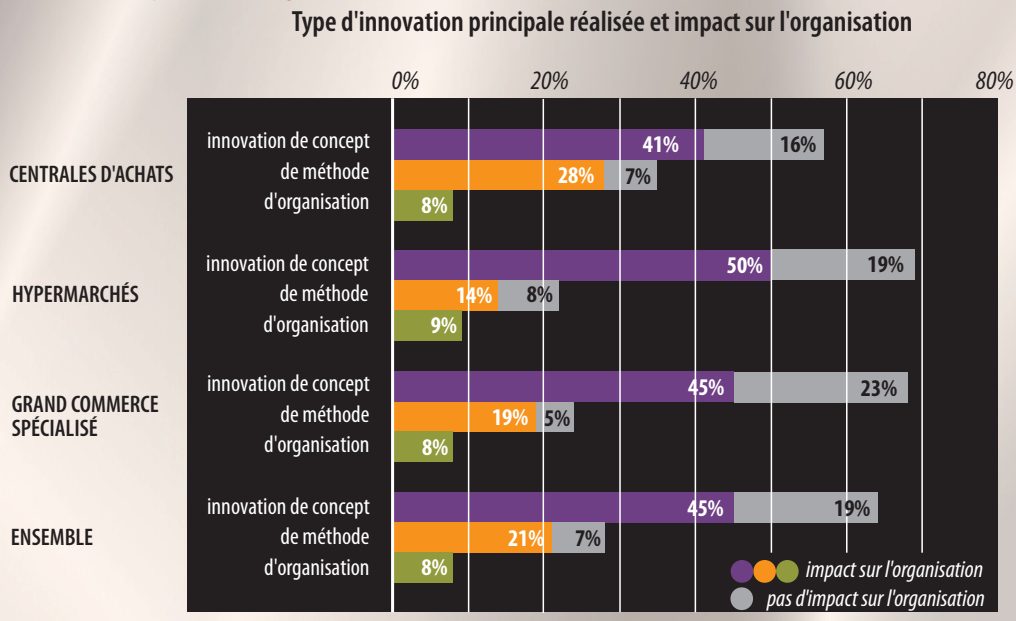
Au-delà des contraintes financières, l'organisation même des groupes de distribution apporte une explication à cette insuffisance. Quand ces groupes hébergent plusieurs enseignes, les structures pouvant se prévaloir de la fonction R&D dépendent la plupart du temps de la fonction marketing de chaque enseigne et sont alors prisonnières de son champ de contraintes (concept existant, situation économique et financière, position dans le cycle de vie,…).
Les structures centrales, quand elles existent, abordent la question sous un seul angle de vue. Elles font appel le plus souvent aux mêmes recettes. Certaines adoptent un gourou qui recycle l'air du temps. D'autres multiplient les benchmarks et les voyages d'étude. La plupart commandent des études qui ne révèlent rien des attentes profondes du chaland de demain. Le marketing des enseignes, centré sur l'offre et la publicité, n'est pas en mesure de porter un regard en surplomb, tellement il est focalisé sur des questions opérationnelles à court terme. La fonction R&D n'est portée de fait ni par l'organisation ni par les structures.

Les groupes de distribution français disent pourtant investir dans l'innovation. Trois axes sont généralement cités (Cf. enquête de l'INSEE, encadré 1) : les innovations de concepts (un quart des investissements environ) qui concernent tout ce qui est vécu par les consommateurs, les innovations de méthodes (un tiers des investissements) qui portent sur une meilleure disponibilité des marchandises et, en dernier lieu, les innovations d'organisation interne portant sur l'optimisation du fonctionnement et du management des réseaux.
Bien entendu, des lieux de discussion où l'innovation est traitée par la profession existent. L'ECR[2], organisme paritaire, mène ainsi des travaux d'optimisation de l'interface Industrie-Commerce. L'Echangeur, une initiative de la société LaSer[3] du groupe Galeries Lafayette, est une vitrine des technologies et des démarches marketing innovantes, notamment en matière de gestion de la relation client.

2 - ECR : Efficient Consumer Response, une démarche de travail conjointe industrie-commerce visant à améliorer la satisfaction des consommateurs, en réduisant les coûts sur l'ensemble de la chaîne logistique et dans 4 champs : innovation, promotion, assortiment, réapprovisionnement.
3 - L'Echangeur est un espace de 1600 m2, composé de 6 plateformes thématiques, qui met en scène des innovations technologies en partenariat avec une centaine d'acteurs.

1 • Les types d'innovation dans la grande distribution en France

Source : INSEE, Enquête innovation générale - 2001



Note de lecture : 57% des centrales d'achats ont réalisé des innovations de concept. Parmi ces dernières, les innovations qui ont entraîné des conséquences sur l'organisation de ces centrales d'achat représentent 41 points.

La définition de l'innovation dans le commerce fait débat…

A priori, l'innovation doit dépasser les actions de rénovation ou d'ajustement des formules de vente existantes. Plusieurs degrés peuvent être considérés (Cf Encadré 2) suivant la valeur que l'on souhaite apporter aux consommateurs et en fonction de l'impact du travail d'innovation sur l'offre produits-services, sur l'organisation interne ou sur les relations externes avec les partenaires de l'entreprise. Le modèle économique du commerçant s'en trouve plus ou moins bouleversé.

Le premier niveau concerne **les micro-innovations.** Ce sont des améliorations incrémentales du modèle qui créent peu d'avantages consommateurs ou concurrentiels durables car elles sont rapidement et facilement copiées par les concurrents.

L'innovation sur une dimension du modèle de business donne un avantage plus durable. Par exemple, en optimisant les coûts d'interface avec ses fournisseurs via des programmes de recherche conjoints, Wal-Mart tire les bénéfices sous-tendus par les démarches ECR (Efficient Consumer Response). Metro, avec son magasin expérimental, a maximisé les applications de la RFID[4] sur l'ensemble du parcours client (pesée des fruits et légumes, assistance au choix d'un modèle textile, passage en caisse,…) et sur l'ensemble des flux de marchandises (réapprovisionnement automatique, disponibilité du produit dans les linéaires…).

L'avantage concurrentiel est plus grand encore quand **plusieurs dimensions du modèle de business sont modifiées** simultanément. Le modèle économique de Dell est un bon exemple. Dell a révolutionné la manière d'acheter et de vendre de la technologie : une relation directe avec les consommateurs, un guichet unique vente-facturation, une offre de sur-mesure par assemblage de composants standards, des processus à bas coûts.

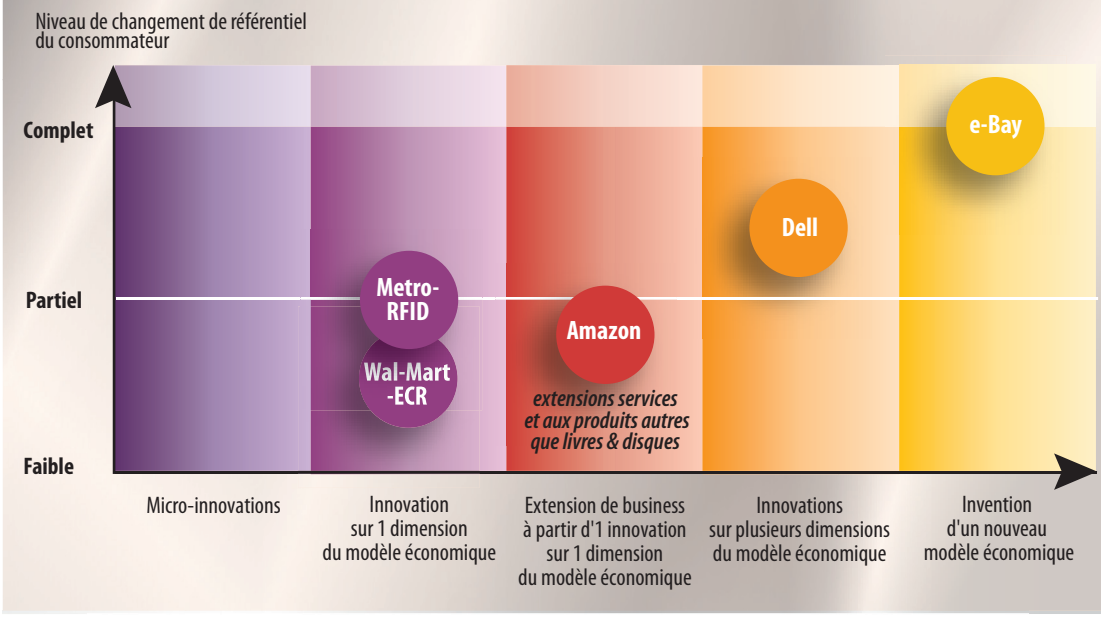
4 - RFID : Radio Frequency Identification, cf. page 10

Enfin, **l'innovation de rupture** dans le commerce est celle qui modifie toutes les règles du jeu, définit un nouveau modèle économique, apporte une avancée majeure pour les consommateurs et transforme leurs attentes standard. Elle ne peut donc se limiter à la seule dimension technologique. Il y a changement de référentiel. Dans ce cas, on ne se contente pas de « faire du neuf avec du vieux ».

