



Simple, efficace et rentable: Remettre un peu de magie dans l'hypermarché à la française

L'hypermarché, ce canal de distribution inventé par les français dans les années 60, fait maintenant face à de nombreux concurrents. A l'époque, ce format avait de multiples atouts – un large éventail de choix, des prix bon marché, et le tout dans un seul espace. Mais aujourd'hui, cette offre s'appelle 'Internet'.

Les clients peuvent désormais faire leurs courses dans des magasins spécialisés, ou commander sur la toile et être livrés chez eux. Ils peuvent aussi acheter en ligne et récupérer leurs achats en magasin ou au drive. Bardés de technologie, ils comparent mieux les produits, leurs prix et leur disponibilité, en ligne comme en magasin. La conséquence : les clients sont plus puissants qu'ils ne l'ont jamais été.

C'est pourquoi, lors d'un achat en magasin, l'expérience est plus importante que jamais et les trois atouts de l'hypermarché de jadis ne suffisent plus à lui faire tenir ses promesses. Les hypermarchés doivent dorénavant s'appuyer sur une gestion efficace, des prix et des promotions très compétitifs, un confort d'achat, mais également une expérience agréable dont on garde un bon souvenir.

C'est un défi que l'hypermarché français, trop standardisé, ne parvient pour l'instant pas à relever. Le secteur a su résister aux assauts du hard discount mais il reste de nombreux challenges.

Ce canal de distribution n'est plus à la hauteur des attentes des clients. Il devra redoubler d'efforts s'il veut retenir des acheteurs devenus plus exigeants et moins fidèles. Il aura encore de beaux jours devant lui, si tant est qu'il applique une stricte discipline visant à repenser l'expérience client, rendre l'achat in situ plus attrayant, et la seule voie pour y parvenir est de revenir aux fondamentaux du métier.

Chez L.E.K. Consulting, nous sommes convaincus qu'il existe de nombreuses opportunités d'investissement et de croissance dans le secteur, si les hypermarchés mettent en œuvre les trois piliers d'une expérience client réussie.

1) Un assortiment de qualité en magasin

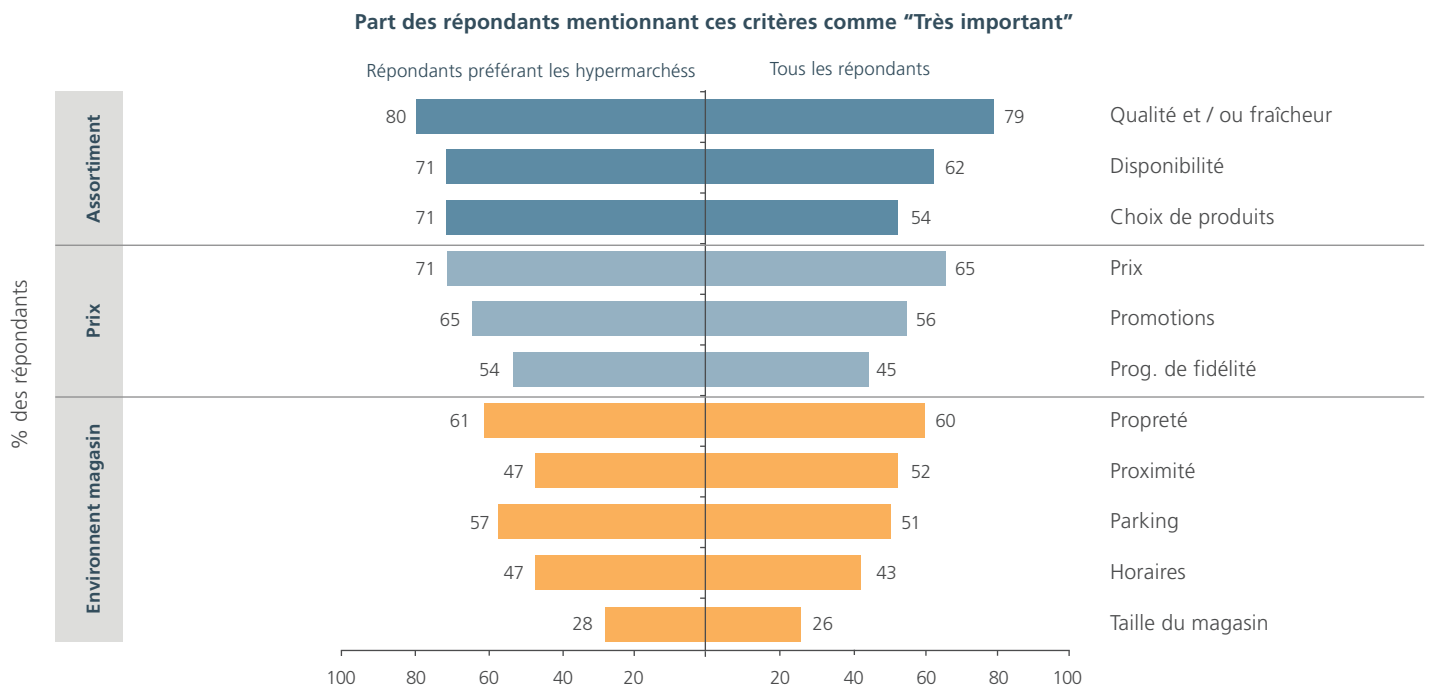
Lorsque l'on interroge les clients sur les raisons qui leur font choisir l'hypermarché, l'assortiment arrive en première position, d'après une étude récente réalisée par L.E.K. Consulting. (cf. illustration 1)

