

# Retailing

Management et marketing  
du commerce



MANAGEMENT SUP

---

Gérard CLIQUET • Karine PICOT-COUCPEY • Guy BASSET

# Retailing

Management et marketing  
du commerce

- ▶ Les nouveaux comportements  
du consommateur
- ▶ Le multicanal
- ▶ Des cas d'entreprises françaises  
et internationales

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Mise en page : Belle Page

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

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

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-077823-2

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

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

# Les auteurs

Yvan Barel, maître de conférences à l'université de Nantes

Guy Basset, maître de conférences à l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes)

Laurent Bironneau, professeur à l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes)

Gérard Cliquet, professeur émérite à l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes)

Jean-Philippe Croizean, maître de conférences à l'université de Rennes 1

Maud Daniel-Chever, maître de conférences à l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes)

Ronan Divard, maître de conférences à l'université de Bretagne Occidentale

Olivier Droulers, professeur à l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes)

Vincent Hovelaque, professeur à l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes)

Magali Jara, maître de conférences à l'université de Nantes

Sophie Lacoste-Badie, maître de conférences à l'université de Rennes 1

Morgane Minvielle, docteur de l'université de Rennes 1

Rozenn Perrigot, professeur à l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes)

Karine Picot-Coupey, maître de conférences à l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes)

Julien Troiville, maître de conférences à l'université de Rennes 1

Christophe Vignon, maître de conférences à l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes)

Dany Vyt, maître de conférences à l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes)

Tous les auteurs de l'université de Rennes 1 (IGR-IAE de Rennes) sont aussi membres du CREM (Centre de recherche en économie et management) UMR CNRS 6211. La signature de leurs publications est la suivante : Univ Rennes, CNRS, CREM [(Centre de recherche en économie et management)] – UMR 6211, F-35000 Rennes, France.

# Préface

L'environnement de la consommation, et donc du commerce, connaît des transformations plus rapides que jamais dans l'histoire de la distribution.

L'évolution de nouveaux modes de consommation combinée à la diffusion des technologies numériques et de nouveaux services rend l'environnement du commerce profondément instable, fait apparaître de nouveaux acteurs, remet en cause de nombreux fondamentaux antérieurs et complexifie les décisions stratégiques et organisationnelles.

Écrire aujourd'hui un ouvrage sur le *retail*, ses acteurs et ses principaux enjeux relève d'un vrai défi car les changements sont permanents. À l'inverse, en retarder la sortie sous prétexte de vouloir attendre de mieux comprendre, est une illusion car dorénavant, l'agilité est de mise, l'adaptation devra être permanente. Il est donc essentiel de disposer d'une analyse complète, multidimensionnelle, des principaux éléments qui font l'organisation et les axes stratégiques dans le *retail* d'aujourd'hui, pour essayer d'anticiper demain et permettre aux différents lectorats d'appréhender la globalité des problématiques. Je suis donc très honoré d'avoir été invité à écrire cette préface et félicite tous les contributeurs pour la richesse des réflexions et analyses qui profiteront ainsi à tous.

Procos, fédération du commerce spécialisé que je dirige, regroupe 260 *retailers* des différents secteurs de l'équipement de la personne, de la maison, culture-loisir, alimentaire spécialisé, restauration, beauté-santé-forme, services... Organisme d'études sur le commerce dans la ville et la transformation de celui-ci, Procos est un lieu d'échange entre les enseignes. Dans cette période de transformations profondes, la richesse de celles-ci permet d'accélérer la diffusion des meilleures pratiques, mais également de constater que les solutions ou pistes de travail mises en place par les acteurs sont différentes, ainsi que les axes stratégiques choisis (en matière de parcs

de magasins par exemple). Par ailleurs, il devient délicat de classer les acteurs et les stratégies dans des cases, les rapprochements entre acteurs et formats se multiplient. On parle d'hybridation des modèles et chacun se lance à la recherche du *business model* efficace et durable.

Dans de telles conditions d'environnement et de marché, le travail des observateurs et des analystes se complexifie. Quels sont les signaux qui révèlent de profondes modifications et quelles sont les innovations qui n'auront pas de suite réelle ? Comment distinguer ce qui relève de la véritable stratégie, du changement de modèle et ce qui est avant tout de la communication ?

Les enjeux pour les acteurs sont très nombreux.

