



# Le retail, réinventé

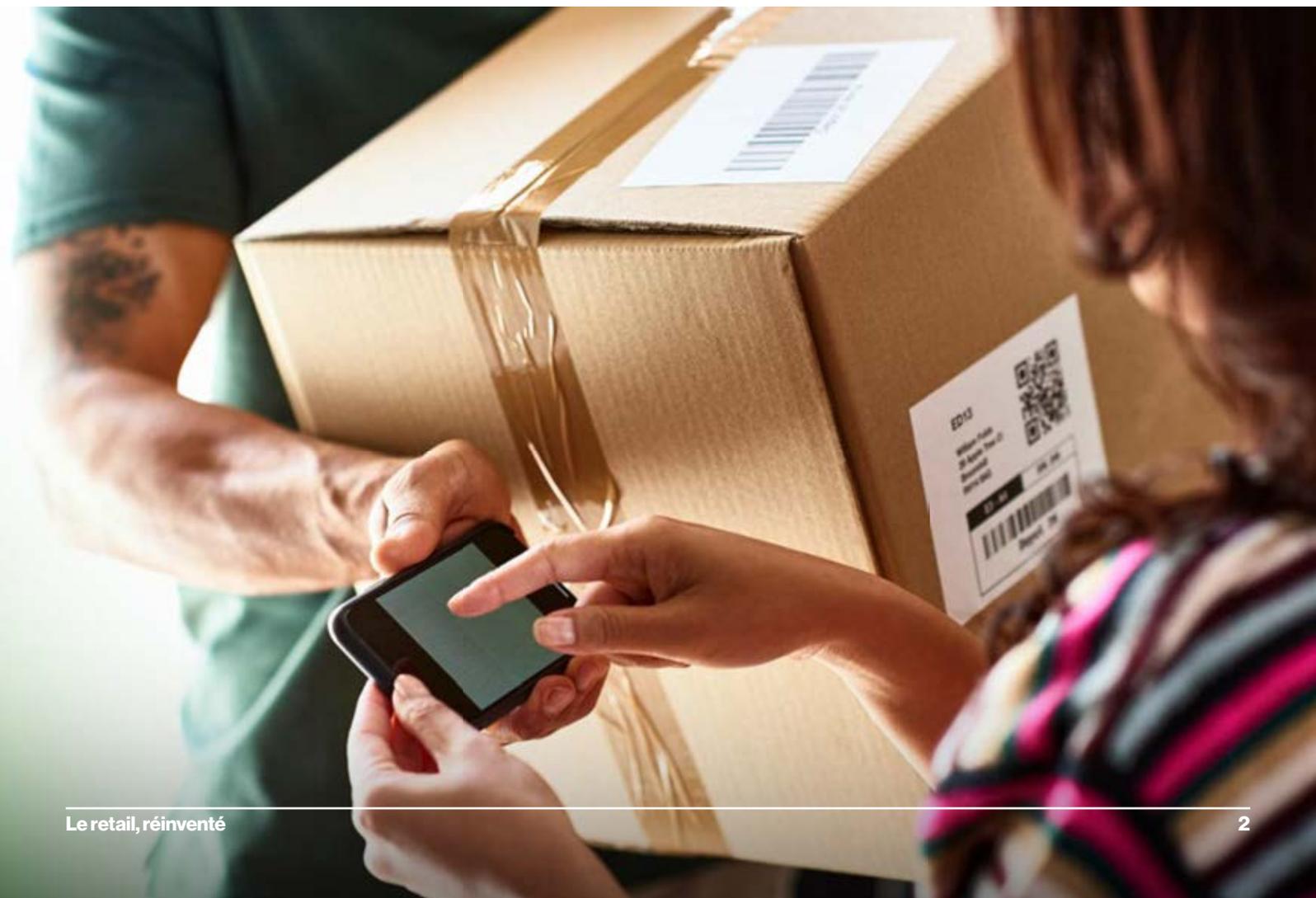
Comment la grande  
distribution peut-elle se  
préparer à ses enjeux  
d'avenir ?