Les clients réclament trois choses quant à l'assortiment. La première concerne la qualité et/ou la fraîcheur des produits, jugée 'très importante' par 80% des personnes interrogées. Les produits frais sont un incontournable du panier de la ménagère

Simple, efficace et rentable: Remettre un peu de magie dans l'hypermarché à la française a été écrit par Rémy Ossmann et Nohmie Ben Rekassa, Associé Senior et Principal du bureau de Paris.

Pour plus d'information, contactez retail@lek.com.

Figure 1
Critères de sélection d'un magasin



Source: Enquête Grande distribution L.E.K. (N=3220)

et en représentent même plus de 50%. C'est pourquoi un rayon frais bien organisé, avec des produits de qualité et d'une fraîcheur irréprochable est le meilleur atout pour créer du trafic. La fraîcheur d'un produit ne pouvant être vérifiée 'en ligne', c'est un avantage que les hypermarchés peuvent, et doivent, exploiter en magasin.

Viennent ensuite la largeur / profondeur de gamme, couplée avec la disponibilité. 71% des personnes interrogées y sont sensibles. Les plus petites surfaces de vente, et en particulier les commerces de proximité qui se multiplient sur le marché français, ne peuvent offrir qu'une sélection de produits dans un espace limité. Alors que dans les hypermarchés, où les clients viennent moins souvent, on s'attend à trouver l'offre la plus complète possible sous le même toit.