En premier lieu, parlons du consommateur, bien entendu. La technologie numérique lui donne accès aisément et à tout moment à un nombre d'informations et d'applications considérable, lui donnant ainsi un pouvoir très important : information « parfaite », comparateur de prix, prestations de services de plus en plus personnalisées.

Comment mettre en place des services répondant aux attentes de ce consommateur multiple et versatile et qu'il n'est dorénavant plus possible de classer dans des « cases d'analyse marketing » antérieures ? D'une entreprise de « distribution » qui « poussait » les produits vers des typologies de consommateurs, il convient désormais de privilégier les informations provenant du consommateur final et local, pour mieux appréhender ses réelles attentes et y répondre, voire les anticiper. Ensuite, les enjeux technologiques majeurs et nombreux, compte tenu des obligations de dynamiques d'innovation qui réclament à la fois des *capex* importants, la réalisation de choix difficiles (les possibilités et les partenaires sont multiples) et, surtout, la remise en cause des organisations. Ces transformations organisationnelles idéales (transversales, fluides, adaptables...) sont souvent éloignées de ce qui a fait la force de la distribution depuis quarante ans : le volume, la standardisation, les systèmes (*supply chain* et système d'information), l'immobilier...

Comme l'explique l'avant-propos du présent ouvrage, il faut faire évoluer la distribution. Que nous l'appelions *retailing* ou autre, je pressens de profonds changements qu'il convient de mettre en œuvre rapidement.

Il faut incontestablement faire moins de distribution et plus de commerce. La plupart des grands fondamentaux sont toujours d'actualité mais ne sont plus suffisants. Le prix demeure un prérequis impératif très prégnant. Toutefois, la difficulté aujourd'hui pour les acteurs est justement de sortir d'une guerre des prix permanente et finalement destructrice de valeur. Le consommateur ne s'y retrouve pas mais en profite, le distributeur ne s'en sort pas !

L'offre et la différenciation de celle-ci : comment exister demain avec une offre produits en tous points comparable à celle que peuvent distribuer des *marketplaces* mondiales telles qu'*Amazon* ou *Alibaba* ? L'offre, sa singularité, la puissance de la



marque enseigne, la capacité à créer une relation avec les consommateurs, à entretenir celle-ci à travers d'autres éléments que la transaction... mais aussi, la singularité de l'offre produits, l'innovation utile et valorisable, la possibilité de faire évoluer l'offre plus rapidement, d'apporter du changement, de séduire, d'attirer l'attention du consommateur demeurent les principaux fondamentaux du commerce.

Cette politique d'innovation réelle doit être une volonté stratégique forte car elle remet en question la nature des approvisionnements, leur rythme et donc la localisation des fournisseurs ou d'une partie d'entre eux. Bien entendu, les solutions possibles sont très différentes si l'on distribue des produits fabriqués par des marques puissantes (par exemple l'électronique grand public, l'électrodomestique, le jouet...) ou si l'on exerce l'activité dans un secteur qui permet l'élaboration de ses propres gammes. Dans tous les cas, disposer de ses propres produits, même sur une partie de son assortiment, réduit la comparabilité, affirme les choix et l'image de marque, permet de sortir de la simple guerre des prix, rend moins dépendant des velléités éventuelles des marques fournisseurs de vendre directement au consommateur final (site Internet, *marketplace*...).

L'excellence opérationnelle est un impératif. Donc l'enseigne qui se distinguera demain est celle qui proposera des offres différentes pour à la fois assurer un modèle économique durable, sortir de la seule comparaison prix et de la guerre organisationnelle avec les nouveaux distributeurs d'aujourd'hui tels qu'*Amazon* ou *Alibaba*.

L'offre de services est profondément transformée par les possibilités du numérique qui permettent d'élaborer une réponse plus proche du profil et des attentes réelles d'un consommateur. La question reste celle du modèle économique. *Le retailer* est-il en capacité de répondre aux attentes individuelles de chaque consommateur ? Doit-il le faire pour chacun d'eux, chaque demande spécifique, quelle que soit la « valeur » dudit client ? Quelle prestation gratuite, quelle prestation payante ? Peut-on favoriser la logique de l'abonnement pour un nombre croissant d'activités ?... Tous les acteurs innovent dans ce domaine, le nombre de solutions nouvelles croît, de même que celles proposées par des *start-up*. Mais, qu'est-ce qui sera réellement différenciant tout en étant compatible avec un *business model* durable ? C'est une question vitale pour éviter les fausses pistes.