Si on appliquait cette définition de l'innovation aux produits de grande consommation, seuls 17% seraient éligibles en moyenne tous les ans. Le phénomène eBay et ses équivalents (comme PriceMinister) apportent la preuve qu'il est possible de reconcevoir en profondeur les échanges, en court-circuitant les grands réseaux installés. eBay a inventé une nouvelle manière de mettre en relation acheteurs et vendeurs de produits d'occasion ou neufs. Il a créé une immense place de marché et est en passe de devenir la première plateforme marchande du monde, avec 150 millions d'utilisateurs, 43 milliards de transactions et des croissances à 3 chiffres. eBay est devenu l'un des 10 premiers distributeurs mondiaux par son volume d'affaires. Il enregistre en France une croissance des transactions de +160% en valeur pour 2004, soit 437 M€. Le «vide grenier électronique» a laissé la place à une utilisation plus professionnelle. En dix ans, eBay est devenu une véritable pépinière d'entreprises, facilitant leur création par le faible coût d'installation (450 000 petites entreprises aux USA, 150 000 en Allemagne). 264 000 boutiques sont référencées. 95% des ventes réalisées sur le site proviennent de professionnels. eBay, comme source de revenu principal ou secondaire, est devenu le premier employeur des USA et commence à intéresser les chômeurs des pays occidentaux. Les voitures, les produits techniques et culturels forment la grande masse des échanges. Toutefois, les loisirs, la nourriture et même l'art commencent à faire leur apparition. D'une certaine manière, on peut considérer eBay comme un véritable territoire numérique, avec ses règles propres, sa propre banque (système PayPal), sa propre « mutuelle » (système d'évaluation des acheteurs et vendeurs) et même sa propre compagnie de téléphone (Skype).

2 • Les degrés d'innovation dans le commerce

Origine : Enquête Retail Forward 2004 "Retail innovation: ten opportunities for 2010"



Les conditions à réunir pour construire une fonction R&D efficace dans le commerce…

1 • Des structures idoines, indépendantes des concepts et des modèles économiques existants

Les groupes de distribution doivent se doter de telles structures s'ils veulent faire naître de nouveaux concepts, certains étant appelés à remplacer ceux qui existent aujourd'hui.

Il s'agit d'installer une pépinière structurée de développement de nouveaux concepts, différente des bureaux d'études existant au sein des enseignes. Ces structures doivent pouvoir mobiliser des capitaux importants et être capables de porter des déploiements conséquents. L'organisation de l'entreprise doit rendre possible la mise en œuvre des nouvelles idées. En bref, innovation ne veut pas dire création d'un poste de veille scientifique, ni développement de la pratique des groupes de projet. Les groupes de distribution qui ont construit leur succès sur une formule de vente éprouvent des difficultés à la remettre en question. Leur capacité à développer des innovations de rupture est limitée, soit par manque de compétences, soit parce que les processus d'organisation ne la favorisent pas ou parce qu'encore l'innovation n'est pas inscrite dans les valeurs. Classiquement, les rénovations sont souvent l'apanage des leaders d'un secteur tandis que les innovations de rupture sont développées par les petits voire les nouveaux acteurs. Elles sont portées la plupart du temps par un entrepreneur.

La période de la bulle Internet a permis l'émergence de structures de type start-up mais peu ont résisté aux réalités économiques, avec parfois le tort d'être nées trop tôt et de n'avoir pas su résister à la surenchère de promesses. Quelques groupes de distribution ont mis en place des incubateurs avec des statuts aussi différents que l'association familiale Auchan ou la holding financière Casino. La plupart du temps ce sont des structures de financement plus que des entités de recherche et développement à proprement parler.

2 • Pluridisciplinarité et regroupement physique

Ce sont deux facteurs clefs de réussite d'une structure R&D. En effet, les idées naissent de la confrontation des points de vue de différents métiers. Elles doivent vivre, circuler, être manipulées, tournées dans tous les sens pour être utilisées dans la meilleure combinaison possible. La majeure partie des innovations de rupture sont en fait des idées existantes mais qui ont été transplantées avec succès dans un domaine complètement différent ; d'où la nécessité de développer la curiosité, l'observation de toutes les nouvelles idées, sous des angles de vue différents dans une structure où se rencontrent sciences molles et sciences dures, en ouvrant large le champ de la créativité. Pourquoi ne pas mettre sous le même toit des sociologues et des statisticiens, pour inventer des techniques de segmentation prévoyant les attentes du consommateur de demain. Pourquoi ne pas associer dans des groupes de travail des urbanistes, des architectes, des artistes, des psychologues…

Quelques illustrations en termes de R&D confortent cette idée de structure pluridisciplinaire. Edison, un de nos plus grands inventeurs, avait organisé son atelier sous forme d'un immense «open-space» où œuvraient simultanément plusieurs dizaines d'artisans. Il passait ainsi des uns aux autres pour réagir aux propositions, donner des idées, connecter l'un à l'autre… et encourageait les artisans à faire de même. Plus proche de nous, IDEO a organisé son laboratoire d'idées de la même façon : un escargot géant où travaillent plus d'une centaine de chercheurs. Plutôt que de tenter de protéger ses idées pour ne pas se les faire voler, chacun est encouragé à les exposer, à solliciter l'expertise des autres pour faire avancer plus vite le développement du concept et, de la même façon,

à s'intéresser aux travaux des autres et à intervenir pour les faire bénéficier de ses savoir-faire.

3 • Dissociation entre activités prospectives et activités de développement

Trouver l'équilibre entre activités prospectives et activités de développement est un autre facteur de réussite.

Les activités prospectives s'intéressent aux technologies et approches émergentes et effectuent un travail de défrichage. Elles explorent de nouvelles pistes et testent des applications en réel. Elles procurent ainsi des «briques de base» et des savoir-faire… qui seront utiles aux projets de développement à venir.
Les disciplines concernées sont variées. Le commerce est dans l'obligation de prendre en compte toutes les évolutions à moyen terme que l'on peut d'ores et déjà anticiper. Les transitions démographiques, le creusement des inégalités entre riches et pauvres ou la surreprésentation des seniors dans la population vont induire des changements de comportements du chaland. Les nouvelles technologies, comme la digitalisation, la géo-localisation ou la miniaturisation, vont transformer les modes d'achat et de consommation des clients de demain.
Les facteurs sociologiques sur lesquels se sont construites les formules de vente dans les années 70 sont profondément bousculés. Les enfants d'aujourd'hui ont appris à vivre avec Internet. Leur rôle dans le foyer a changé radicalement. Arrivés à l'âge adulte, leurs besoins en matière de commerce seront très différents de ceux de leurs parents ou de leurs grands-parents.
Les diverses crises annoncées (alimentaires, écologiques ou énergétiques) vont exacerber les attentes sous-jacentes. De plus, les citoyens – consoacteurs – ont appris à décoder les ficelles du marketing de masse. Ils développent une forme d'immunité, forçant l'éclatement des vecteurs traditionnels de la communication (publicité à la télévision, promotions…) dans de multiples formes encore à inventer. Des lieux alternatifs, encore vierges de commerce sont à explorer, comme les mouvements associatifs (clubs sportifs ou culturels…), les agences de voyage, le bureau…
Il s'agit donc, pour le distributeur qui veut se doter d'une solide activité de prospective, de **rassembler, a minima, quatre disciplines aussi différentes que la sociologie, l'urbanisme, la psychologie et la technologie.**

Les activités de développement intègrent des techniques ou des approches déjà relativement maîtrisées, dans l'objectif de lancer de nouveaux concepts. Ce développement est à conduire en situation réelle dans le cadre d'un laboratoire. La conception doit associer dès l'origine les techniques rationnelles (merchandising, supply chain, systèmes d'information…) et les composantes humaines et relationnelles du concept à lancer.
On explore ici la dimension service de l'offre, plus que la dimension produit : comment le management va-t-il créer les conditions de performance pour apporter de la valeur au client : comportements commerçants, bonnes pratiques, relations siège-terrain efficaces avec une faible déperdition ?

