



Quel retail post-Covid ?



ÉDITORIAL

Covid-19. Accélérateur de la transformation omnicanale

2020. Le retail fait face à une situation sans précédent, et personne ne sait quand elle va se terminer. D'un côté, certains retailers tâtonnent, disent que leurs magasins sont une boîte noire où ils perdent la trace de leur stock...quand d'autres s'adaptent et accélèrent. Pour quelles raisons ? Y a-t-il une « check list » des bonnes pratiques retail ? Certains retailers vont sortir de la crise plus forts qu'ils n'y sont entrés ?

De l'Europe aux U.S.A., nous avons étudié les plans d'action du moment. D'un côté, les retailers alimentaires font face à une accélération sans précédent et à de profondes mutations des comportements d'achat. D'un autre côté, de la mode au bricolage en passant par la maison, on teste de nouvelles fonctionnalités. Toujours plus digitales et omnicanales.

La condition de cette adaptabilité passe par un système d'information agile, flexible, robuste et centralisé. Sans cela, impossible de suivre et de s'adapter. Et nos clients nous le disent. Les investissements qui sont maintenus cette année sont ceux de transformation omnicanale. Ils sont, plus que jamais, tournés vers le business et le client, dans une approche de « quick win » avec un impact direct sur la marge et la trésorerie. Etes-vous prêts à accélérer ?



Anthony Delvallé
Directeur Général
Comarch France

SOMMAIRE



Food. Quels axes stratégiques pour demain ?..... 3-5



Non-food.
Préparer l'après 6-8



Vers un CRM non marchand 9

FOOD. BEST PRACTICES

Alimentaire. Quels axes stratégiques pour demain ?

Le Covid a bouleversé l'organisation des opérations tout comme les comportements d'achats. Décryptage.

Les grands hypers en repli.... En termes de formats, la crise actuelle a bel et bien pénalisé l'activité des hypermarchés, qui étaient déjà fragilisée dans certains pays. C'est ce que montre l'institut Nielsen, qui va bien au-delà des pics conjoncturels liés aux confinements. En **France**, entre janvier et fin octobre 2020, les ventes de produits alimentaires (PGC - FLS) ont chuté de 0,4 % dans les hypermarchés de plus de 7.500 m² (évolution annuelle). Les grands hypers ont particulièrement souffert pendant le 1^{er} confinement, avec des ventes à -12 %, mais les clients n'ont pas repris le chemin des grandes surfaces depuis. Entre juin et octobre 2020, leur CA a stagné à +0,4 %...une tendance en deçà de janvier et février 2020. Sur les 10 premiers mois de l'année, les formats de proximité ont, quant à eux, considérablement accéléré, avec des évolutions entre +8 % et +12 %. « Je doute que les choses s'arrangent pour les hypers, résume Anthony Delvallé, Directeur Général de Comarch France. Avec le retour à l'essentiel que l'on est en train de vivre, les gens auront sans doute moins envie d'aller passer 2h dans un hypermarché le samedi. Ils vont continuer à privilégier le drive et les petits commerces de proximité (boucher, fromager). Les grandes surfaces alimentaires ont intérêt à bien gérer ce virage vers le drive et le « click & collect », qui enregistre une forte croissance ».

L'e-commerce enfin propulsé. C'est, en GMS, le grand enseignement de cette période. Jusqu'ici, l'e-commerce alimentaire restait une activité marginale et surtout peu rentable, hormis pour quelques pure-players (Ocado, Picnic, Chronodrive...). Selon Kantar, l'e-commerce ne représentait à la fin 2018 que 7,2 % du retail alimentaire au Royaume Uni, 5,6 %

en France et 2,4 % en Espagne. Après une accélération brutale début 2020, il a désormais franchi un cap. Selon une étude réalisée par Mercatus et l'institut de recherche Incisiv auprès de des 60.000 Américains, l'e-commerce va représenter 10,2 % des achats alimentaires aux **U.S.A.** en 2020, contre 3,4 % un an plus tôt. Et 90 % des sondés ont déclaré vouloir continuer à acheter en ligne après la pandémie. La tendance est la même en Europe, où beaucoup de foyers ont pris l'habitude du « drive » et n'ont pas l'intention de retourner faire leurs courses hebdomadaires en hypermarchés. En **France**, les ventes en ligne de produits alimentaires ont bondi de 42 % entre janvier et octobre 2020, en évolution annuelle. Le drive est à + 41 % et la livraison à domicile à +49 %.