La capacité à orienter réellement les fonctions de l'entreprise autour du client final suppose de mettre en place de nombreux chantiers visant à donner à cette approche une réalité en termes de modèle. Nous pourrions parler ici de *big data*, bien entendu, d'intelligence artificielle, de digitalisation des magasins, mais il faut surtout s'organiser pour redonner davantage d'autonomie au local.

La centralisation a fait la force de la distribution. L'autonomie locale est indispensable à une véritable orientation « client final ». En effet, technologie et base de données clients ne représentent que des moyens, nécessaires certes, mais insuffisants. La réalité du *retail* orienté client final passe par une plus grande implication des équipes magasins, pour que tout ce qui est mis en place dans le domaine du

digital, les promesses, les prises de parole de la marque enseignes, trouve sa transcription réelle dans le magasin à travers le comportement des équipes. Il en va de la cohérence globale de l'expérience client.

Cela pose des questions de *supply chain*, de management des équipes locales et du rôle de celles-ci, de provenance des approvisionnements, d'autonomie et donc de formation des hommes et femmes en magasin. Les raisonnements antérieurs doivent être challengés, remis en cause, dans toutes les fonctions de l'entreprise dans une gestion de cohérence globale. Ce questionnement doit être permanent car l'environnement concurrentiel d'hier n'est pas celui de demain.

À l'heure actuelle, des acteurs « venus de nulle part » peuvent, grâce à Internet, proposer des produits comparables à des prix toujours plus bas, des services innovants qui semblaient inimaginables il y a encore quelques mois, ou se faire « ubériser » par de nouveaux acteurs capables de rendre des services quasiment gratuits, auparavant constitutifs de la chaîne de valeur indispensable au *business model*.

Les acteurs doivent réinventer leur *business model*, réétudier leur chaîne de valeur, mais rien ne leur assure la stabilité de ce nouveau modèle dans le temps. Nous sommes de moins en moins en capacité d'imaginer les évolutions à venir. Nous raisonnons par rapport au passé, aux cycles antérieurs. Or, tout laisse à penser que l'avenir sera fait de ruptures plus brutales associées à l'apparition rapide d'une nouvelle offre voire d'un nouveau type d'acteurs. Qui aurait pu voir venir la nouvelle approche, révolutionnaire, quasi « communautaire » d'un *Airbnb* ou d'un *Blablacar* ? Le numérique permet de toucher un très grand nombre d'individus dans un temps court et sur un territoire très large. La mise en œuvre peut être très rapide car les capitaux sont disponibles. Par ailleurs, et ce n'est pas le moindre risque pour le commerçant, Internet et les *marketplaces* offrent la possibilité à de nombreux fournisseurs de vendre directement aux consommateurs !

Le marketing de demain n'est pas celui d'hier. Les grandes approches antérieures sont totalement remises en cause. Le marketing de demain doit accompagner un véritable discours de marque enseignes. Ceci suppose que le *retailer* affiche de vrais choix, un positionnement lisible, en matière de produits, de services, mais également de rapport aux grands sujets de société.

Reste encore la question de l'équilibre entre les magasins et le canal Internet. Même s'il ne faut pas les appréhender de manière séparée, le sujet du modèle économique du *retail* omnicanal reste posé. Il est établi que le modèle *pure player* ne permet pas d'assurer de rentabilité dans le domaine du *retail*, à l'exception de monstres économiques tels qu'*Amazon*. Donc, il faut bien trouver des méthodes d'analyse nouvelles pour modéliser le bon équilibre entre parc de magasins et numérique, prioriser les choix d'investissement, l'affectation des moyens, mesurer les intérêts relatifs de telle ou telle stratégie.

Le magasin reste central dans le *business model* et l'expérience client du *retail* et devient un élément de *supply chain* vers le consommateur. Mais encore faut-il

réinventer ce magasin, ses rôles, la densité des points de contact avec le consommateur pour assurer une bonne relation. Comment coordonner les ambitions commerciales et relationnelles avec les coûts immobiliers ?

