

29/07/2019

# Bonnes feuilles

Numéro 5



## LA TRANSFORMATION PHYGITALE DES ENTREPRISES

Les stratégies des métiers du chiffre, du droit  
et du conseil

Extrait V

**Industrie - Commerce : des nouvelles règles de jeu**  
*par Richard Panquialt, directeur général de l'ILEC*

# Extrait V

## Industrie - Commerce : des nouvelles règles de jeu



**Richard Panquialt**  
Directeur général de l'ILEC

Comme toutes les entreprises, celles qui opèrent dans l'univers des produits de grande consommation (PGC) sont affectées par la vague de mutations introduites et entretenues en continu par le phénomène digital, affectant les métiers, les organisations, les modes opératoires.

Mais cette réalité questionne particulièrement et de manière plus spécifique la relation à leurs clients et à leurs consommateurs, s'agissant de la commercialisation de produits caractérisés par leur fréquence d'achat.

Parce qu'il modifie profondément leur front de vente et complexifie les dynamiques de l'ensemble de leurs circuits de distribution, le développement du e-commerce constitue probablement la première facette de la révolution digitale dans laquelle sont engagées les entreprises commercialisant des produits de grande consommation.

La première préoccupation et condition de survie pour une entreprise commercialisant des produits de grande consommation a toujours été d'assurer une diffusion optimale de ses marques, préalable incontournable à toute opération de publicité ou de promotion destinée à en développer les ventes auprès des consommateurs fidèles ou potentiels.

L'avènement du numérique s'accompagne d'une évidence révolutionnaire, bien entendu pour les enseignes historiques de distribution physique mais aussi pour les entreprises de PGC : il n'est plus obligatoire de posséder des magasins pour vendre des marques.

*De ce point de vue, le développement des distributeurs « pure players » numériques en général et d'Amazon en particulier constitue en lui-même un défi.*

Naturellement, les premières entreprises à y avoir été confrontées sont celles opérant dans des catégories non alimentaires (dans les PGC, ce sont par exemple les jouets, les produits d'écriture), où Amazon s'est rapidement hissé dans le tiercé de tête des enseignes en poids de chiffre d'affaires généré, prenant même parfois la place de leader.

Commercialiser des marques chez un e-commerçant requiert une parfaite compréhension d'un modèle qui obéit à des règles propres et différentes de celles en vigueur avec les opérateurs physiques : alors que depuis 2013, la discussion du prix et de sa construction est devenue l'alpha et

l'oméga de la négociation annuelle menée avec les enseignes de distribution physique, la satisfaction du consommateur, la magnification de « l'expérience client » sont la clé de la relation commerciale avec les opérateurs numériques, autour du confort d'achat, de la rapidité de livraison, du plaisir ou de la prime à la fidélité. Les négociations ne sont pas plus faciles, mais elles sont formatées sur un modèle radicalement différent.

L'absolue prééminence de ces notions structure de manière spécifique l'organisation des fournisseurs et les compétences qu'ils sont amenés à déployer, privilégiant notamment la créativité marketing, la précision chirurgicale de la logistique (Amazon délivrant par exemple des certificats attestant de la maturité des packagings, sur la base de leur niveau de praticité et de recyclabilité), mais aussi un surcroît de cohérence des conditions commerciales des marques constatées dans les différents pays, les sources d'approvisionnement des opérateurs numériques et de leurs places de marché étant par nature transfrontalières.

Pour s'adapter et accélérer leur courbe d'expérience, les fabricants de PGC cherchent d'ailleurs souvent à s'attacher les services de collaborateurs ayant travaillé chez des e-commerçants.

La plupart ont également développé des sites marchands permettant la vente directe de leurs marques, souvent davantage pour apprendre de cette forme de relation avec leurs consommateurs qu'en raison des niveaux de chiffre d'affaires escompté. Quelques expériences ont même vu le jour à l'étranger de mutualisation des portefeuilles de marques de plusieurs fabricants sur une même plateforme opérée par leurs soins.

A peine plus de dix ans après la création du premier hypermarché en France, les distributeurs devenaient également fabricants en développant leurs marques propres ; internet pourrait à terme permettre aux fabricants de parcourir le chemin inverse en devenant eux aussi distributeurs.

*Au-delà du fait de représenter une structure d'un genre radicalement nouveau, l'e-commerce a par ailleurs bouleversé en profondeur le modèle des distributeurs physiques et par voie de conséquence les relations de ces derniers avec leurs fournisseurs.*

L'hypermarché « à la française », né il y a près de soixante ans et fleuron d'une distribution reconnue comme une des plus puissantes et des plus innovantes au monde, s'est développé autour d'une promesse simple : tout sous le même toit.