Moins de visites, de plus gros paniers. Autre tendance majeure ? Une baisse de la fréquentation associé à une hausse des dépenses. Apparue lors du 1^{er} confinement, cette tendance perdure... Selon une étude réalisée aux Etats-Unis par Catalina, le panier moyen des Américains pour leurs achats alimentaires a ainsi crû de 19 % ...



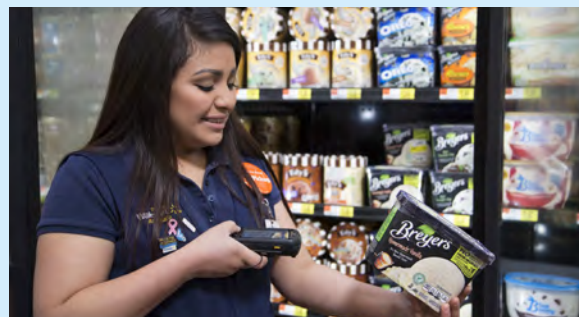
... en août 2020, passant à US\$ 49,3. En revanche, le nombre de visites dans les supermarchés a baissé de 11 %. En août 2020, les Américains sont allés en moyenne 6,7 fois dans un supermarché, contre 7,5 fois un an plus tôt.

Doper la capacité e-commerce. Face à la hausse des commandes Web, les retailers ont compris le besoin d'avoir des systèmes d'informations modulables. En effet, le surcroît de trafic et les risques d'engorgement des serveurs (commandes Web simultanées) a conduit beaucoup d'acteurs à démultiplier les accès Web pour leurs solutions e-commerce. Certains ont multiplié par 10 la puissance de traitement de leurs solutions e-commerce. Aux U.S.A., **Ahold Delhaize** a doublé ses capacités de serveur pour son service de livraisons Web Peapod. Convaincu que ce surplus de demande était parti pour durer, son site Internet sera capable de gérer des volumes de commandes bien plus élevés à l'avenir. En Italie, « nous avons sécurisé 500.000 connections e-commerce par jour au lieu de 50.000 auparavant », raconte le Directeur Digital d'une enseigne alimentaire. Pendant les périodes de confinement, d'autres ont décidé de créer des files d'attente en ligne, comme pour le Black Friday. Pendant la 2e quinzaine de mars, **Ocado** a cessé d'accepter de nouveaux clients au R.U. Il a créé une file d'attente virtuelle ayant atteint plusieurs dizaines de milliers de clients, et a même verrouillé son site pendant 4 jours. Une modularité nécessaire, mais qui n'est possible qu'avec le système d'information adapté. ...



BUSINESS CASE

Dark stores. Optimiser le picking e-commerce



© Wallmart

Partout dans le monde, des retailers transforment certains points de vente en magasins-entrepôts dédiés aux commandes Web, en pleine accélération ces derniers mois. Cette tendance concerne essentiellement les supermarchés, avec des acteurs comme Whole Foods (filiale d'Amazon) et Kroger aux **Etats Unis**, Sainsbury's au **Royaume-Uni**, Carrefour, Casino et Auchan en **France**, Lotte Mart et Emart en **Corée du Sud**. Ces magasins traditionnels sont fermés au public de façon temporaire ou définitive. Ils deviennent des entrepôts dédiés à la préparation des commandes Internet. Leur raison d'être ? Augmenter la cadence des commandes Web en se rapprochant des clients finaux (picking des produits, retrait en « pick up » ou expédition). En allégeant la charge au sein des magasins existants, ils permettent aussi d'améliorer les paramètres opérationnels de l'e-commerce.