Le contexte dans lequel s'exerce l'activité de *retailing* est aujourd'hui beaucoup plus complexe et instable qu'hier. Le nombre de questions qui restent posées rend la matière passionnante. Il est peu probable que le modèle idéal apparaisse rapidement, pour peu qu'il existe. Donc, place à l'inventivité, à l'innovation à valeur ajoutée, au pragmatisme et, comme précédemment dans le *retail*, au détail opérationnel.

Le présent ouvrage permettra à chacun de se référer à l'état de l'art et de mieux imaginer les pistes d'avenir sans oublier les fondamentaux du *retail*.

Emmanuel LE ROCH  
Délégué général  
Fédération Procos



# Avant-propos

Le lecteur sera peut-être surpris en lisant le titre général de cet ouvrage : *Retailing*.

On pourrait s'attendre à « distribution » ou « commerce de détail ». Plusieurs raisons ont amené les auteurs à choisir ce titre.

Le mot « distribution » fait plutôt référence à la « grande distribution » et aux « grandes surfaces ». Or le propos de cet ouvrage est, d'une part, de décrire et d'expliquer l'évolution des formes commerciales en contact avec les consommateurs ; d'autre part, de montrer qu'avec cette évolution, de toutes nouvelles formes commerciales sont apparues comme l'e-commerce et ses déclinaisons (m-commerce, s-commerce) ou de nouvelles coopératives de consommation, sans parler des sites de l'économie de partage... Le terme « distribution » serait alors vraiment inapproprié car trop restrictif.

L'expression « commerce de détail » au contraire fait davantage référence au « petit commerce » qui retrouve d'ailleurs toute sa vigueur actuellement à travers le développement du commerce de proximité, même si celui-ci est souvent dirigé par les sociétés de « grandes surfaces » ou des réseaux de franchise...

D'aucuns pourront rétorquer que certains « distributeurs » préféreraient être appelés « commerçants », mais il n'est pas sûr que tous les consommateurs, et surtout tous les petits commerçants, soient en accord avec cette vision.

Alors pourquoi *retailing* ? En fait, si on en croit les dictionnaires anglais d'étymologie, le mot anglais *retail* vient du vieux français des XV<sup>e</sup> et XVI<sup>e</sup> siècles « retailier ». On a dit plus tard « retailler ». Mais, au fait, retailler quoi ? Eh bien ces grandes pièces de tissu, fournies « en gros », pour en faire des morceaux « au détail », qui deviendront par la suite des vêtements ! Il faut savoir qu'au début du XII<sup>e</sup> siècle, ces grandes pièces de tissu devaient mesurer en Angleterre deux *ells* de large, soit

deux fois la longueur du bras droit du roi Henri I<sup>er</sup>, le plus jeune fils de Guillaume Le Conquérant, d'après l'historien Georges Minois. Il existait d'ailleurs non seulement l'*ell* anglaise, mais aussi l'*ell* écossaise, flamande, allemande, danoise, suédoise, française (l'aune). Il convient d'ajouter, puisque l'on parle du roi Guillaume, qu'à la cour d'Angleterre, on a parlé français très longtemps après l'invasion normande. Ajoutons que le *retailer*, en français le « détaillant », était en fait appelé en anglais, au début, le *re-taylor*, soit le « re-tailleur ».

Par ailleurs, en France, le monde des praticiens utilise de plus en plus souvent le terme *retail*, que ce soit pour les activités du commerce de détail au sens large ou pour d'autres activités comme la banque. Et de nombreux pays font de même...

Cet ouvrage se propose de traiter de toutes les formes du *retail* et les auteurs espèrent en avoir oublié le moins possible car on assiste aujourd'hui à une véritable explosion de l'innovation dans le *retail*.

Enfin, que l'on se rassure : tous les auteurs de cet ouvrage sont bien conscients de l'importance de la langue française ; un des coordonnateurs de ce livre a même été président d'un réseau d'écoles de gestion francophones lié à l'Agence universitaire de la francophonie (AUF). Mais il faut vivre avec son temps et rendons à César...