# Le retail, réinventé

## Comment la grande distribution peut-elle se préparer à ses enjeux d'avenir ?

Aujourd'hui, le secteur de la grande distribution est confronté à un défi de taille : partout dans le monde, le spectre de l'inflation ressurgit et se propage comme une traînée de poudre. Face à l'incertitude, les enseignes cherchent bien évidemment des réponses : quels effets cette hausse des prix aura-t-elle sur la demande des consommateurs ? Et sur leurs propres activités ?

La spirale inflationniste n'est que le dernier acte d'une longue liste de vicissitudes qui ont émaillé le secteur au cours de ces dernières années. Après avoir dû négocier le virage de la vente en ligne et du multicanal, parfois au détriment de leurs marges, les acteurs du retail ont dû absorber la hausse des coûts de traitement des commandes et l'évolution des attentes des clients en termes de qualité de service et de prestations gratuites (livraisons, retours de produits, etc.). Dernières crises en date, la pandémie de Covid-19 et le conflit russo-ukrainien ont profondément transformé la dynamique du secteur, entraînant de fortes perturbations au sein des supply chains et du marché du travail. Bref, pour le retail, la conjoncture est loin d'être au beau fixe.

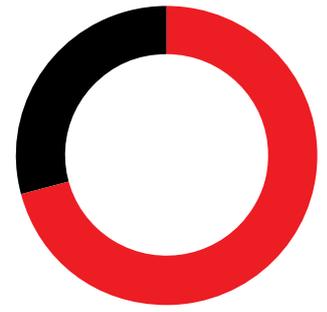


# Un secteur résilient

Tout n'est pas si sombre dans ce tableau, car le secteur du retail serait le mieux équipé pour surmonter ces obstacles. C'est en tout cas ce qui ressort d'une récente étude menée par Verizon auprès de 600 dirigeants issus de 18 des plus grandes économies du monde. Dans son dernier rapport consacré au nouveau monde du travail, *L'entreprise réinventée*, Verizon revient sur les quatre dimensions de la pérennisation des entreprises. Sans surprise, on y apprend que la grande distribution a subi la pandémie de plein fouet : 71 % des dirigeants du retail indiquent que la crise sanitaire a révélé des failles dans leurs stratégies, contre 66 % dans tous les secteurs. Pourtant, les résultats de notre enquête montrent également que ces entreprises sont sorties renforcées de la crise, adoptant certains changements qui pourraient se révéler extrêmement bénéfiques pour les chocs à venir.

Le plus important d'entre tous est sans doute l'amélioration des processus décisionnels. Plus que dans tout autre secteur, les sondés du retail estiment que leur équipe de direction a su, au sortir de la pandémie, accélérer sa prise de décisions (81 % contre 71 % tous secteurs confondus) et adopter une réflexion plus stratégique, axée sur le long terme (84 % contre 74 %). Ils sont également 81 % à faire état d'une amélioration de la collaboration entre toutes les équipes, gage de performance et d'agilité (contre 68 % sur tout l'échantillon). Conséquence directe de ces nouvelles approches, 11 % des acteurs de la grande distribution figurent parmi les « Accélérateurs », ces organisations identifiées par Verizon comme étant les mieux préparées aux enjeux d'avenir. Ils sont ainsi légèrement surreprésentés dans ce peloton de tête par rapport aux autres secteurs.

Ainsi, bon nombre de retailers sont parvenus à tenir le cap dans la tourmente, un fait confirmé par les résultats de notre étude. Ils ont fait preuve d'agilité et de créativité pour composer avec l'essor soudain des ventes en ligne : livraison en bordure de rue, retrait en magasin, drives, partenariats avec des transporteurs, etc. Ces changements rapides, rendus possibles par l'adoption de nouvelles technologies, ont pesé lourd dans la trésorerie des enseignes. Mais malgré un manque certain de rentabilité, ils leur ont tout de même permis de maintenir une activité soutenue au plus fort des mesures de confinement.