Pour Neil Saunders, D.G. de GlobalData Retail, « Cette stratégie de transformation en dark stores semble pertinente dans des zones densément peuplées ayant beaucoup de commandes Web, mais aussi dans celles où une même enseigne a des chevauchements de magasins. Mais elle implique de prendre en compte nombre d'enjeux opérationnels : il faut réaffecter les rôles du personnel, synchroniser l'assortiment entier du magasin avec les systèmes d'informations, renégocier votre bail... et garder en tête qu'en faisant cela, vous risquez de ne pas atteindre le volume d'activité antérieur ». ■

... Du côté des entrepôts, les retailers ne peuvent pas augmenter le nombre d'employés dans les allées de préparation en raison des règles de distanciation sociale. Beaucoup ont donc adapté leurs horaires, et travaillent quasiment 24h / 24. « Avant, nos robots de picking préparaient les commandes Web de 6h à 20h, raconte le dirigeant d'un retailer alimentaire français. Désormais, ils commencent à 2h du matin et terminent à 22h, ce qui nous laisse 4h pour l'entretien et le réassort ».



De nouveaux rôles pour les magasins.

Sur le plan opérationnel, le 1er confinement a fait office d'électrochoc mais a permis d'installer les basiques (gel hydroalcoolique, port du masque, vitres de protection aux caisses, procédures de nettoyage, jauges de trafic en magasin...). Depuis, les retailers ont rationalisé leurs parcs et se penchent sur le rôle plus structurel des magasins. « Avec le click & collect, la prise de RDV en point de vente, la question de l'évolution des formats est passée sur le dessus de la pile chez les décideurs, ajoute Anthony Delvallé, Directeur Général de Comarch France. La réallocation des Capex de l'immobilier sur le digital est quelque chose d'ancré désormais...ce n'était pas le cas auparavant. On voit que le digital n'est plus un détail, c'est un investissement nécessaire à la croissance de l'entreprise. Les Comités de Direction ont conscience qu'il faut investir maintenant pour donner un coup d'accélération rapide. Avant, les retailers parlaient de leurs magasins comme d'un lieu d'expérience et de relation. Aujourd'hui, ils en parlent comme d'un entrepôt de proximité... C'est un virage radical ». ■

INTERVIEW



Michel Koch
D.G. de l'Institut du
Commerce Connecté

L'e-commerce. Un usage accéléré par la crise

Pensez-vous que la distribution alimentaire est à un virage concernant l'e-commerce ?

Michel Koch : Oui, une étape a été franchie. Dans l'alimentaire, l'e-commerce a passé un cap historique, et c'est l'un des enseignements majeurs de cette année. Lors du premier confinement, les enseignes alimentaires ont vu arriver un flux massif de nouveaux clients sur leurs plateformes e-commerce, qui a atteint plusieurs millions de foyers dans certains pays d'Europe. Et depuis, l'habitude s'est enracinée dans la durée, avec une fréquence d'achats e-commerce à la hausse. Une partie de cette demande additionnelle est devenue permanente : les clients ont augmenté leur fréquence d'achats sur le Web, d'où une montée en puissance qui se poursuit. En capitalisant sur cette tendance, les enseignes alimentaires vont pouvoir atteindre un palier qui va aider leur activité e-commerce, historiquement déficitaire, à viser la rentabilité. Dans la mode également, le Web a gagné plusieurs années de développement en quelques mois : la part des dépenses de mode faite sur Internet s'est considérablement accrue en France, au Royaume-Uni, en Espagne comme en Italie. ■

NON FOOD. PRÉPARER LA REPRISE

Retail spécialisé. Des pistes et des questions

Dans cette période de « Stop & Go », quels plans d'action mettent en œuvre les retailers spécialisés ?

Piloter les flux omnicanaux. Pour continuer de répondre aux besoins des clients, beaucoup de retailers ont renforcé leur activité e-commerce dans une optique de retail unifié. Avec plus ou moins de succès. Dans la mode, l'enseigne **Levi's** (565 magasins dans le monde, 40 % du CA en ligne) a déployé le ship from store, pour éviter de se retrouver avec des produits piégés en magasins. « Cette capacité à livrer depuis les magasins associée à une visibilité accrue de la supply-chain devraient nous permettre de sortir de la tempête aussi, voire plus forts, que nous y sommes entrés », a déclaré le P.D.G. Chip Bergh. L'e-commerce s'affiche, là encore, comme la solution face à des changements de réglementations qui

peuvent se traduire par la fermeture des points de vente considérés comme non essentiels. Dans le bricolage, le jouet, l'électrodomestique et les loisirs, on assiste à une explosion de services de « drive » et de « click and collect ». En France, le Groupe Fnac-Darty propose désormais le click & collect pour des produits éligibles dans bon nombre de ses magasins Fnac.