L'innovation doit pouvoir prendre corps en situation réelle dans l'écosystème commercial visé. Il s'agit de mettre en place une sorte de **laboratoire complet**, qui n'est pas une simple expérience pilote classique – pensée au siège puis déployée – mais un lieu de conception et de mise en œuvre in vivo, sur une zone de chalandise choisie. C'est un creuset où les innovations se forgent en se confrontant à la réalité du terrain : celle des clients, celle des employés de l'enseigne et des modes de fonctionnement entre le siège et les points de vente. Les managers de l'entreprise désireux de porter des projets de développement peuvent y être impliqués. C'est une façon d'apporter du tonus commercial à l'ensemble des salariés et de générer des micro-innovations dans le réseau. Cela peut produire un nouveau concept de

vente qui, au-delà de la demande existante, rompt avec les pratiques du marché et propose une alternative aux seules stratégies de différenciation ou de domination par les coûts. Ce laboratoire, en intégrant tous les paramètres de vente et surtout de service, doit permettre des **observations en situations réelles**. Les ajustements sur chacun des paramètres se font au quotidien sur la base des observations générées.
Un groupe de distribution doit ainsi être capable simultanément de créer des espaces de rupture à l'intérieur des concepts existants et de gérer un portefeuille de concepts.

4 – Pilotage et financement de l'innovation commerciale

C'est la quatrième condition de réussite. Comment piloter l'effort d'innovation ? Quel est le bon rythme ? Quels sont les repères à prendre en compte ?
Il est indispensable de constituer un réservoir d'**innovation commerciale**, d'orchestrer les étapes de **créativité, sélection, développement et lancement**, et d'arbitrer les ressources nécessaires à chacune de ces étapes, en s'inspirant des bonnes pratiques de l'industrie.

3 • Le laboratoire de développement : un creuset d'innovation où se forgent les nouveaux concepts, où les idées prennent forme, où tous les paramètres de vente et de service sont concernés

© Albert

Les industriels de la grande consommation investissent 1 à 3% de leur chiffre d'affaires dans la R&D. Ils acceptent un taux de déperdition fort, mais ce taux est à mettre en regard de la performance générée par l'innovation.
Qu'en est-il des distributeurs ? Il est sans doute nécessaire d'objectiver les dépenses. Quel est le pourcentage du chiffre d'affaires investi globalement dans l'innovation ? Ce montant est-il cohérent avec la stratégie de développement ? Par ailleurs, si les investissements sont conséquents et pilotés par une structure de R&D, ils peuvent être financés par le crédit d'impôt recherche (cf. encadré 4).
Piloter l'effort d'innovation signifie pour les distributeurs de gérer un portefeuille de concepts et un portefeuille de m² de surface commerciale, avec une bonne répartition entre les nouveaux concepts (s'inscrivant sur un horizon de dix à quinze ans), les micro-innovations de rénovation ou de différenciation des concepts existants et les concepts du fonds de commerce.
Les groupes de distribution, soucieux d'assurer leur croissance future, ont tout intérêt à créer des organisations de R&D autonomes, dissociant les activités de prospective et de développement, souples et réactives à l'image des référents de l'industrie.

Un premier pas serait d'examiner l'existence et la vitalité du réservoir d'innovations, la maturité des idées au regard des demandes latentes des consommateurs et la manière de les projeter sur des nouveaux concepts complets et viables. ●

4 • Le CIR (Crédit d'Impôt Recherche), un outil de financement que l'on peut adapter au commerce.

Instauré en 1983, le crédit d'impôt recherche est une incitation fiscale pour que les entreprises accroissent leur effort de R&D et améliorent leur compétitivité. Il a été pérennisé en 2004 pour qu'il devienne un élément stable du plan de financement des entreprises.
Toute entreprise industrielle, commerciale ou agricole ayant une activité de R&D peut bénéficier de ce dispositif. Cette définition inclut donc les entreprises de services.
Pour y avoir droit, il faut démontrer sa capacité à l'innovation : des projets de développement réellement innovants, pilotés et hébergés dans une structure où travaillent des chercheurs.

Pour qu'une déduction fiscale a posteriori soit justifiée et obtenue en toute sécurité et dans les délais impartis, il est nécessaire de monter un dispositif interne prouvant la réalité de l'affectation des dépenses. Le gain potentiel peut aller jusqu'à une économie de 8 M€ par an dans le compte de résultat.

«Industriels,

Interview de Franck Moison

Président de Colgate Palmolive Europe de l'Ouest et de l'Est, et Pacifique Sud

Propos recueillis par
Marc Smia
et François Zoetelief Tromp

A sa sortie de l'EDHEC en 1975, Franck Moison a complété son cursus par un MBA de l'Université du Michigan (USA) en se spécialisant dans le marketing et les finances.

En 1978, il rejoint le groupe Colgate Palmolive en tant qu'assistant chef de produit. Il a accompli depuis tout son parcours professionnel au sein du groupe, d'abord dans le marketing et les ventes puis dans des fonctions de direction générale, à la tête de filiales ou de divisions. Dès 1980, sa carrière est devenue très internationale : Europe, Etats-Unis (au marketing mondial), Amérique Latine, Asie Centrale et Turquie.
Depuis quatre ans, il est Président de l'Europe de l'Ouest, une des plus grosses divisions de Colgate Europe et qui couvre dix-sept pays.
Il a récemment fait l'acquisition de Gaba, société suisse d'hygiène buccodentaire (marques Elmex et Meridol), présente dans toute l'Europe mais aussi au Japon et en Israël. Depuis mi-octobre 2005, il a pris également la responsabilité de l'Europe de l'Est et du Pacifique Sud.

Face à la perte de confiance des consommateurs dans les marques au profit des MDD[1] et du hard discount, reste-t-il des alternatives en dehors d'un positionnement haut de gamme… ou d'une baisse des prix ?

— Il est vrai que la croissance des MDD et du hard discount a pris de l'ampleur dans pratiquement toute l'Europe mais l'impact est très différent selon la catégorie de produits. Le groupe Colgate Palmolive est présent sur environ dix-huit marchés ; certains sont très peu touchés, comme les dentifrices où la part des MDD et des discounters est de l'ordre de 4,5% et a même tendance à décliner, et d'autres sont très investis par les hard discounters. Par exemple, Colgate, leader en France sur le marché des produits vaisselle avec les marques Paic et Palmolive Vaisselle, doit composer avec une part de marché du hard discount de l'ordre de 40%. L'enjeu est bien

1 - MDD : marque de distributeur
2 - Premium price : segment de prix élevé

à vos marques...»

de savoir s'adapter à ces différentes performances des hard discounters. Il est donc primordial de bien comprendre quels sont les critères importants pour le consommateur aujourd'hui. Par exemple, sur le marché de l'hygiène buccodentaire, nous pouvons continuer à innover sur des produits plutôt *premium price*[2] et conserver un prix élevé sur les produits thérapeutiques qui marchent très bien actuellement. Alors que sur les produits nettoyants ménagers ou les produits vaisselle, où nous sommes leaders, s'adapter c'est parfois accepter de baisser les prix jusqu'au niveau où le consommateur se dit : « oui, là, je retrouve une valeur qui me convient ». On a ainsi vu récemment en Europe des prix baisser de 20 à 30% ! Dans ce cas, à nous de savoir baisser nos coûts, ce qui est parfois faisable… ou parfois difficile. Nous nous sentons parfois pris «en ciseau» entre la baisse des prix et la hausse des coûts…

Dans ce contexte, il est impératif d'avoir une stratégie claire, de savoir jouer une vraie stratégie de portefeuille avec un mix de produits de niveau intermédiaire et d'autres très innovants plus haut de gamme…

C'est plus facile pour votre groupe de résister, grâce à la force de vos marques ?

— Effectivement, en période de crise, ce qui fonctionne, ce sont les marques leaders et les marques *discounters*. Les marques classées quatrième ou cinquième souffrent beaucoup plus. Colgate Palmolive tire son épingle du jeu grâce à une stratégie très focalisée. A la différence de nos grands concurrents, nous ne sommes présents que dans cinq grandes catégories. Notre priorité numéro 1, c'est l'hygiène buccodentaire (dentifrices, brosses à dents, bains de bouche, etc.) : nous en sommes leader mondial, leader en Europe et nous gagnons des parts de marché. Notre objectif est d'accroître encore le poids de cette catégorie puisqu'elle est très protégée par rapport au phénomène de croissance du hard discount. Ensuite, nous sommes présents dans les produits de santé beauté mais uniquement dans la catégorie soin du corps : la marque Palmolive est leader au niveau européen ; en France, nous sommes leaders avec Tahiti. De même, nous sommes leaders sur les produits nettoyants avec Ajax, sur les produits vaisselle avec Paic Citron et Palmolive Vaisselle, sur les assouplisseurs avec Soupline et nous dominons le marché de l'eau de Javel – notre part de marché est proche de 70 % – avec Lacroix. Nous avons enfin un cinquième pôle qui marche très bien, qui s'appelle Hill's, ce sont des produits vétérinaires que l'on vend uniquement par le circuit vétérinaire.