# 71%

des dirigeants du retail admettent que la crise sanitaire a révélé des failles dans leurs stratégies, contre 66 % pour tous les secteurs de l'étude

## Quel impact la pandémie de Covid-19 a-t-elle eu sur le retail ?

% de dirigeants du retail ayant répondu « d'accord » ou « tout à fait d'accord »

La crise sanitaire a révélé des failles dans notre stratégie d'entreprise

71%

Nous avons dépassé la phase de gestion de crise pour remettre à plat notre stratégie d'entreprise à long terme

79%

La pandémie de Covid-19 nous a encouragés à investir davantage dans notre cœur de réseau et les technologies de télétravail

81%

La pandémie de Covid-19 a amélioré la capacité de notre équipe de direction à adopter une vision plus stratégique, axée sur le long terme

84%

# Le casse-tête de la vente en ligne

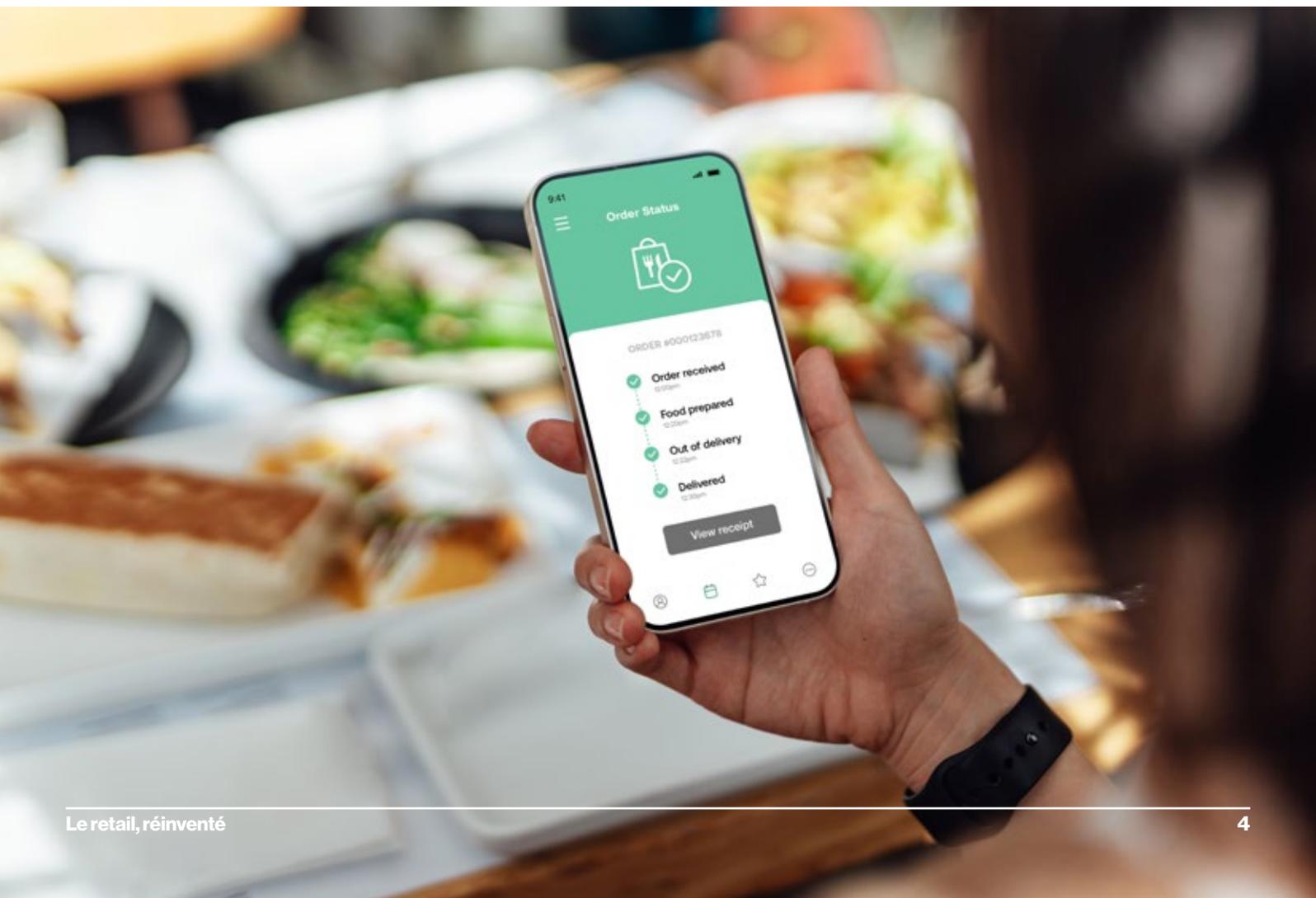
Malgré ces avancées majeures, il reste un point sur lequel les entreprises sont encore à la peine : le commerce en ligne. Or, selon le cabinet de conseil McKinsey, 70 % des achats passent désormais par Internet, un canal très peu rentable pour les retailers. Même le géant Amazon, avec son immense pouvoir de négociation, sa supply chain en béton et sa puissance logistique, ne réalise que 2 % de marge sur ses ventes.<sup>1</sup> Alors que dire des entreprises dotées de ressources bien plus modestes ! Pour elles, le défi est immense.