# Table des matières

<b>Les auteurs</b>	V
<b>Préface</b>	VII
<b>Avant-propos</b>	XIII
<b>Le <i>retailing</i> : un état d'esprit, des théories, une image</b>	1
<b>1 Le <i>retailing</i> et ses environnements</b>	7
Guy BASSET, Gérard CLIQUET, Jean-Philippe CROIZEAN, Maud DANIEL-CHEVER	
Section 1 L'environnement socio-économique	8
Section 2 L'environnement juridique	14
Section 3 Entre technologie et écologie	19
<b>2 Des canaux de distribution à l'omni-canal</b>	29
Gérard CLIQUET	
Section 1 Des canaux de distribution aux canaux marketing	30
Section 2 Canaux marketing et internet	36
Section 3 Les stratégies dans les canaux marketing	42

<b>3</b>	<b>Les organisations dans le <i>retail</i></b>	49
	Guy BASSET, Gérard CLIQUET et Rozenn PERRIGOT	
Section 1	Les indépendants et le succursalisme	50
Section 2	Groupements de consommateurs et de détaillants	52
Section 3	La franchise	58
Section 4	Autres formes organisationnelles du <i>retail</i>	63
<b>4</b>	<b>Les formes du <i>retail</i>: vers de nouveaux défis</b>	69
	Guy BASSET, Gérard CLIQUET, Karine PICOT-COUBEY	
Section 1	Les formats physiques du <i>retail</i>	70
Section 2	Les méthodes de vente : de l'échoppe au m-commerce	77
Section 3	Les nouveaux modèles d'affaires	82
<b>5</b>	<b>Le comportement du consommateur et le point de vente</b>	89
	Maud DANIEL, Gérard CLIQUET et Karine PICOT-COUBEY	
Section 1	Le comportement de l'acheteur	90
Section 2	Le comportement omni-canal des consommateurs	99
Section 3	La gestion de la relation client dans le <i>retail</i>	105
<b>6</b>	<b>Les études de marché en <i>retailing</i></b>	113
	Jean-Philippe CROIZEAN, Gérard CLIQUET, Sophie LACOSTE-BADIE, Morgane MINVIELLE et Olivier DROULERS	
Section 1	Les sources externes d'information	114
Section 2	Les sources internes d'information	123
Section 3	Les décisions et prévisions sur les produits	128
Section 4	Les études « <i>eye-tracking</i> » en magasin	133



<b>7</b>	<b><i>Retailing mix</i></b>	139
	Magali JARA, Julien TROIVILLE, Dany VYT, Gérard CLIQUET, Ronan DIVARD	
Section 1	Politiques d'enseigne et de marques de distributeur	140
Section 2	Politiques d'assortiment	144
Section 3	Stratégies de prix des <i>retailers</i>	150
Section 4	La politique de communication des entreprises du <i>retail</i>	155
<b>8</b>	<b>La localisation des points de vente</b>	164
	Gérard CLIQUET, Dany VYT	
Section 1	La décision de localisation commerciale	166
Section 2	Les études de localisation commerciale	168
Section 3	Les stratégies spatiales des entreprises de <i>retail</i>	180
<b>9</b>	<b>Marketing du point de vente</b>	187
	Karine PICOT-COUCPEY, Julien TROIVILLE et Dany VYT	
Section 1	Design du point de vente	188
Section 2	Le Merchandising	193
Section 3	Les services dans le <i>retail</i> et la participation du client	199
Section 4	Objets connectés et marketing du point de vente	206
<b>10</b>	<b>Le management interne des entreprises de <i>retail</i></b>	211
	Yvan BAREL, Christophe VIGNON	
Section 1	Les politiques sociales dans les entreprises de <i>retail</i>	212
Section 2	Le management au quotidien dans le <i>retail</i>	216
Section 3	l'Évolution des métiers dans le <i>retail</i>	221

<b>11</b>	<b>Logistique et <i>supply chain management</i> dans le <i>retail</i></b>	232
	Laurent BIRONNEAU et Vincent HOVELAQUE	
Section 1	Les fondamentaux de la logistique pour le <i>retail</i>	233
Section 2	L'intégration logistique dans le <i>retail</i>	235
Section 3	Les démarches partenariales	242
Section 4	Avancées techniques et structurelles	249
<b>12</b>	<b>Management stratégique des entreprises de <i>retail</i></b>	256
	Karine PICOT-COUCPEY, Gérard CLIQUET, Magali JARA, Dany VYT	
Section 1	Les stratégies des <i>retailers</i>	257
Section 2	Fusions et acquisitions dans le <i>retail</i>	261
Section 3	Les stratégies internationales des <i>retailers</i>	264
	<b>Bibliographie</b>	271
	<b>Index des notions</b>	275
	<b>Index des entreprises citées</b>	279