C'est bien cette focalisation sur les catégories où nous avons des marques fortes qui nous permet de traverser correctement la crise. D'ailleurs, dans les pays où nous arrivons en troisième ou quatrième position, il nous est très difficile de progresser...

Au-delà de votre stratégie de focalisation, comment utilisez-vous l'innovation produit pour attirer les consommateurs ? Et à quel niveau de prix ?

— L'innovation, c'est la meilleure solution pour compenser la baisse des prix sur les produits existants. C'est ce qui permet de créer de la valeur sur toute la chaîne : sur les produits *premium price*, la marge est bonne pour le distributeur comme pour le fabricant et l'innovation va séduire une partie des consommateurs. Certains de nos concurrents optent plutôt sur la baisse des prix pour s'aligner sur les hard discounters, mais c'est une chose que nous ne faisons pas.

Notre objectif est de construire un portefeuille équilibré, mixant produits innovants *premium price* et produits moins hauts de gamme.

Vous pouvez trouver des exemples d'innovation dans toutes les catégories bien sûr. Du côté des dentifrices, Colgate Total est la marque la plus chère de notre gamme et elle connaît un franc succès depuis son lancement. Colgate Sensitive, dentifrice pour dents sensibles, est aussi un produit premium price en fort développement. Sur le marché des brosses à dents, nous venons de lancer Micro-Sonic, un produit à pile intégrée qui fonctionne par vibrations soniques, lui aussi en fort développement.

Quelle que soit la catégorie, il faut une véritable innovation et non pas simplement une extension de ligne de produits. L'expérience montre que l'extension de ligne requiert un investissement médias très lourd, sans lequel il est impossible de créer la demande...

Notre enjeu est de séduire la consommatrice ou le consommateur à tel point qu'il se dise : *« Oui, j'ai essayé ce produit, même s'il est un peu plus cher, j'en suis satisfait, je retourne l'acheter »*. A nous, industriels de la grande consommation, de savoir développer de véritables innovations, pour que tout le monde y gagne !

Pour soutenir votre stratégie européenne, comment conciliez-vous dans votre organisation le local et le global ?

— C'est une éternelle question… nous avons déjà expérimenté différents modèles d'organisation. Colgate, il y a 15 ans, en Europe, était une fédération de pays où chaque PDG de filiale était un «baron» : il avait sa propre usine, il développait ses propres publicités, ses chaînes de produits. Aujourd'hui, ce modèle a disparu au profit d'une centralisation à trois niveaux. Premier niveau, c'est le niveau mondial où les stratégies sont définies, où les objectifs de croissance en termes de vente et de profit sont discutés.

Deuxième niveau, c'est le niveau des régions. C'est au niveau européen que nous gérons nos outils industriels et informatiques (au sein d'un schéma là aussi décidé à un niveau mondial), que nous affinons les stratégies marketing et commerciales en fonction des consommateurs, des distributeurs et des concurrents. Le développement de l'innovation est lui aussi pris en charge au niveau européen, même si c'est parfois difficile et périlleux. Car, en réalité, le consommateur européen n'existe pas et, selon les catégories, les diversités entre pays peuvent être très grandes. Ce n'est pas le cas pour les dentifrices ou les brosses à dents… mais ça l'est par exemple pour les nettoyants ménagers. Ainsi en France, dans les trois ou quatre dernières années, s'est développé de manière très forte le marché des lingettes, jusqu'à atteindre 40% du marché des nettoyants ménagers. Or, de l'autre côté de la frontière, en Italie, elles ne représentent que 2 ou 3% du marché. Avec les mêmes marques (Ajax, Monsieur Propre, Cif) nous avons été incapables de développer ce marché. Ce qui prouve bien que les habitudes de consommation en Europe ne sont pas harmonisées. Quelquefois, la différence s'explique par la diversité des pratiques de la distribution.

Que reste-t-il au niveau du pays ? Au sein d'une stratégie qui se veut mondiale, qui est affinée au niveau de l'Europe, il faut tenir compte des spécificités du consommateur et de la distribution, le degré d'adaptation pouvant varier de manière très importante selon les catégories. Le niveau pays reste donc essentiel. D'ailleurs, pour reprendre un ancien grand patron de l'industrie, Percy Barnevik [3] : *« La stratégie, c'est très bien, mais cela n'explique que 10 % du succès. 90 % du succès vient de la mise en place, de l'implémentation »*. Le rôle des pays est d'assurer une mise en place parfaite de la stratégie. Qu'est-ce que ça veut dire chez nous ? Premièrement, les patrons de pays, les PDG de filiales restent chez Colgate responsables de leur compte d'exploitation. Beaucoup de nos concurrents ont enlevé cette responsabilité aux patrons de filiales alors que c'est un outil de motivation des équipes pour gérer des ressources, fixer un cadre et un objectif à atteindre. Le deuxième rôle du pays est de gagner de la part de marché, seul moyen de croître aujourd'hui. C'est un objectif très stimulant dans les filiales : contre des concurrents qui ont du talent, il faut être capable de travailler intelligemment et de recruter les meilleures équipes dans chaque pays. Le recrutement de gens de qualité, leur formation, leur développement… c'est le troisième rôle du pays. Bien entendu, même s'il y a beaucoup d'autres objectifs internes, c'est l'orientation externe qui prédomine : chaque pays a la responsabilité du lien avec les consommateurs et avec les distributeurs (une relation qui va bien au-delà de la prise de commandes !) mais aussi avec des associations locales ou encore avec le monde scientifique (les universités dentaires, la pharmacie, etc.).

Comment voyez-vous évoluer les relations industrie commerce en Europe, plus particulièrement en France avec la réforme de la loi Galland ?

— En Europe, nous rencontrons plusieurs modèles de distribution. Le modèle allemand, à l'exception des propriétaires de chaînes de hard discount, est très destructeur de valeur pour l'ensemble de la chaîne ; il est malheureusement en train de s'exporter. Le modèle anglo-saxon est beaucoup plus sophistiqué et bien plus créateur de valeur. L'enseigne Tesco figure parmi les plus brillantes dans ce domaine. Parallèlement à une politique de prix très agressive sur le marché, Tesco travaille le lien avec le consommateur grâce à des outils marketing très sophistiqués. La collaboration avec l'enseigne est donc très intéressante ; nous sommes capables de travailler ensemble de manière intelligente pour faire progresser le business. C'est un type de collaboration qu'on retrouve trop peu en Europe, certainement pas en Allemagne et trop peu en France.

La France est le seul pays que je connaisse où l'Etat intervient autant dans les relations entre les industriels, les distributeurs et les consommateurs. Les lois Galland ou Jacob nous obligent pour travailler avec la distribution à avoir recours à une armée d'avocats… Les intentions affichées du Gouvernement pour faire baisser les prix vont faciliter le jeu de certains et mettre en difficulté d'autres ; cela risque en tout cas de mettre une pression supplémentaire sur les industriels, les poussant à réduire les coûts et donc à faire progresser le chômage...

3 - Percy Barnevik, ancien Président du groupe ABB

Tous les observateurs annoncent une guerre des prix en France… Fort de ce qui s'est déjà passé en Hollande, quels en seront les impacts d'après vous ?

— Dans la relation avec les industriels, je pense qu'un Leclerc va réagir très différemment d'un Carrefour ; certains distributeurs ont des coûts fixes plus élevés que d'autres… Cela va créer une tension énorme entre l'industrie et la distribution, parce que cette baisse des prix, la distribution va chercher à la récupérer chez les industriels qui vont eux-mêmes devoir lutter pour garder leur marge. Est-ce la même situation qu'en Hollande ? Elle est aujourd'hui catastrophique. Le pays est globalement riche, le consommateur hollandais est certainement aisé. Pourtant, ces dernières années l'économie s'est peu développée et il y a même eu quelques trimestres de récession technique. Le distributeur hollandais Ahold, pour financer ses acquisitions internationales, a augmenté ses prix en Hollande : s'il a ainsi généré de la marge, il a aussi perdu des parts de marché… Il y a deux ou trois ans, la crise a provoqué un changement de direction générale au sein de Ahold. L'objectif de la nouvelle équipe étant de regagner des parts sur le marché national, la guerre des prix a commencé et elle s'intensifie chaque jour. Pour quels résultats ? De fait, les marchés baissent en valeur – jusqu'à 10 % pour certaines catégories. Peut-être qu'Ahold regagne de la part de marché par rapport à ses concurrents… mais la destruction de valeur est patente pour l'ensemble des opérateurs. En tout cas, souhaitons que la même chose n'arrive pas en France.

Dans ce contexte plutôt difficile, et au vu des efforts consentis les derniers mois, quel nouvel élan donner à vos managers ?