Mais aujourd'hui, les plus grands hypermarchés ne peuvent proposer au plus que quatre-vingt mille références, alors que deux cent cinquante millions de produits étaient disponibles sur les sites d'Amazon France l'an passé.

Il est édifiant de constater que le format du très grand hypermarché, qui incarnait la profusion de l'offre, est celui qui souffre le plus aujourd'hui, quelle que soit son enseigne.

Le choix n'étant plus une promesse probante de différenciation, toutes les enseignes restructurent leur offre, essentiellement autour de deux axes : d'une part le développement des catégories alimentaires, où elles s'estiment plus compétitives que les e-commerçants, au détriment des catégories non alimentaires où elles ont toutes les difficultés à l'être. D'autre part l'augmentation du poids relatif de leurs marques propres ou marques de distributeurs (MDD), au détriment des marques nationales, notamment parce que ces marques ne sont par essence pas disponibles en dehors de l'enseigne dont elles portent le nom et qu'elles constituent en ce sens l'arme de différenciation absolue.



La possibilité naturelle de passer commande vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept et de se faire livrer le lendemain, voire parfois dans l'heure, a constitué d'emblée et continue de représenter des défis colossaux pour des enseignes pour lesquelles proximité et accessibilité constituaient des promesses originelles mais qui sont contraintes par des impératifs horaires et dont le modèle supposait que le consommateur se charge lui-même de l'enlèvement des produits.

Le drive, réponse de ces enseignes combinant une prise de commande sur internet et un enlèvement par les soins du consommateur, n'est pas lui non plus sans conséquence pour les fournisseurs de PGC, en ce qu'il privilégie des assortiments très courts où prédominent les MDD mais aussi les marques nationales aux plus fortes rotations, rendant en revanche plus difficile la présence des marques de PME.

Il exacerbe par ailleurs la compétitivité prix entre les enseignes et les marques, les consommateurs n'ayant besoin de personne pour comparer les offres en ligne.

La tentation croissante des enseignes de distribution physique de délocaliser les achats au niveau européen, qui a commencé à se concrétiser, est aussi une tentative de réponse à des e-commerçants par nature transnationaux et qui peuvent malheureusement ne pas toujours se considérer tenus par les lois locales.

Un tel mouvement serait porteur de conséquences potentiellement considérables pour les fournisseurs de PGC, en déplaçant l'épicentre des négociations au niveau européen, en stimulant la tentation de confondre cohérence des conditions commerciales entre les pays et demandes d'alignement sur le moins disant, une problématique qui a attiré l'attention et l'intérêt des instances européennes mais qui se révélerait dévastatrice pour les fabricants de marques, quelle que soit leur taille.

*Aujourd'hui, la distinction classique entre les modèles physiques et numériques a tendance à s'estomper, les genres à s'interpénétrer, les acteurs à tester des partenariats : sous l'impulsion d'un parcours consommateur devenu cross canal ou « omni-canal », la distribution se réinvente « phygitale » !*

L'un des constats les plus spectaculaires de ces deux dernières années est la prolifération des accords de partenariat entre des enseignes de distribution physique et des acteurs issus du numérique ; dans le droit fil de partenariats stratégiques notamment noués en Chine (entre Auchan et Alibaba, Carrefour et Tencent), les accords de partenariat ont fleuri sur le marché français ;

par exemple, entre le groupe Casino et Ocado, leader mondial de la distribution alimentaire en ligne, annoncé le 28 novembre 2017, entre Google et Carrefour, noué 11 juin 2018 et assurant la commercialisation de l'offre de Carrefour France sur une interface Google, ou encore entre Monoprix et Amazon, annonçant la possibilité pour les abonnés du service Amazon Prime Now de se faire livrer 6000 références disponibles chez Monoprix à compter du 11 septembre 2018...

S'il n'est plus indispensable de disposer de magasins physiques pour être un « distributeur », en avoir pu néanmoins présenter des avantages : à ce titre, Amazon implantait dès le printemps 2017 des casiers de retrait (« lockers ») dans les galeries des centres commerciaux de plus de 230 villes françaises. Et il a encore plus nettement franchi le pas il y a moins d'un an en faisant l'acquisition aux Etats-Unis d'une chaîne de magasins physiques spécialisée dans les produits bio, Whole Foods Market.

**Les outils numériques enrichissent mais bousculent la panoplie et les usages médiatiques ; les réseaux sociaux et la prolifération des applications disponibles sur smartphones façonnent des comportements consommateurs et une relation à la marque considérablement renouvelés.**

*Alors que la communication traditionnelle était unilatérale et descendante, les réseaux sociaux permettent aux consommateurs d'apostropher la marque, de jouer avec elle, de se l'approprier en en détournant les codes.*

Ils peuvent réunir plusieurs millions de fans et constituent à la fois un outil de communication directe, par nature interactif et instantané, susceptible de générer un contenu d'une richesse illimitée.