Bon nombre des acteurs de la grande distribution choisissent donc d'aller chercher des marges ailleurs. Retail immersif, expérientiel, théâtralisé... les innovations ne manquent pas. Ainsi, les enseignes voient dans le phygital, la gamification et même le métavers une occasion de renouveler leur storytelling et de fidéliser leurs clients. Autre avantage : elles peuvent également mieux cerner leurs attentes grâce aux données collectées tout au long de ces nouveaux parcours. D'autres acteurs cherchent à rendre le processus d'achat aussi fluide que possible, en s'appuyant notamment sur les « technologies invisibles ». Parmi elles, AiFi, portée par le groupe d'investissement Verizon Ventures, révolutionne l'expérience en magasin : une fois identifiés à l'entrée avec leur application ou leur carte bancaire, les clients peuvent ensuite faire leurs courses et régler leurs articles automatiquement, sans passage en caisse.

Au cours des dernières années, les retailers nous ont prouvé leurs capacités de résilience et leur agilité face à l'incertitude. Cette adaptabilité devrait leur donner tout l'aplomb nécessaire pour venir à bout des nouveaux challenges qui se profilent. Mais face à des pressions économiques toujours plus importantes, comment parviendront-ils à relever les défis d'avenir ?

Nos études mettent en exergue 4 étapes clés pour les guider sur cette voie.

<sup>1</sup> <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/profit-margins>