— En décembre 2004, comme tous nos concurrents, nous avons décidé de restructurer les opérations. Procter & Gamble a initié le mouvement, il y a environ quatre ans, suivi par Unilever puis par Henkel. Pour rester compétitifs, nous avons décidé également de réévaluer nos structures. Lorsque l'environnement change énormément autour de vous, rester immobile ne peut pas être une stratégie gagnante ! Un plan de restructuration a donc été défini, avec, en ce qui concerne l'Europe, l'annonce fin 2004 de la cession d'actifs, notamment dans le manufacturing.

En 2003, nous avons vendu l'activité des détergents à Procter & Gamble. C'était un choix stratégique en accord avec notre politique de focalisation sur les catégories à fortes marges. Une fois ces marques cédées, nos usines se sont retrouvées en surcapacité. Fermer certains sites de production est devenu une solution inévitable. C'est toujours une décision difficile, mais nous avons réussi à faire ces opérations de manière très professionnelle, en soignant la relation avec nos employés et on n'a pas eu un seul jour de grève. Grâce à cela, le groupe a pu réduire ses frais fixes pour investir sur ses marques et se renforcer sur le marché.

Dans ce contexte, quel discours tenir à ces cadres ? En fait notre avenir est encore meilleur maintenant qu'il n'était en décembre 2004 ! Nous vivons une époque très intéressante, très sportive. Mais malgré les difficultés, nous avons été capables de changer de vitesse, d'adapter la culture de notre entreprise et son organisation… Nous avons une stratégie claire et lorsqu'on a la chance d'être leader sur le marché et en bonne santé, on peut se permettre d'être optimiste !

«Le juste prix»

ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché

par Jörg Ohleyer

Jörg Ohleyer,
Directeur Kea&Partners
37 ans, de nationalité allemande, est diplômé de l'INA-PG et possède un MBA de marketing et de management.
Il a commencé sa carrière dans le marketing et la vente de produits grand public.
Depuis cinq ans, il conseille les entreprises sur la performance de leurs organisations et politiques commerciales en Europe.

Dix ans d'intervention de la puissance publique sur le prix ont rompu le paradigme de la marque et le pacte implicite des rapports industrie-commerce.

Historiquement, les marques de grande consommation ont profité du développement de la distribution de masse et fondé leur modèle de croissance sur le volume et la quantité de marge. Le produit qui «tourne» et se «vend» survit dans le rayon. La compétitivité d'une marque et d'une enseigne de distribution est fonction de la capacité de l'une ou l'autre, ou ensemble – le pacte – à générer du trafic, de l'image et de la marge.

L'intervention de la loi dans les relations industrie-commerce a poussé inexorablement les grandes marques à augmenter leurs prix. Elles ont ainsi baissé la garde sur le cœur de la demande, laissant un boulevard au développement des marques de distributeurs qui elles-mêmes n'ont pu empêcher celui du hard discount.

La conséquence est qu'aujourd'hui de nombreuses marques de grande consommation se retrouvent enfermées dans une stratégie de valeur qui affaiblit les bases de leur fonds de commerce. Le législateur, loin de canaliser les dérives en matière de relation industrie-commerce, a finalement pénalisé l'ensemble de la filière. Mais pourquoi ne pas considérer la nouvelle loi Dutreil comme une opportunité pour les directions générales de s'emparer du sujet «positionnement prix» ? Pour construire un nouveau pacte et conquérir de nouveaux territoires d'expression des marques...

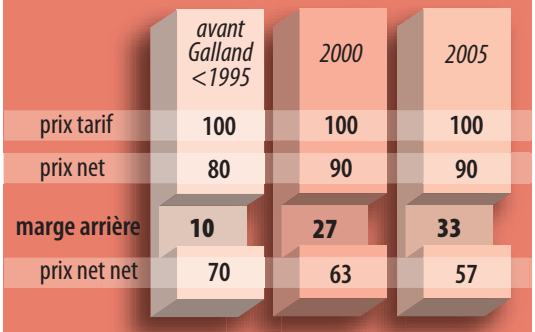
L'objectif de cet article est de donner des pistes de développement, en investissant d'autres terrains de jeu, d'autres voies d'accès au consommateur et en réallouant l'ensemble des ressources.

Bref retour sur l'enfermement des marques

La loi Galland a eu pour effet de déplacer la discussion sur le prix de vente vers une négociation de marge arrière (cf. encadré 1) : l'industriel assure la marge des produits et le distributeur sécurise ses revenus. Les prix des marques ont grimpé « structurellement » pour financer la dérive des marges arrière.

1 • impacts de la législation sur la marge arrière

Source : Rapport Canivet



***Marge arrière** : différence entre le prix net facturé par le fournisseur et le prix réellement payé par le distributeur (double, voire triple net), résultant des réductions de prix conditionnelles et des accords de coopération commerciale.*

Dans le triptyque traditionnel industriel-distributeur-consommateur, le consommateur a été pénalisé et a réagi en reportant ses achats sur du premier prix et une part de son panier sur le hard discount.

En perdant de vue «le juste prix», les marques de grande consommation ont perdu des parts de marché sur les 10 dernières années, et ont été enfermées dans un positionnement de prix élevé (*premium price*).

Préserver les parts de marché et occuper le terrain tant sur l'échelle des prix que dans les modes d'accès au client devient le sujet stratégique des directions générales. Comment retrouver les degrés de liberté permettant un positionnement «au juste prix» ? Comment se donner des marges de manœuvre pour déployer la marque sur d'autres circuits et modes d'accès au chaland ? Quelles sont les conséquences en termes de politique commerciale et d'évolution des rapports de force avec la distribution ? Quels sont les impacts sur les organisations commerciales et marketing ?

Notre objectif n'est pas de faire un enième diagnostic de la situation, contreproductif, pour décrire le «pourquoi» de l'enfermement des marques mais de proposer trois axes de transformation pour conquérir de nouveaux terrains d'expression.

Changez de lunettes pour mieux voir l'ensemble du marché

Plus personne aujourd'hui n'a les bonnes lunettes pour lire la performance des marques. Les directions commerciales et marketing sont gênées par une organisation, miroir de l'organisation des distributeurs, qui focalise les efforts sur le développement de la base clients existante, l'animation du rayon et le renouvellement des gammes.

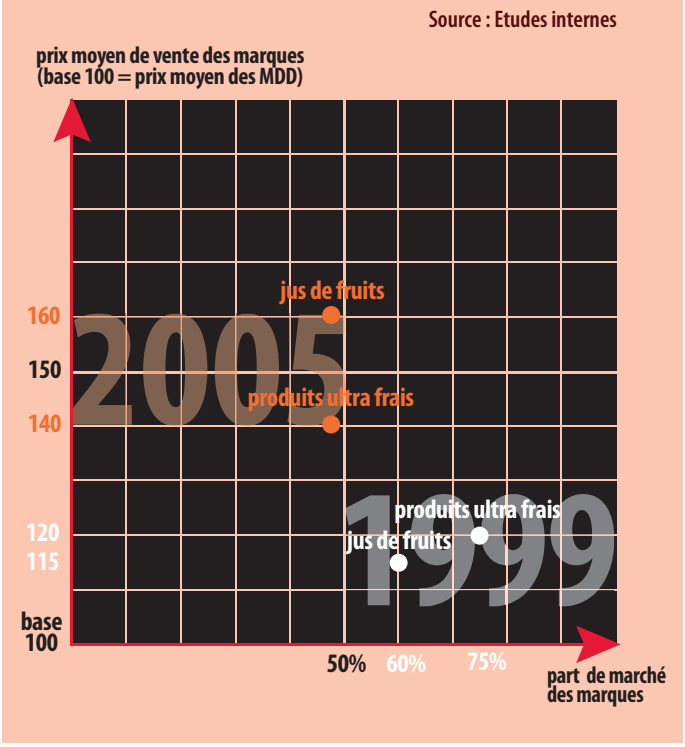
Des angles morts empêchent la lecture et l'exploration de nouveaux terrains de jeu. Les panels sont incomplets ou difficilement exploitables :

- le commerce de proximité (8 à Huit, Shopi…) est souvent absent des relevés de prix ou alors mal renseigné,
- les données de restauration « hors foyer » sont mal évaluées et analysées,
- en général, les parts de marché se calculent en «parts de marché hors hard discount» !

L'importance accordée à la part de marché valeur pénalise le développement de la marque sur le segment des prix les plus bas (*access price*).