La capacité à admettre et à prendre en compte efficacement cette réalité, à animer et à intéresser la communauté des fans de la marque est devenue un facteur clé de compétitivité, requiert des compétences spécifiques et a donné naissance à de nouveaux métiers au sein des départements marketing et communication.

Une marque comme Oasis, en s'engageant dans cette voie dès le début de la décennie, fait figure de pionnière et doit beaucoup de son succès actuel à la qualité dans le temps de sa gestion des différents réseaux sociaux.

Alors que la marque au sens générique bénéficiait d'une forme d'autorité, le référent est aujourd'hui l'internaute qui partage les mêmes centres d'intérêt, le blogueur de confiance, l'application téléchargée sur un smartphone et partagée avec plusieurs centaines de milliers, voire de millions d'autres utilisateurs (au cours des sept dernières années, le taux d'équipement en smartphones en France a explosé, passant de moins de 15 % à plus de 75 %).

La nécessité d'une attitude de plus en plus transparente de la part des marques sur les ingrédients qu'elles contiennent, leurs modes de fabrication, leur impact social, environnemental, sociétal est devenue une priorité absolue et les enjeux de réputation de manière générale ont été accrus de manière exponentielle avec le développement des outils digitaux et l'influence des réseaux sociaux.

En octobre 2018, soit dix-huit mois après son lancement, une application comme Yuka, qui a pour vocation de détailler la composition des produits et de noter leur qualité nutritionnelle, revendiquait plus de trois millions et demi d'utilisateurs actifs. En dehors de tout jugement sur les qualités et les défauts de l'outil, le succès massif de ce genre d'application s'impose aux marques comme un paramètre à prendre en compte dans la relation à leurs consommateurs.

*Qu'il s'agisse de tester l'accueil vis-à-vis d'un projet d'innovation ou de tout type d'enquête, les outils d'investigation numérique ont aussi profondément changé les conditions et l'aptitude à sonder les consommateurs rapidement et sur des bases quantitatives importantes.*

En matière d'innovation, une communauté de fans motivée et réactive offre une base privilégiée de consommateurs susceptibles de guider la marque vers des choix pertinents.

Les enquêtes en ligne permettent quant à elles de sélectionner des échantillons statistiquement représentatifs à des coûts réduits par rapport aux méthodes classiques nécessitant la présence physique des consommateurs sélectionnés.

Si une marque comme Danette a mis en place depuis plus de dix ans un système de vote interactif permettant à ses consommateurs de désigner le prochain parfum commercialisé, « C'est qui le patron », en s'appuyant également sur un questionnaire en ligne, va jusqu'à faire valider un cahier des charges totalement transparent aux internautes, qui décident des caractéristiques du produit et jusqu'aux conditions de rémunération du producteur, déterminant in fine le niveau de prix arithmétiquement issu de la somme de leurs choix.



Parce que le processus innovatif change profondément de nature et de vitesse sous l'ère numérique et le développement accéléré de nouvelles technologies, il donne naissance lui aussi à de nouveaux partenariats, entre des groupes à la réputation solidement établie et des startups nées avec et spécialisées dans le digital, les premiers cherchant à stimuler des synergies d'innovations au contact des seconds, auxquels ils apportent en retour un soutien qui peut être technologique, financier, marketing ; c'est le type de programme dans lequel s'est par exemple engagé L'Oréal fin 2017.

Le développement de l'intelligence artificielle ou de la réalité virtuelle ouvre des possibilités considérables à l'innovation dans les PGC et certainement dans des configurations partenariales entre grandes entreprises de marques et startups, mais aussi entre ces mêmes grandes marques et les grandes enseignes de distribution, dont les points de vente deviennent des espaces où il est possible pour le consommateur de tester ces nouveautés.

*Si l'innovation peut devenir plus que jamais une source de collaboration entre marques de fabricants et enseignes de distribution, la connaissance du consommateur et la maîtrise de la « data » promettent au contraire d'exacerber la concurrence entre les acteurs.*

La capacité à mieux comprendre les attentes et à analyser plus finement les comportements des consommateurs est l'objet intime de la concurrence à laquelle se livrent depuis toujours les fabricants de marques entre eux et les enseignes de distribution entre elles ; la maîtrise de l'information est en elle-même un enjeu compétitif, une source de pouvoir et potentiellement de revenus.

Le développement des logiciels de caisse fournit depuis des dizaines d'années aux enseignes de distribution des informations de grande valeur sur les profils et les comportements réels d'achat des consommateurs, qu'elles utilisent au profit de leurs propres programmes et qu'elles monétisent auprès de leurs fournisseurs, dans tous les cas à des fins de ciblage plus efficace des investissements.