# 1. Misez sur les technologies qui répondent aux nouvelles exigences des clients

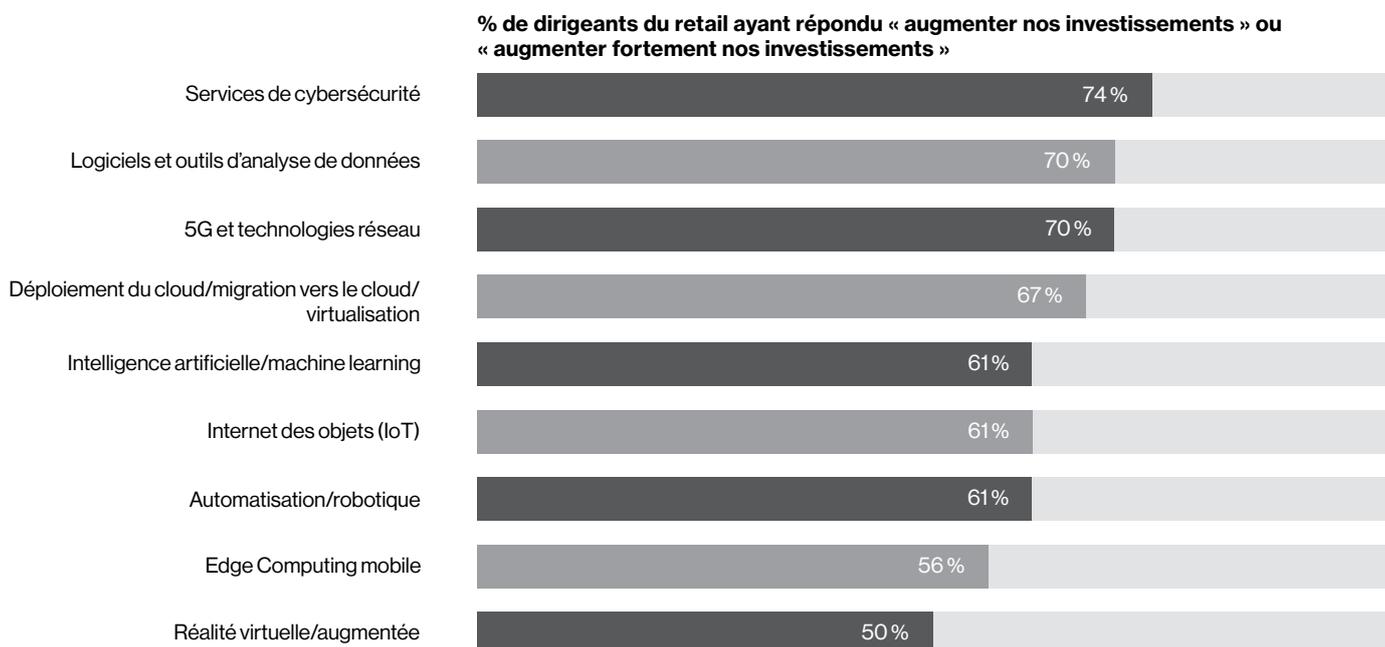
Quand il s'agit de répondre aux attentes des clients, peu de secteurs se montrent aussi réactifs que celui de la grande distribution. En effet, selon notre enquête, les retailers se démarquent par leur capacité à établir avec leur clientèle une relation empreinte d'empathie et de confiance depuis la pandémie (79 % contre 71 % tous secteurs confondus). La satisfaction client figure donc naturellement en tête de leurs priorités stratégiques pour les années 2022/2023. Ainsi, 77 % des dirigeants du retail font de l'amélioration de l'expérience client une priorité « élevée », voire « très élevée ».

Et pour atteindre cet objectif, ils n'hésitent pas à investir dans les nouvelles technologies. De fait, plus de 6 retailers sur 10 envisagent d'accroître leurs investissements dans les logiciels et les outils d'analyse de données (70 %), dans l'IA et le machine learning (61 %) et dans la 5G et les technologies réseau (70 %). Pour rentabiliser ces investissements, ces outils devront optimiser l'engagement et l'expérience client. Il est donc étonnant de constater que les dirigeants d'enseigne sont relativement *moins nombreux* que les autres à s'être impliqués activement dans l'adoption des nouvelles technologies au cours des 12 derniers mois (56 % contre 62 % en moyenne).

Opter pour des technologies qui répondent aux attentes des clients, telle doit être la priorité des équipes de direction. Pour ce faire, elles doivent d'abord chercher à comprendre quelles sont exactement ces attentes, explique Rita McGrath, spécialiste de la stratégie et l'innovation à la Columbia Business School, interviewée dans notre rapport *L'entreprise réinventée*. Cela se résume en deux questions : « Quel objectif nos clients poursuivent-ils quand ils interagissent avec notre entreprise ? Et comment pouvons-nous les aider à l'atteindre ? ». Les réponses à ces interrogations devront servir de boussole à chaque interaction et chaque décision d'investissement technologique.

La technologie donne vie à des parcours plus personnalisés. Elle permet aux consommateurs de choisir la méthode d'engagement (en personne, numérique, multicanal...) et de naviguer sans encombre entre les applications et les réseaux sociaux. Elle leur fait également vivre des expériences inédites, grâce à l'essor de la réalité virtuelle/augmentée et à ses fonctionnalités d'essayage et de visualisation des produits en 3D, et plus récemment grâce à l'avènement du métavers et à ses parcours 100 % virtuels. Mais surtout, elles font naître de nouvelles exigences en matière de sécurité et d'utilisation des données.