Regarder la part de marché volume plutôt que la part de marché valeur permet de mesurer la position des marques face à l'offre concurrente, en fonction des cibles de clients. Seule cette lecture apporte le recul nécessaire pour **voir l'occupation du terrain.**

2 • exemples de perte de terrain des marques sur 2 familles de produits



De même, affiner la ventilation des frais fixes entre gammes selon les segments de prix et les canaux de distribution éclaire mieux la performance d'un projet de développement d'un produit access price ou d'un nouveau canal. Le suivi de l'indicateur ROP[1] unitaire et la standardisation de la ventilation des frais fixes (notamment marketing) sont pourtant monnaie courante, alors qu'une stratégie de volume en access price ne demande pas les mêmes investissements marketing qu'une stratégie de valeur ou de niche.

Généralement, **les indicateurs de performance** en interne n'incitent pas au développement sur de nouveaux canaux ou sur de nouveaux quartiles de prix bas.

Par exemple, la non prise en compte de la double vocation des canaux alternatifs peut brouiller la lecture de la performance car il s'agit de financer l'image produit mais aussi de générer du volume incrémental. «*Un Mars tous les 100 mètres*», volonté stratégique affichée du groupe Masterfoods, démontre bien ce double intérêt : multiplier les contacts visuels et occasions d'achat pour recruter de nouveaux consommateurs.

Mais ce phénomène d'extension du marché va aller croissant dans les 10 ans à venir avec l'atomisation de l'appareil de distribution : Internet pour la vente en ligne, le hard discount dans l'alimentaire, les convenience stores[2] dans des lieux de trafic comme les gares sont autant d'exemples qui obligent les industriels à se préparer au besoin de proximité du consommateur et à l'essor économiquement viable d'Internet. Se contenter de mesurer à la marge la performance de tels canaux n'est plus possible.

Les marques doivent retrouver leur rôle de générateur de trafic car seul le trafic résout l'équation de la masse de marge qui est au centre du pacte industrie-commerce. Il s'agit donc de desserrer les contraintes internes pour développer les marques sur l'ensemble de l'échelle de prix et sur des canaux de distribution à vocations différentes.

Innovez sur tous les segments de prix : un impératif pour les marques

Au-delà des «lunettes», c'est la mission même des organisations marketing et commerciales qu'il s'agit de remettre en question.

Plus que de chefs de produit ou de groupe, ces organisations ont besoin de véritables chefs de marché. Moteurs de l'innovation sur toute l'échelle de prix et sur l'ensemble des canaux, ils voient le marché de plus haut :

- ils regardent l'ensemble du paysage dessiné par les canaux, les gammes de produits et les segments de prix ;
- ils sont en veille sur l'apparition de nouveaux canaux et modes d'accès au consommateur ;
- ils déterminent les conditions d'accès à de nouveaux compartiments du jeu en définissant des moyens spécifiques et adéquats ;
- ils préparent le plan stratégique

1 - ROP : résultat opérationnel

2 - Convenience store : magasin de proximité

et éclairent l'arbitrage de la direction générale sur l'intérêt de ces développements.

L'existence des marques de distributeurs (MDD) sur le quartile *access price* n'est pas une fatalité ! Le chef de marché peut apporter les briques de la reconstruction du pacte industrie-commerce en redonnant à la marque son pouvoir d'attraction et de génération de trafic, par le prix ou à travers des canaux complémentaires. Les MDD, quant à elles, fidélisent plus à une enseigne de distribution qu'elles ne génèrent de trafic supplémentaire. Jouer la coexistence plutôt que l'alternative, voilà une stratégie qui prône la recomposition d'un pacte où chacun a sa place sur l'ensemble des quartiles de prix…

Redonner tout son pouvoir d'attraction à une marque passe bien évidemment par l'innovation. Le sujet n'est pas nouveau : il n'y a jamais eu autant d'innovations produit que ces dernières années… et jamais autant d'articles traitant de l'innovation comme moteur de croissance.

Mais le flot des innovations s'effectue majoritairement sur un segment *premium* de plus en plus encombré. Est-ce l'effet pervers du fameux modèle «trading up» souvent prôné par les experts ? Certaines *success stories* récentes montrent que d'autres stratégies de marques sont possibles. C'est, par exemple, Renault qui avec le lancement de la Logan en France souhaite apporter une réponse stratégique à la demande de prix bas, au risque de sortir du marché. C'est aussi l'exemple de Gillette, marque présente sur tous les quartiles de prix avec une gamme complète de rasoirs, du Mach III au jetable, et qui tient ainsi son rôle de marque de référence sur tous les segments.

Une marque se doit d'être présente sur tous les segments de prix et, même si c'est un peu tard, sur tous les canaux de distribution : hard discount, Internet…

Qui dans l'organisation voit aujourd'hui l'ensemble du gâteau ? Qui travaille aujourd'hui sur le développement d'une offre adaptée à un nouveau circuit ?

Réallouer les moyens, c'est la clé de la transformation

Travailler le premier prix n'est pas travailler le *premium price*. Les structures de marge sont nécessairement différentes. Pourtant les accords de coopération avec les distributeurs restent uniformes, quels que soient les segments de prix. Le rapport de force s'exprime essentiellement sur la marge arrière : l'industriel achète de la place en linéaires moyennant des contreparties, dont il a du mal à contrôler la dérive, et avec l'épée de Damoclès qu'est l'alternative MDD.

Dans ce contexte, la loi Dutreil est une opportunité. Parce qu'elle desserre près de 15% de la masse de marge arrière actuelle, elle permet des approches de conditions particulières. C'est l'occasion pour les directions commerciales et générales des marques et pour les distributeurs de remettre à plat les investissements par gamme et par segment de prix pour reconstituer de nouveaux modèles de masse de marge et d'occupation de l'échelle prix.

A chaque segment, sa politique commerciale

Chaque segment de prix présente des caractéristiques propres qui sont autant d'arguments à mettre en avant pour transformer la négociation avec les distributeurs en recherche d'un intérêt commun.

Par exemple, un premier prix n'exige pas le même niveau d'investissement promotionnel qu'un *premium price* : la signalétique du fonds de rayon est plus importante qu'une coûteuse théâtralisation de mise en avant.

De même, un nombre réduit de références, notamment de références «promo», minimise les coûts de main d'œuvre, une ressource qui se fait rare dans les magasins.

Les coûts logistiques sont aussi à différencier : la capacité à trouver soit des économies d'échelle soit des gains de productivité dans la chaîne d'approvisionnement est plus grande dans le cas d'un produit premier prix que dans le cas d'un produit de niche !

Tous ces éléments justifient une différenciation des accords à condition que les deux parties s'y retrouvent, soit en masse de marge à la gamme, soit en masse globale en sommant les accords par gamme de prix.

A chaque canal, sa stratégie logistique

L'organisation logistique a été marquée par la concentration de la distribution ces dernières années. Cela s'est traduit par une massification des flux et de l'outil logistique.

Mais la réduction en volume pousse les marques à rechercher de nouvelles économies d'échelle. Le *pooling* est une piste : en mutualisant leurs moyens logistiques, les acteurs industriels peuvent optimiser l'ensemble des coûts d'approche.

Sur les nouveaux circuits de distribution, le problème est tout autre : il n'est plus question de concentration mais d'approvisionnement «diffus», domaine que les industriels n'ont pas investi. Un grand nombre d'intermédiaires ont profité du champ libre et ont construit des rentes de situation. Aujourd'hui, ces nouveaux circuits sont marqués par un coût d'approche élevé.

Pour retrouver des économies d'échelle, les industriels doivent se réapproprier le domaine de la stratégie logistique pour trouver les instruments capables, soit de faire de la capillarité, seul ou à plusieurs, soit de se battre sur le volume.

Au même titre que la politique commerciale, les moyens logistiques sont à singulariser pour financer les coûts d'approche et maîtriser dans tous les cas le taux de service.

Le prix, un sujet de direction générale

Les directions générales doivent composer avec la donne toujours changeante du client final et de la distribution : l'évolution sociologique du consommateur, qui remet en question les marques, leur positionnement prix et leur légitimité, et l'atomisation de l'appareil de distribution qui se recrée au fur et à mesure que les anciens concepts se concentrent, le dernier né étant le hard discount. A chaque entreprise de déterminer les impacts organisationnels et fonctionnels pour transformer les pratiques de ses équipes.

Le sujet du prix constitue pour les directions générales un intéressant **changement de damier**, où la transformation à réussir est le passage d'une culture marketing et commerciale ancrée depuis 10 ans sur le «nouveau produit» à une **culture du «juste prix»**. •

Une grande Maison face aux géants des vins et spiritueux

Interview de Xavier de Eizaguirre

Président-directeur général
de Baron Philippe Pothschild S.A.