Sécuriser les livraisons. Lorsque l'e-commerce prend le relais des magasins, l'enjeu du dernier kilomètre qui s'impose. En raison de l'engorgement à l'approche du pic des fêtes de fin d'année, les enseignes prennent actuellement en compte divers aspects. Selon Solocal, un tiers des sites e-commerce proposent la gratuité ou des frais réduits pour la livraison des commandes à domicile pour pallier la fermeture des points-retraits. Les marques sont aussi encouragées à optimiser la taille de leurs colis pour favoriser la livraison dans les boîtes aux lettres, ou bien à laisser le colis devant la porte des clients pour limiter les contacts. Les acteurs de la livraison express collaborative (Uber Eats, Glovo, Deliveroo...) s'affirment de plus en plus comme nouveaux partenaires des retailers.

Un Système d'Information agile. Mais pour réussir ce type de virage, encore faut-il que l'informatique le permette. « Ceux qui avaient commencé leur transition digitale, qui avaient commencé à unifier leurs systèmes d'informations entre le Web et les magasins (en termes de stock, de prix et offre), qui savent déjà préparer des commandes en magasin vont s'en sortir mieux que les autres, explique Eric Leyval, Directeur de Mission chez Comarch. Mais ceux qui ne l'ont pas fait et étaient déjà victimes de ce manque d'investissement avant la crise risquent ...



... malheureusement de rester sur le carreau. On ne transforme pas un magasin en drive en claquant des doigts. Il faut, derrière, une agilité importante en termes de système d'information ».

Vers une supply-chain plus souple.

Parmi les retailers spécialisés, on voit aussi une asymétrie incroyable selon les secteurs. Si par exemple, les ventes se maintiennent dans le jeu ou la mode pour enfants, ces derniers grandissant au fil des saisons, la mode adulte « mass-market » est en souffrance à l'heure actuelle. Tout comme la beauté et les produits de luxe, des secteurs fortement impactés par les confinements successifs, le télétravail généralisé et la raréfaction des touristes. Qui continue à se maquiller quotidiennement avec le masque ? Comment commercialiser des produits de luxe quand les touristes internationaux ne sont plus là ?

“ Notre objectif est de **retenir** au **maximum** la **promotion** ”

Les retailers préparent d'ores et déjà leur supply-chain pour l'ère post-coronavirus, en se redonnant de la latitude en termes d'approvisionnements : privilégier les circuits courts, réduire la dépendance à l'Asie, mieux répartir les risques... Cette prise de conscience est particulièrement marquée dans le luxe et la mode, où beaucoup de marques se sont retrouvées avec des surstocks importants en raison de produits bloqués en magasins lors du confinement... quand les entrepôts e-commerce étaient en rupture de stock.

Réorganiser les parcours client. Dans le contexte actuel, les retailers spécialisés tâtonnent encore, face à une liste de questions impressionnante. Les RDV en magasins sont-ils nécessaires pour redonner confiance aux clients via un accompagnement personnalisé ? Quels parcours clients permettent d'augmenter le panier moyen ? Faut-il favoriser l'essayage à domicile, pour relancer

BUSINESS CASE

DIY et Maison. Le click & collect gagne du terrain



© Boulanger

Avec des clients bloqués chez eux pendant des mois, 2020 devrait être un bon cru pour bon nombre d'enseignes de bricolage, de décoration et d'équipement de la maison. En effet, certains retailers ont fait preuve d'une agilité exemplaire pour adapter leur activité à un contexte sanitaire fluctuant et aux besoins inédits de leurs clients. Leur réponse massive, à la fois tactique et opportuniste, a été le déploiement du click & collect.

Dès le mois de mars, au R.U., le très digitalisé B&Q (**Groupe Kingfisher**) a fait basculer toute son activité vers du click & collect sans contact (sur les parkings) et la livraison à domicile. En France, **Leroy Merlin** (Groupe Adeo, 850 magasins, CA de € 25,6 milliards en 2019) propose désormais le « click & collect » en deux heures, dans la plupart de ses magasins, sur une gamme restreinte de produits. **Boulanger** (électrodomestique) est aussi parvenu cette année à maintenir son activité e-commerce à un rythme très soutenu, en mettant en place le « drive » en une heure seulement dans ses magasins (quand le produit est en stock).