# Le *retailing* : un état d'esprit, des théories, une image

Le choix du titre de cet ouvrage, *Retailing*, a été expliqué dans l'avant-propos. Il convient à présent de traiter du contenu. La discipline du *retailing* est ancienne pour une science de gestion. Le premier numéro du *Journal of Retailing* fut publié en 1925 alors que le *Journal of Marketing* n'est apparu qu'en 1936. Or cette discipline, que l'on a longtemps appelée « commerce de détail » puis « distribution », n'a pas fait l'objet de beaucoup d'ouvrages en France alors que de très nombreux livres et manuels y sont consacrés, encore aujourd'hui, dans les pays anglo-saxons, et plus particulièrement aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Cette discipline du *retailing* n'est pas la chasse gardée des spécialistes de gestion, c'est celle aussi des géographes et des historiens, et ce, depuis longtemps, alors que les économistes et les sociologues ne s'y intéressent que depuis peu. Il faut dire que le développement de l'e-commerce a été un vrai catalyseur. Il est difficile aujourd'hui, chez les praticiens comme chez les académiques (en sciences de gestion, quelle que soit la discipline, en géographie, histoire, économie ou sociologie), d'ignorer ce phénomène. Même les philosophes y prêtent attention.

Cet ouvrage rappellera aux lecteurs les deux éditions de *Management de la distribution*<sup>1</sup>. Mais cette ressemblance s'arrêtera là car le monde a changé et particulièrement celui du *retail*. Les changements ont été surtout provoqués par l'évolution technologique qui avance à grands pas. Et tous les chapitres de ce livre ont été « touchés » par cette évolution.

Le titre de cette introduction évoque un état d'esprit, des théories et une image. Le *retailing*, c'est effectivement un état d'esprit qui exige de savoir commercer,

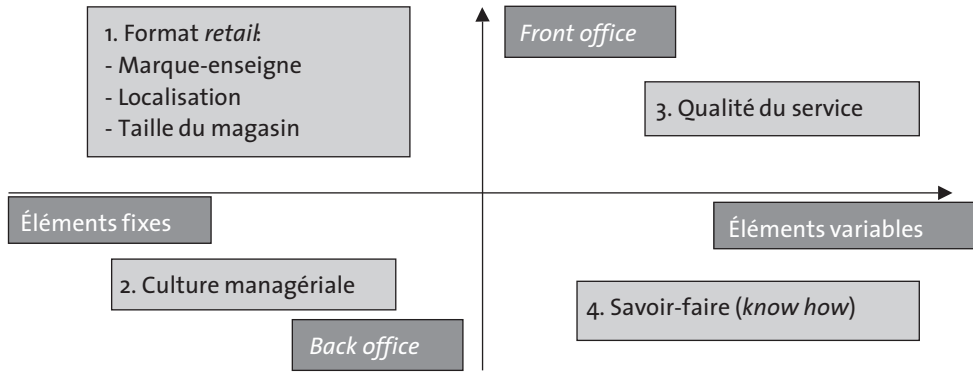
---

1. Dunod, 2002 et 2006.

autrement dit de savoir échanger des marchandises, faire du commerce (*cum merx*, c'est-à-dire « avec la chose vendue »). Pour n'avoir pas eu cet état d'esprit, un grand manager étranger issu d'une grande entreprise industrielle (*Nestlé*) a bien failli, ces dernières années, détruire un grand *retailer* (*Carrefour*) ! N'est pas commerçant, voire négociant, ou distributeur ou *retailer* qui veut. Le *retailing*, ce sont aussi quelques théories : la théorie du décalage et de la spéculation de Bucklin, la théorie du dépôt d'Aspinwall, la loi de gravitation du commerce de détail (*retailing wheel*) de William Reilly. Une théorie est faite pour être remise en cause et certaines d'entre elles n'échappent pas à la règle comme la loi de gravitation. Le *retailing*, c'est enfin une image... pas toujours très éclatante aux yeux des consommateurs qu'il est censé servir et surtout aux yeux des politiciens qui l'affublent de tous les défauts. La vérité est souvent entre deux eaux : les consommateurs français expriment régulièrement leur lassitude de devoir faire leurs courses dans des hypermarchés, mais la plupart d'entre eux y vont encore toutes les semaines.