Xavier de Eizaguirre a fait tout son parcours professionnel au sein de l'entreprise Baron Philippe de Rothschild. Après la faculté de Bordeaux et un diplôme de marketing américain, il intègre la société BPHR et entreprend une carrière très internationale. De 1975 à 1990, il est Directeur Export successivement pour l'Europe, l'Afrique-Asie, les Etats-Unis et enfin les 5 continents. Il crée et préside ensuite différentes filiales aux Etats-Unis et en Amérique du Sud. Membre du Directoire depuis 1991, en charge du commercial et du marketing, il en est le Président depuis 2002.

Propos recueillis par
Philippe Girard

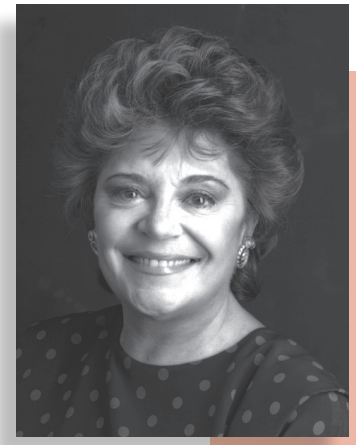
Les vins français sont-ils capables de résister à la montée en puissance des vins du nouveau monde ?

— Les vins du nouveau monde ont modifié la donne et entraîné les vins français dans une phase de déclin. D'ici 10 ou 15 ans nous devrions assister à leur renaissance au profit des entreprises qui auront su s'adapter.

Pendant des décennies, la France, l'Italie et l'Espagne ont dominé le marché du vin. Ces pays ont approvisionné la planète et plus ou moins contrôlé la distribution dans le monde. Mais depuis quelques années, le paysage s'est complètement transformé. D'abord la consommation d'alcool, de bière ou même de vin de table a évolué vers une consommation plus élitiste et plus qualitative. Ensuite de nouveaux pays producteurs, qui vingt ans plus tôt n'existaient pas sur le marché, ont débarqué sur la «planète vin».

Aujourd'hui, les vins français sont mis à l'épreuve. Des groupes de taille planétaire, issus du nouveau monde, ont pris l'avantage. Ils contrôlent à la fois la production et la mise sur le marché, en adoptant des méthodes de brasseurs ou de lessiviers, avec des moyens de commercialisation très importants. Sur ces sujets, la France a un énorme travail à réaliser pour rester à niveau.

Baron Philippe de Rothschild, S.A.



La Baronne Philippine de Rothschild *est propriétaire, avec ses enfants, de trois grands crus classés à Pauillac (Médoc) : Château Mouton Rothschild, Premier Grand Cru Classé, Château d'Armailhac et Château Clerc Milon. Elle est Présidente du Conseil de Surveillance et actionnaire majoritaire de la société familiale Baron Philippe de Rothschild S.A., premier exportateur de vins de Bordeaux AOC avec une marque phare : Mouton Cadet.*

Avec une énergie communicative, elle se consacre à moderniser l'outil de travail de BPHR, à développer son offre et son efficacité commerciales sur plusieurs grands terroirs, français et étrangers : création de vins de châteaux et de nouvelles marques de négoce à Bordeaux, en Languedoc et au Chili, inauguration d'un centre viti-vinicole ultramoderne à Saint-Laurent-du-Médoc, ouverture à Opus One en Californie d'une spectaculaire Winery.

Qui seront les gagnants et les perdants dans les prochaines années ?

— Les perdants seront malheureusement les petites entreprises sans véritable stratégie. Les gagnants seront ceux qui, depuis toujours dans « l'ancien monde », jouent la qualité ou l'exception, c'est-à-dire les grands crus, les très grandes appellations françaises ou européennes et puis surtout les marques qui auront été développées par les grands groupes internationaux à grand renfort de moyens. Personnellement, je crois à un marché avec des très grandes marques de vins de multinationales avec des volumes vertigineux et à coté de cela des «super niches» comme les très grands crus français, européens, voire internationaux comme Opus One, et puis des marques intermédiaires, comme Mouton Cadet, qui pourront grâce à un historique, une qualité et une image très forte se maintenir dans ce choc des mondes.

Quelle est la carte que les producteurs français doivent jouer ?

— La France traverse une période extrêmement troublée, très difficile, qui implique des remises en question profondes de toute la profession. Mais cette révolution aboutira en fait à une renaissance des vins français. Les phénomènes que nous vivons actuellement poussent à la standardisation et, dans le futur, il sera très difficile de différencier un cabernet sauvignon californien, sud-africain, australien ou néo-zélandais. Les nouveaux consommateurs, initiés au vin par ces grands produits standardisés, vont au fil de leur expérience sophistiquer leur goût. Une partie d'entre eux finira donc par rechercher des produits à forte personnalité comme les produits de terroir. La France – mais aussi l'Italie et l'Espagne – récupéreront alors une partie de ces nouveaux consommateurs.

Une « stratégie de terroir », cela ne s'improvise pas : ce sont les deux mille ans d'expérience et

de tradition qui donnent personnalité et identité aux vins des anciens mondes. Pourquoi le cabernet sauvignon pousse mieux dans le Médoc qu'en Bourgogne ? Tout simplement parce que pendant deux mille ans nos ancêtres ont probablement tout essayé avant de se rendre compte que c'est la vigne qui poussait le mieux sur ce terroir et particulièrement le cabernet sauvignon. Cela est valable pour toutes les régions de production de France. C'est sur cet énorme capital d'expérience accumulé au travers des siècles que la profession doit construire.

Qu'est-ce qui pénalise les vins français ?

— C'est évidemment d'être issus d'une multitude de petits opérateurs, voire de petites sociétés familiales ou même de petits vignerons. Une appellation comme «Bordeaux» rassemble à peu près 16 000 vignerons pour produire une centaine de millions de caisses chaque année. Un groupe comme Gallo fait à lui tout seul à peu près la production de Bordeaux. Donc évidemment cette multiplicité de petits opérateurs dans un monde qui s'est complètement concentré est un énorme handicap.

Par ailleurs, la production de vin est régie en France par une des législations les plus compliquées et contraignantes du monde. Le système des appellations rend nos produits difficiles à appréhender par un consommateur relativement peu éduqué. Les producteurs du nouveau monde échappent à toutes ces règles : ils plantent et produisent comme ils le veulent, ils irriguent, ils utilisent toutes les méthodes possibles pour améliorer les rendements. Par exemple, ils n'ont pas de contrainte en matière de vieillissement des vins en barriques. Ils sont donc totalement libres de produire du vin de la manière la plus efficace, la plus productive et, qui plus est, dans des régions où la main d'œuvre est bien meilleur marché, en maîtrisant toute la filière de l'amont à l'aval. Tout cela évidemment met la filière française en difficulté.

N'ayant ni appellation, ni château, ni terroir, ni cru, ni référence, les producteurs du nouveau monde se sont basés sur les cépages. Ils ont signé leur cépage et fait le plus de communication possible. Grâce à des spécialistes du marketing, du commerce et de la distribution, ils ont acquis très vite de la notoriété et mené leurs opérations sur une très grande échelle.

Ils sont maintenant en position dominante et l'organisation française se retrouve totalement perturbée, désemparée ; elle aura beaucoup de mal à se réorganiser ou même à lancer un appel pour la survie du secteur.

Comment Baron Philippe de Rothschild vit-il ce durcissement du marché et réussit-il à trouver l'équilibre entre qualité et compétitivité ?

— BPHR produit et commercialise des produits de grande consommation et des produits de luxe. En fait, nous avons deux métiers distincts : les crus comparables à de la haute couture et les marques comparables au prêt-à-porter avec une gamme relativement large de produits. Pour les crus, nous n'avons pas de souci de concurrence et les dernières années ont été propices. Pour les marques, le marché devient très concurrentiel en particulier à l'international où nous réalisons 75% de nos volumes, d'où notre volonté de relancer Mouton Cadet.

Notre stratégie est de développer des produits sur le segment de prix supérieur avec une politique de niche. Même si Mouton Cadet est la plus grosse marque internationale de Bordeaux, elle reste une marque de niche sur le segment des marques premium. Nous ne faisons pas de compromis sur la qualité et notre prix de revient est forcément plus élevé. Notre entrée de gamme est déjà un haut de gamme pour la concurrence. Un compromis sur la qualité n'est pas compatible avec la notoriété et le positionnement de notre marque. Ainsi, nous ne ferons jamais de vin de table. En revanche, le travail sur la compétitivité est devenu notre préoccupation depuis l'arrivée de la concurrence étrangère sur les marchés internationaux. C'est une évolution culturelle forte pour l'entreprise, qui est en marche actuellement.

La relance de Mouton Cadet : une simple modernisation ou une évolution plus en profondeur ?