Cette quête de ciblage optimal et d'efficacité des investissements est plus difficile que jamais, tant est complexe le cheminement conduisant à l'acte d'achat pour un consommateur saturé d'offres véhiculées par les marques et les distributeurs dans des magasins ou au travers de spots publicitaires, mais en tout état de cause de plus en plus via des supports digitaux : sites, applications, blogs, réseaux sociaux...

Avec le développement d'un usage de plus en plus systématique du smartphone, le suivi des comportements de navigation des consommateurs devient l'enjeu, car il permet de cerner des profils de manière beaucoup plus riche, contextualisée, individualisée, voire prédictive, bien au-delà de ce qu'une marque ou une enseigne de distribution a les moyens de faire dans le périmètre des programmes qui lui sont propres.

La question qui se pose alors est de savoir si l'information la plus pertinente est encore chez les fabricants de marques, chez les distributeurs, ou entre les mains de sociétés externes, souvent des startups à forte intensité technologique, capables de suivre avec précision le comportement de millions de « mobilautés ».

Elle ouvre en tout état de cause une zone de concurrence entre fabricants de marques en général et enseignes de distribution sur la course à la data et pose des questions consécutives sur les moyens d'y accéder et d'en acquérir la propriété, qui plus est dans le contexte nouveau mais appelé à prendre une importance grandissante du règlement général sur la protection des données à caractère personnel (RGPD).

Le déferlement continu de la vague digitale a fait exploser en quelques années des modèles qui ont structuré pendant plus de cinquante ans les relations entre les membres du triptyque constitué par les consommateurs, les distributeurs et les fabricants de marques de PGC, estompant les lignes de démarcation traditionnelles entre les métiers, générant des expériences hybrides, de nouvelles formes de partenariats, favorisant l'apparition et le rapide développement de nouveaux acteurs.

L'effervescence actuelle, les mutations auxquelles nous assistons ne peuvent que constituer une phase de transition vers des configurations nouvelles, d'où émergeront des modèles consolidés, plus lisibles, mais au sein desquels la question posée à la Marque demeurera de manière intangible : comment répondre le plus justement aux aspirations du « consommateur-citoyen » ?



## PRISES EN CHARGE 2019 SUR FONDS SPÉCIFIQUES

*Dans la limite des fonds disponibles de ces fonds spécifiques,  
hors budget annuel des professions.*

<p>Formation de longue durée</p>	<p>Prise en charge plafonnée à <b>70%</b> du coût réel de la formation, limitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2 500€</b> par professionnel pour <b>les formations prioritaires</b></li> <li>▶ <b>1 000€</b> par professionnel pour <b>les formations non prioritaires</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitée à une prise en charge tous les 3 ans.</li> <li>• 100 heures ou 130 heures de formation minimum selon les critères des professions.</li> <li>• Thèmes de formation entrant dans les critères de prise en charge 2019 de la profession concernée.</li> </ul>
<p>VAE (Validation des Acquis d'Expérience) + diplôme qualifiant interne à une profession (+ certificat de spécialisation uniquement pour les professions de la Section Juridique)</p>	<p>Forfait de <b>1 000€</b> par an et par professionnel</p>
<p>Bilan de compétences</p>	<p>Forfait de <b>1 500€</b> par professionnel <i>Limité à une prise en charge tous les 3 ans.</i></p>
<p>Formation de conversion</p>	<p>Prise en charge plafonnée à <b>2 000€</b>, limitée à <b>200€</b> par jour et par professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitée à une prise en charge tous les 3 ans.</li> <li>• Le professionnel libéral doit joindre obligatoirement un courrier de motivation à sa demande de prise en charge.</li> </ul>
<p>Participation à un jury d'examen ou de VAE</p>	<p>Prise en charge plafonnée à <b>200€</b> par jour, limitée à <b>4 jours</b> par an et par professionnel</p>
<p>Aide à l'installation et à la création ou reprise d'entreprise</p>	<p>Prise en charge plafonnée à <b>250€</b> par jour, limitée à <b>5 jours</b> par an et par professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture d'un justificatif d'inscription à l'INSEE mentionnant le numéro Siret et le code NAF du participant.</li> <li>• Dans le cas où le demandeur de prise en charge n'est pas encore installé en libéral, ce dernier doit fournir une attestation sur l'honneur stipulant qu'il suit cette formation en vue d'une future activité libérale.</li> </ul>

# CCEF



Compagnie des Conseils  
et Experts Financiers

6 avenue Mac Mahon - 75017 PARIS  
[ccef@ccef.net](mailto:ccef@ccef.net)  
Tél : 01 44 94 27 70 - Fax : 01 44 94 14 89  
[www.ccef.net](http://www.ccef.net)