Traiter du *retailing* implique de considérer le secteur du *retail* où on trouve aujourd'hui des firmes parmi les plus puissantes du monde et d'ailleurs la plus grande, à savoir l'américain *Walmart* (et non *Wal-Mart* car le nom a été changé en 2008). La puissance de ces entreprises est issue de leur réticulation (mise en réseau) et donc de la duplication de concepts de points de vente qui ont fait leurs preuves. Ce phénomène est sans doute l'un des plus marquants de l'économie de la deuxième moitié du xx<sup>e</sup> siècle et seuls quelques grands pays avancés sur le plan économique ont su développer ce type d'entreprises : les États-Unis bien sûr, mais aussi l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni auxquels il convient d'ajouter l'Espagne, le Japon, la Suède... dans quelques créneaux bien précis.

La réussite de la duplication de concepts de points de vente n'est jamais acquise *a priori* et on verra que les *retailers* ne sont pas à l'abri des échecs. On peut d'ores et déjà montrer que cette réussite passe par la compréhension de ce qu'est le concept de point de vente. Ce concept se compose de différents éléments : certains sont fixes (le format et la culture managériale) et pourront être répliqués pour de nouveaux points de vente, d'autres sont variables (la qualité de service et le savoir-faire) donc flexibles en fonction des contraintes internes ou environnementales. La figure 1 croise ces deux catégories d'éléments en partageant l'espace selon, d'une part, les éléments fixes et variables en abscisses et, d'autre part, le lieu (interne = *back office* ou externe = *front office*) où se déroule l'activité de *retailing*.



**Figure 1 – Le concept de *retail* entre réplcation et flexibilité**

Les cadrans 1 et 2 représentent les éléments fixes, c'est-à-dire répliqués du concept de *retail* : vu de l'extérieur (*front office*), les éléments sont la marque-enseigne, la localisation et la taille du magasin qui constituent le format *retail* ; vu de l'intérieur (*back office*), il convient de faire vivre la culture managériale de l'entreprise de *retail*. Les cadrans 3 et 4 représentent les éléments variables, c'est-à-dire flexibles, du concept de *retail* : vu de l'extérieur (*front office*), on pourra observer et évaluer la qualité du service qui peut changer suivant les employés ou le moment ; vu de l'intérieur (*back office*), le savoir-faire (*know how*) se développe et évolue à mesure que l'entreprise de *retail* accroît son expérience et son expansion spatiale.

À tous ces éléments qui seront développés dans les chapitres de ce livre et qui concernent le marketing et le management des entreprises de *retail*, bref du *retailing*, il faut ajouter les aspects technologiques, logistiques et internationaux qui seront abordés soit tout au long de l'ouvrage, soit dans des chapitres spécifiques.

Ce livre est structuré en douze chapitres.

Le premier brosse le tableau des environnements du *retailer* en évoquant les modes de consommation, la réglementation et les contraintes mais aussi les opportunités offertes par la technologie et les pressions liées aux problématiques écologiques. Ces environnements subissent désormais des changements de plus en plus rapides et le *retailer* étant au contact du public doit réagir très vite.

Le deuxième chapitre est un peu plus théorique et traite des canaux marketing, autrement dit des chemins qui mènent de la fabrication à la consommation en passant par la distribution. Ces canaux doivent être désormais à la fois vecteurs de distribution, mais aussi vecteurs de communication. Il souligne en particulier l'impact d'Internet sur l'organisation de ces canaux.

Le troisième chapitre entre dans les organisations du *retail* pour montrer l'étonnante diversité des formes organisationnelles de ses réseaux : le succursalisme, la franchise, la concession, l'affiliation, la coopérative de consommateur, la coopérative de détaillant, la chaîne volontaire... En effet, la majeure partie des activités de

*retail* se font de nos jours au sein de très vastes groupes tant commerciaux que financiers. Ces groupes sont d'ailleurs très bien placés dans les classements mondiaux : rappelons que la plus grande entreprise du monde est le *retailer* américain *Walmart*, avec un chiffre d'affaires qui dépasse les 400 milliards de dollars et qui emploie plus de 2 millions de personnes !