— Mouton Cadet est une marque qui a aujourd'hui 75 ans ; elle est née dans les années trente dans un univers et un contexte qui n'ont plus rien à voir avec le monde d'aujourd'hui. Elle a connu un succès planétaire depuis quasiment sa création mais elle subit le cycle de vie classique de toutes les marques : gestation, montée en puissance, maturité et déclin. Mouton Cadet a connu son plein essor dans les années 50. La marque a vieilli en même temps que les baby-boomers qui ont fait son succès et perdu son pouvoir d'attraction auprès d'une clientèle plus jeune et très exposée aux nouveaux courants, particulièrement celui du nouveau monde. En revanche, une antériorité de 75 ans apporte une internationalité considérable : Mouton Cadet est distribuée dans 150 pays, à des degrés de maturité de marché divers.

Aujourd'hui, il est indispensable de coller davantage aux goûts, tendances et aspirations du consommateur de vin. Il ne s'agit pas simplement d'une petite modification de l'habillage, voire du goût, c'est beaucoup plus profond. Nous avons une approche globale mais qui tient compte d'un certain nombre de particularités locales.

Mouton Cadet restera bien évidemment un vin de Bordeaux mais notre analyse nous pousse à évoluer vers un style plus fruité, qui correspond mieux au goût du consommateur d'aujourd'hui. Pour en arriver là, nous avons dû bouleverser un certain nombre de pratiques et de méthodes traditionnelles, en vigueur à Bordeaux. Les grands négociants bordelais travaillent essentiellement avec des vins assemblés plutôt que, comme cela existe dans d'autres régions de France ou en tout cas dans la plupart des pays du nouveau monde, en maîtrisant la totalité de la production. Pour atteindre cet objectif de vin plus fruité, nous organisons progressivement notre production pour qu'à l'avenir nous puissions vinifier des raisins sur plusieurs régions de Bordeaux, dans des installations appelées vendangeoirs. Cela va nous permettre de contrôler presque totalement la production de nos vins et de leur apporter, par la même occasion, grâce aux sélections parcellaires effectuées en amont avec nos partenaires viticulteurs, toutes les qualités que recherche le consommateur d'aujourd'hui.

Tout cela est très ambitieux et va prendre du temps. C'est un programme d'investissement étalé sur les dix prochaines années. C'est donc beaucoup plus qu'un simple lifting. C'est une réforme profonde de nos modes d'approvisionnement et de contrôle de la vinification. Une réforme incontournable puisque la plupart des grands opérateurs mondiaux fonctionnent déjà de cette manière.

En quoi être une entreprise familiale est-il un avantage dans un métier comme le vin?

— Une entreprise familiale construit sa force sur son extrême indépendance ; elle n'est pas sujette à des OPA ou à toutes sortes de tentatives de ce genre. Baron Philippe de Rothschild a, de plus, les moyens de conserver cette solidité naturelle, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises familiales. Nous pouvons donc bâtir sur le long terme. Pour un produit comme le vin qui s'élabore dans la durée, c'est un atout considérable. Au-delà du facteur temps, je crois aussi que la culture de la famille Rothschild joue aussi beaucoup. Toute l'histoire de l'entreprise est jalonnée de projets pionniers et visionnaires. A commencer par Mouton Cadet : en 1930, créer une marque était l'idée la plus insolite qu'ait jamais connue le monde du vin. C'était une originalité due au fondateur, le Baron Philippe, et 75 ans plus tard la marque est toujours là, malgré la nécessaire remise en question que nous venons d'évoquer.

Avant même cette création, le Baron Philippe avait déjà pris conscience d'un certain nombre de faiblesses du système bordelais, sans doute parce qu'il arrivait de Paris, avec un autre point de vue. C'est lui qui a inventé la mise en bouteille au château, pratique maintenant universelle et qui est le sceau de l'authenticité d'un produit pour le consommateur.

Dès 1979, ce visionnaire investissait dans une implantation en Californie alors que personne n'y avait même songé. Il avait déjà pressenti à l'époque l'importance du marché américain, en tant que marché consommateur, mais aussi en tant que producteur. Philippine de Rothschild (voir encadré) a poursuivi l'œuvre de son père et maintenu cet esprit visionnaire dans l'entreprise. Avec elle, BPHR est sorti de Bordeaux pour produire des vins de cépage. En effet, notre expérience internationale nous avait appris que la consommation de vin allait être de plus en plus dominée par les cépages, parce qu'ils étaient mis sur le devant de la scène par les producteurs du nouveau monde avec des moyens considérables. Plutôt que de subir le phénomène, nous avons choisi d'en faire partie. Puisqu'il n'est pas possible, selon la réglementation française, de produire des vins de cépage dans une région d'appellation, nous avons investi en Languedoc pour produire des gammes de produits plus adaptées au marché du nouveau monde. Nous avons investi également au Chili pour produire un grand cru, mais également des marques. Je pense qu'à leur tour, les enfants de Philippine, Philippe et Julien, contribueront à développer l'entreprise avec ce même état d'esprit.

Donc, avoir de l'ambition, être visionnaire et pionnier, se donner le temps… voilà qui définit assez bien la culture qui anime une entreprise familiale comme BPHR.

Le système de gouvernance de l'entreprise illustre aussi l'importance du facteur temps. Il s'appuie sur un Directoire, composé de professionnels du métier et d'un conseil de surveillance rassemblant des membres de la famille. Toutes les décisions sont prises collégialement ; certes la décision peut être plus longue mais tous les aspects des dossiers sont approfondis. Lorsque l'on sait qu'il faut cinq ans entre la plantation de la vigne et l'utilisation du raisin, il vaut mieux prendre le temps de la réflexion avant d'engager l'entreprise.

Pour conclure, quel message aimeriez-vous adresser aux acteurs de la filière vinicole et plus largement aux acteurs du secteur de la grande consommation ?

— Je pense qu'il faut toujours rester vigilant aux évolutions du marché et en particulier ne pas sous-estimer les phénomènes de mode. Le monde du vin français doit prendre conscience de la globalisation du marché et être plus à l'écoute des clients, sans parti pris ni arrogance, pour profiter du développement de la consommation au niveau mondial. C'est à cette condition que les consommateurs reviendront vers les vins français. ●

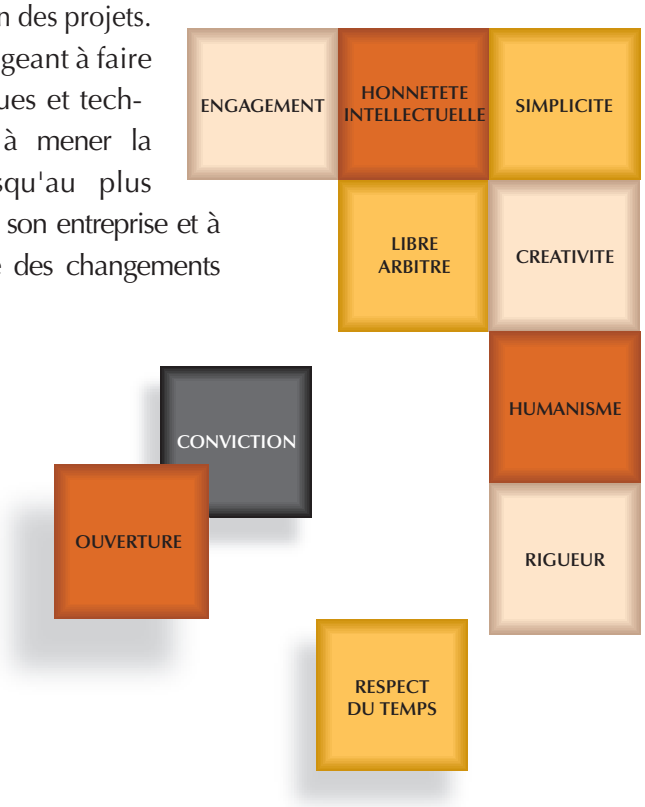
Pour toute information
vous pouvez contacter
Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners
76 avenue Pierre Brossolette
92240 Malakoff
tél.: 33 (0)1 40 84 74 11
fax : 33 (0)1 40 84 74 10

larevue@kea-partners.com

Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001.
Elle compte aujourd'hui quatre-vingts consultants.
Nos ingrédients sont simples : des idées fortes pour aider le dirigeant à transformer son entreprise, le souci constant de faire aboutir les projets, des savoir-faire techniques larges – stratégie, opérations, commerce – et l'énergie de consultants entrepreneurs.

Notre métier, c'est la transformation. Nous sommes centrés sur une valeur ajoutée claire : réduire l'écart entre l'intention stratégique et la réalité constatée après la fin des projets.
Nous aidons le dirigeant à faire les choix stratégiques et techniques pertinents, à mener la transformation jusqu'au plus petit composant de son entreprise et à assurer la pérennité des changements engagés.



Kea & Partners
Transformation consulting

Conception, illustrations : France Billand - Le verbe & l'image - 01 48 42 38 57 - Réalisation : Pasco - 01 47 86 82 82