## Par rapport à 2021, prévoyez-vous d'augmenter ou de réduire vos investissements dans chacune des technologies suivantes en 2022 ?



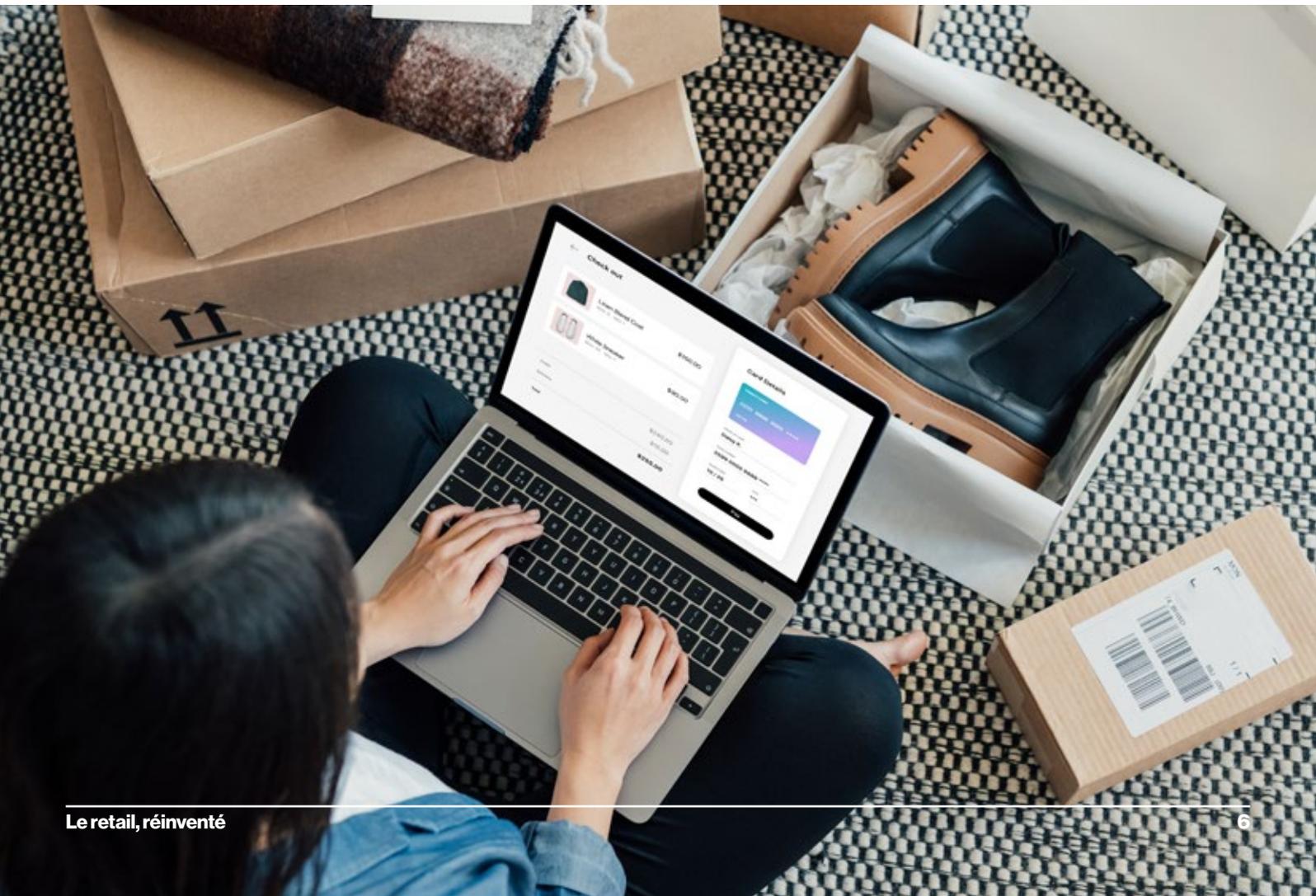
## 2. Érigez une infrastructure digitale à la hauteur de vos ambitions stratégiques

Pour axer leur stratégie sur l'expérience client, les entreprises doivent d'abord s'assurer que leur infrastructure digitale saura absorber les nouvelles charges qui lui seront imposées.