« 2020 a marqué le grand triomphe du click & collect, dans des proportions que l'on n'imaginait pas possibles, note Eric Leyval, Directeur de Mission chez Comarch. Mais ces enseignes n'ont pas découvert le digital avec le Covid, au contraire : le développement de leurs systèmes d'informations était déjà bien avancé au préalable, et a permis une accélération phénoménale en peu de temps sur l'omnicanal ». ■

... l'activité ? « Les retailers vont devoir être plus flexibles sur la façon dont ils utilisent leurs magasins, avec une demande en dents de scie et certains clients qui voudront simplement récupérer leur commande et repartir, a déclaré Greg Portell, Associé chez Kearney. Il faut donc imaginer d'autres pistes. Si le trafic ralentit, les vendeurs pourraient par exemple passer en « back office » sur des missions de « livre streaming » ou de service clients...».

Combien de temps dureront les réticences des clients à revenir en magasin ? A ce stade, nul ne le sait. Mais pour Sébastien Bismuth, P.D.G. de Jennyfer (n°1 français de la mode pour les 10-15 ans avec 12 % de part de marché et n°2 chez les 15-18 ans), l'avenir ne fait aucun doute. « Je suis convaincu que, demain, les gens auront toujours envie d'aller faire du shopping. La plupart de nos clientes ont moins de 18 ans, elles changent de taille tous les ans... et surtout elles ont envie de se balader avec leurs amis, de faire du shopping et d'essayer les produits... Je crois en l'avenir du retail physique ». Sans doute. Mais sûrement différemment. ■



BUSINESS CASE

Petit Bateau. Des clients plus omnicanaux



En France et à l'international, **Petit Bateau** (Groupe Rocher, CA de € 2,5 milliards en 2019) a fermé quasiment tous ses magasins dans le monde à partir de la mi-mars 2020. Lors de ce 1er lockdown, il a maintenu son activité e-commerce (via 19 sites Web en propre et 85 pure-players) et en a tiré plusieurs enseignements.

Au global, l'activité e-commerce a augmenté, tirée notamment par les frais de port offerts. « De nombreux clients offline en ont profité pour passer leurs premières commandes en ligne » a déclaré Hélène de Saugère dans une interview à Global Retail News. Pour garantir à ses clients une livraison sans contact et s'affranchir des fermetures des points relais et bureaux de Poste, Petit Bateau a limité le nombre de produits par commande Web, pour éviter les colis trop volumineux. Ainsi, les commandes ont pu être déposées directement dans les boîtes aux lettres. La marque s'est aussi fortement engagée dans la relation client à travers les réseaux sociaux. Pour occuper les enfants confinés pendant la journée, elle a proposé sur Instagram des « lives » de cours de cuisine, d'anglais, de dessin, de danse, etc.

Consciente que la crise du Covid n'a fait qu'accélérer la transition du secteur de la mode, elle mise sur une stratégie associant digitalisation, écologie et optimisation de l'outil industriel pour gagner en flexibilité et en réactivité. Elle va participer activement à la création d'une plateforme textile industrielle en Nouvelle Aquitaine dédiée à l'économie circulaire (revalorisation des déchets textiles et chaussures). ■

CÔTÉ CLIENTS

CRM. « Il faut basculer vers du relationnel »

Comment évoluent, dans un contexte d'activité en « Stop and Go », les programmes de fidélité et de relation clients ? David Royer, Consulting Director chez Comarch livre ses éclairages.

Comment les retailers adaptent-ils leurs programmes de fidélisation ?



David Royer
Consulting Director
chez Comarch

David Royer :

Historiquement, les enseignes avaient leurs stratégies de CRM sur du transactionnel : elles poussaient des offres (promotions ou fidélité) plus ou moins personnalisées, mais toujours de nature marchande. La plupart d'entre elles ont

à leur disposition toutes les données de connaissance client, qu'elles collectent depuis des années. Mais aujourd'hui, elles les exploitent autrement. En effet, lors du premier confinement, certains retailers ont complètement perdu de vue leurs clients et en ont tiré des leçons. Avec une activité toujours en pointillés par périodes, les enseignes ont appris à jongler. Elles ont pris conscience que la composante relationnelle est devenue indispensable pour garder le contact avec leurs clients, dans la durée, et pour rester compétitives. Elles savent qu'il est nécessaire de basculer dans une approche de services non marchands. Du côté des consommateurs, la transition vers une consommation plus responsable (produits locaux, sans plastique, seconde main...) s'est aussi renforcée : les enseignes engagées dans ce domaine enrichissent leur relation clients ainsi... couplé à une communication adaptée et ciblée, cela crée du lien !