Le quatrième chapitre dévoile les formes du *retail*, autrement dit les types de points de vente (hyper et supermarchés, maxi-discount, grands magasins, magasins populaires, de proximité, points de vente éphémères...) et les méthodes de vente (la vente au comptoir, le libre choix, le libre-service, mais aussi et surtout la vente sans magasin). Il cherche aussi à en montrer les limites et les perspectives pour le futur en évoquant les défis que devront surmonter ces organisations face à l'entrée de nouveaux acteurs, les *pure players*, ou encore l'économie de partage ou collaborative avec des modèles d'affaires différents de ceux en place depuis parfois plus d'un siècle et demi.

Le cinquième chapitre s'intéresse au consommateur, à ses expériences d'achat, à son comportement spatial pour se rendre dans le point de vente et au sein du magasin, à sa navigation sur Internet pour trouver le bon produit. Il pointe aussi la nécessité de revoir la gestion relationnelle des clients compte tenu des nouveaux modes de consommation et des nouvelles technologies.

Le sixième chapitre développe un certain nombre de techniques permettant de collecter des données à la fois sur le comportement du consommateur et sur la gestion interne des magasins. Les sources de données sont multiples et peuvent être aussi bien externes qu'internes. Les sources externes sont surtout composées des panels de consommation et de distribution permettant de concevoir des indicateurs qui seront ensuite comparés à ceux des concurrents dans une démarche de *benchmarking*. On retrouve ce *benchmarking* quand il est utilisé cette fois avec des données internes afin de mesurer la performance des points de vente et de ceux qui les managent : on se rend compte que les pratiques ne sont pas toujours très justes pour ces derniers. Le scanning des produits en sortie de caisse offre aussi une source interne exceptionnelle de données, tellement « énorme » que l'on parle de *big data*. Enfin, le neuro-marketing commence à pénétrer aussi le *retail*.

Le septième chapitre explore ce que l'on appelle le *retailing mix* en décrivant les stratégies de marques (les fameuses marques de distributeur ou MDD), d'assortiment, de prix et de communication. Les *retailers* cherchent ainsi à imposer leurs propres marques – qui peuvent être soit leur enseigne, soit d'autres noms de marque –, une gestion des produits par catégories, des prix qui font souvent l'image des magasins dans l'esprit des clients et une communication qui doit s'efforcer de développer la notoriété et de redorer l'image du secteur.

Le huitième chapitre se concentre sur un domaine spécifique du *retailing mix* : la localisation des points de vente. De nombreuses techniques et modèles ont été mis en œuvre depuis plus de quatre-vingts ans que les changements de comportement

des consommateurs, en particulier leur mobilité, remettent en cause. L'arrivée d'Internet a-t-elle bouleversé cette problématique ? La distance domicile-magasin est-elle toujours d'actualité ? Autant de questions auxquelles les *retailers* répondent de manière très variée.

Le neuvième chapitre est centré sur le marketing du point de vente : son design, son assortiment et ses services. Il aborde aussi la nécessaire évolution de ce marketing en décrivant les possibilités offertes par les objets connectés.

Le dixième chapitre est consacré au management interne. Les politiques sociales des *retailers* sont présentées dans leur réalité pas toujours favorable aux salariés : le management au quotidien est décrit pour mieux en saisir la spécificité. Mais il est aussi indispensable, compte tenu de l'évolution des technologies, de tenter de prédire l'évolution des métiers dans ce secteur.

Le onzième chapitre insiste sur la place de la logistique dans le *retail* actuel. Après un rappel des fondamentaux, il montre toute l'importance de l'intégration logistique dans le *retail* et de la démarche partenariale à travers le *cross-docking*, la gestion partagée des approvisionnements et le CPFR (*Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*). L'arrivée d'*Amazon* dans le monde de la logistique est en train de bousculer le secteur avec de nouvelles exigences concernant la livraison à domicile en particulier. Les *retailers* doivent désormais intégrer les entrepôts automatisés, les systèmes d'information « canalisés » et la radio-identification ou RFID (*Radio Frequency Identification*).

Le douzième chapitre tente de structurer les stratégies des *retailers* en mettant l'accent sur les fusions et acquisitions, d'une part, et sur les stratégies internationales, d'autre part. Il faudra bien constater que beaucoup de ces stratégies n'ont pas eu les résultats attendus. Au niveau international, le choix entre standardisation et adaptation locale incite plutôt les *retailers* à opter pour une stratégie de « glocalisation » même s'ils observent une grande variété d'environnements d'un pays à l'autre. Faut-il alors privilégier l'attraction des clients locaux ou la productivité des magasins ?