Selon notre enquête, 81 % des dirigeants du retail avouent que la pandémie leur a fait prendre conscience de l'importance de leur noyau technologique et réseau. Ils sont pourtant moins nombreux que dans les autres secteurs à avoir ouvert certains chantiers numériques majeurs : accélération des transactions grâce à l'automatisation, offre du choix d'interaction avec un bot ou un conseiller humain, optimisation du service grâce à des agents dotés de toutes les données client nécessaires, etc. Or, les entreprises devront continuer à investir dans tous ces domaines, et bien d'autres encore, pour concrétiser leurs ambitions stratégiques en matière d'expérience client et renforcer le lien avec la marque, comme l'indique un autre livre blanc Verizon.

Les nouvelles technologies de géotraçage des équipements et de gestion des inventaires font aussi beaucoup pour l'optimisation et l'automatisation des processus. Avec l'Internet des objets (IoT) et le suivi intelligent des équipements connectés, il est désormais possible pour les entreprises d'optimiser leurs opérations et d'anticiper les besoins de leurs clients afin de mieux les satisfaire.

Pour se donner toutes les chances de réaliser leurs ambitions stratégiques, les acteurs de la grande distribution doivent mesurer de près leur progression sur le chemin de la transformation digitale, et tout mettre en œuvre pour maximiser l'impact des outils adoptés. Ils devront pour cela mettre toutes leurs business units au diapason, avec la fonction IT dans le rôle d'orchestrateur.



### 3. Intégrez votre écosystème pour accroître votre efficacité et votre résilience

Les acteurs du retail dépendent de supply chains complexes où la moindre perturbation peut avoir un effet boule de neige désastreux sur leurs activités. Face à ce constat, bon nombre de retailers ont pris conscience de la nécessité de nouer avec leurs partenaires des relations étroites au sein d'un écosystème bien intégré, gage d'efficacité et de résilience. Ainsi, dans notre enquête, 86 % des dirigeants d'enseignes estiment que leur entreprise gagnerait à intégrer et automatiser davantage sa supply chain, contre 78 % dans tous les secteurs.

Pour concrétiser leurs ambitions stratégiques, les entreprises de la grande distribution vont devoir mieux intégrer les partenaires de leurs écosystèmes. Gestion intelligente des inventaires en temps réel, meilleure réactivité face à l'évolution de la demande, anticipation et réduction des perturbations, optimisation de la logistique du dernier kilomètre... pour l'enseigne comme pour le client, les avantages sont légion. Ce n'est pas tout. Un écosystème bien orchestré favorise également la confiance et la transparence, en facilitant par exemple la traçabilité des produits. Mais pour garantir la solidité et la pérennité de leur supply chain, les retailers doivent avant tout sélectionner des partenaires et des fournisseurs prêts à s'impliquer dans ce sens.

Les écosystèmes performants nécessitent des plateformes rapides, puissantes et sécurisées, notamment face aux perturbations de la supply chain. Pour Adam Koeppé Vice-président des stratégies, de l'architecture et de la planification technologiques chez Verizon, ces entreprises ont l'opportunité de « déployer des réseaux privés basés sur l'Edge computing, garants d'une très faible latence des applications côté partenaires de l'écosystème. » Ces performances sont essentielles pour des cas pratiques tels que l'ouverture de magasins sans caisse ou la gestion de supply chains. Dans cette optique, Verizon collabore avec Aruba et Juniper Networks afin d'aider les entreprises à exploiter tout le potentiel de l'edge-to-cloud, mais aussi à créer des réseaux Wi-Fi haute performance pilotés par l'IA. Autre domaine d'application potentiel de l'Edge computing, les processeurs graphiques (GPU) voués à offrir des expériences de réalité virtuelle/augmentée, holographie et contenus haute fidélité. Bref, autant de domaines où le phygital réinvente les interactions et les expériences clients en magasin.