Quels sont les prérequis pour passer du transactionnel au relationnel ?

David Royer : Les enseignes ayant le mieux réussi ce virage sont celles ayant investi, au préalable, dans des systèmes d'informations agiles et omnicanaux, qui leur permettent d'exploiter ces données de façon unifiée. Avant le Covid, on observait déjà de grands écarts en termes de transformation digitale, avec d'un côté les bons élèves, et de l'autre les moins bons... Aujourd'hui, cet écart se creuse. Les enseignes de bricolage, de GSA ou de jardinerie ayant su s'adapter avaient déjà bâti des systèmes d'information permettant cette agilité. La transformation des petits commerces (librairies, petites chaînes de restauration...) est aussi très intéressante : beaucoup de PME se sont équipées récemment en systèmes d'information agiles avec des fonctionnalités autrefois prisées par les grands groupes. Elles proposent ainsi le « click & collect », la prise de commande par SMS, Whatsapp, etc.

Comment évoluent les investissements en CRM ?

David Royer : Les retailers ont revu leurs priorités et leurs budgets ces derniers mois, mais l'exploitation des données clients reste en haut de la pile. Le CRM fait partie des projets prioritaires, car il est tourné vers le business : parcours client, fidélité, engagement et expérience client. On voit aussi plus de pragmatisme dans le déploiement : les retailers veulent mettre en place des actions concrètes avec un retour sur investissement rapide... Les échelles de temps sont devenues plus courtes, passant de l'année au trimestre, voire au mois. L'heure est nettement aux « quick wins ». ■

CONCLUSION

2020 restera dans l'histoire une année marquée par le début d'une crise aussi inédite qu'imprévisible.

Le Covid-19 a pris de court toute la filière du retail. Les retailers sont en première ligne, avec une activité passant en pointillés dans certains secteurs, au gré des décrets nationaux... Et quand certaines enseignes sont contraintes au black-out total, d'autres sont soumises à une demande décuplée, dans l'alimentaire comme dans le secteur de la maison. Après un temps de stupeur et d'incrédulité, ces derniers mois ont donné lieu à une débauche de créativité pour trouver des solutions pérennes, accompagner les clients et servir tous les besoins d'un consommateur devenu pleinement omnicanal.



Michel Koch

L'âme des commerçants, ces passionnés de relation et de service au client, s'est révélée lors de ces mois de « crise sanitaire ». Hélas, les limites techniques et opérationnelles ont été parfois des points de blocage pour certains, quand d'autres voyaient le fruit de leurs efforts de transformation digitale récompensés.

Nul ne sait ce que réservent les mois et les années à venir, mais sur la planète retail, l'avenir appartient à ceux qui sauront trouver l'agilité, la ressource, l'énergie et l'envie de rebondir... et surtout, la capacité à définir ou redéfinir les bonnes priorités en matière de digital.

Car la nécessité d'accélérer sur le digital est là. Elle s'est imposée ces derniers mois, comme une bouée de sauvetage pour certains, comme un formidable tremplin pour d'autres. A l'heure où le monde connaît une crise économique et sociale, les métiers du commerce, étroitement liés aux besoins les plus fondamentaux de l'humanité, occupent le devant de la scène. Les stratégies d'unification des outils et solutions portent, presque avant l'heure, leurs fruits au moment où l'expérience client devient résolument omnicanale.

Et si, finalement, le retail était le plus beau métier du monde ?

Michel Koch

Directeur Général de l'Institut du Commerce Connecté



52 rue Montmartre, 75002 Paris, France
Tel : (00 33) 3 59 36 51 44 / (00 33) 6 80 18 01 31
mk@institut-cc.com
www.institut-commerce-connecte.com

COMARCH

17 rue Paul Langevin - 59260 Lezennes, France
Tel : (00 33) 3 62 53 49 00
julien.damide@comarch.fr
Anthony.Delvalle@comarch.fr
www.comarch.fr

Copyright ©2020 Comarch and ICC. All rights reserved