#### L'intégration et l'automatisation de la supply chain sont l'une des priorités stratégiques des acteurs de la grande distribution

##### Dirigeants du retail

Notre entreprise gagnerait à intégrer et automatiser davantage sa supply chain

86%

Nous appliquons une stratégie clairement définie, axée sur l'intégration et l'automatisation de notre supply chain, et nous pensons qu'elle nous aidera à accroître notre chiffre d'affaires, à améliorer notre efficacité et/ou à réduire nos coûts

81%

Nous intégrons des solutions pour accroître l'automatisation de l'expérience de service avec nos partenaires, nos fournisseurs et nos clients

44%

## 4. Comblez les écarts de compétences

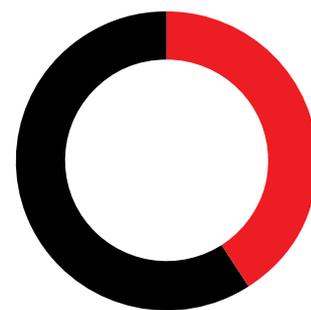
Pour mener à bien leur transformation digitale, les retailers doivent s'appuyer sur les compétences numériques qui leur permettront d'exploiter tout le potentiel des nouvelles technologies et d'atteindre leurs objectifs métiers, notamment, comme nous l'avons vu plus haut, en intégrant plus étroitement les partenaires de leur écosystème.

Pourtant, selon notre étude, 41 % d'entre eux indiquent que la pénurie de compétences digitales freine la concrétisation de leurs objectifs stratégiques, contre 33 % seulement dans tous les secteurs. Ces lacunes concernent spécifiquement les domaines de l'analyse de données (cité par 40 % des dirigeants retail, contre 30 % dans les autres secteurs) et la résolution de problèmes (36 % vs. 25 %).

Certes, le recrutement de nouveaux talents pourrait apporter des solutions. Seulement voilà, les compétences clés se font rares et se monnaient au prix fort. Les acteurs de la grande distribution devront donc pivoter vers une approche axée sur la formation, la reconversion et la promotion internes. Car dans ce nouveau monde, l'apprentissage et le développement professionnel deviendront des éléments centraux de la pérennisation des entreprises. Pour citer Andreas Schleicher, Directeur formation et compétences à l'OCDE : « les environnements de travail les plus attractifs seront avant tout des lieux d'apprentissage. »

Malgré cela, les retailers sont moins nombreux que les autres entreprises à avoir mis en place des stratégies de développement des talents et compétences en interne. Ainsi, dans le cadre de notre sondage, seuls 56 % d'entre eux disent avoir déployé un plan de formation continue de leurs collaborateurs (contre 67 % sur l'ensemble de l'échantillon). Il s'agit pourtant d'une composante essentielle pour combler les écarts de compétences. De plus, les entreprises qui investissent dans leurs forces vives se forgent une meilleure image de marque employeur, un avantage non négligeable sur un marché de l'emploi ultra-tendu. Plus de temps à perdre. Les acteurs de la grande distribution doivent anticiper dès aujourd'hui leurs futurs besoins en compétences.

Aujourd'hui, bon nombre de retailers se préparent à entrer dans une nouvelle zone de turbulences. Si les perspectives économiques demeurent peu reluisantes, le secteur a au moins la chance de pouvoir capitaliser sur la résilience et les enseignements tirés des crises précédentes. Le plus important ? Ne pas perdre de vue son objectif premier et mettre à profit les nouvelles technologies pour élaborer des stratégies toujours plus « customer-centric ». Un cap qui le mènera tout droit vers des horizons plus radieux.



# 41 %

des entreprises du retail indiquent que la pénurie de compétences digitales freine la concrétisation de leurs objectifs stratégiques