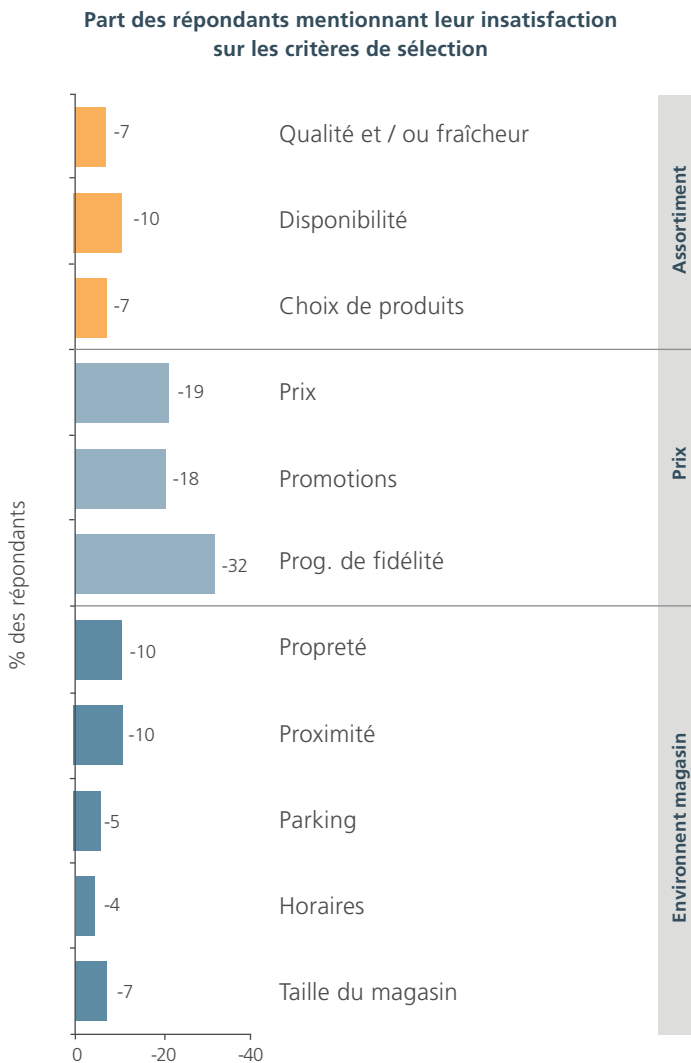
S'agissant de l'assortiment, les distributeurs doivent aussi prendre en compte les attentes de leurs clients sur ce qu'ils souhaitent trouver en hypermarché, en particulier pour le non-alimentaire. En effet, d'après nos recherches, entre 30% et 45% des clients ne cherchent plus à faire leurs courses non-alimentaires en hypermarché, et pourtant ces rayons occupent toujours une surface importante.

Les clients achètent toujours des vêtements et des équipements ménagers comme de l'art de la table ou du linge de maison en hypermarché, mais ils sont moins intéressés par le 'blanc' (l'électroménager) ou le 'brun' (les produits électroniques). L'explosion du e-commerce et de la distribution spécialisée ont été de véritables coups durs pour le non-alimentaire en hypermarché, avec des ventes en baisse sensible : de 22,1 milliards d'euros en 2010 à 18 milliards d'euros en 2016. Les enseignes spécialisées offrent un rapport qualité / prix, un service et une expérience client supérieurs, empêchant les hypermarchés de rivaliser.

Pour répondre à ces habitudes de consommation en perpétuelle évolution, les hypermarchés doivent optimiser leur surface de vente en commençant par deux chantiers majeurs:

- a) Retravailler la surface de vente au bénéfice des catégories qui génèrent du trafic, des ventes et de la marge, et pour lesquelles la clientèle cherche une largeur de gamme (le rayon frais par exemple)
- b) Réduire la taille des magasins en sous-louant les surfaces inutiles ou en créant des 'shop-in-shop' lorsque cela est possible

Figure 2
Principales raisons d'insatisfaction dans les hypermarchés



Source: Enquête Grande Distribution L.E.K. (N=3220)

2) Le respect des prix et des promotions en magasin

De manière générale, le prix arrive en deuxième position des critères de sélection des clients d'hypermarchés. D'après notre étude, les acheteurs sont attentifs à la compétitivité prix (71%), aux promotions (65%) et aux programmes de fidélité (54%).

Pour les chasseurs de bonnes affaires, les prix affichés et les promotions sont plus importants que jamais, et respecter en

magasin les promesses faites via la publicité est essentiel. Une mise en place trop lente ou partielle des prix ou des promotions dans les établissements n'est plus tolérée et les clients s'en plaignent inmanquablement, que ce soit en magasin ou sur les réseaux sociaux, comme le montre l'étude L.E.K. (cf. illustration 2).

Il ne s'agit pas d'avoir la bonne promotion, il faut surtout l'exécuter correctement. Les prix doivent être les mêmes sur les affiches, les étiquettes ou en caisse et ils doivent correspondre aux publicités que les clients ont pu voir. Les distributeurs doivent considérer l'exécution de leur stratégie prix sur le terrain comme une priorité et cela passe avant tout par le bon affichage à chaque étape du parcours client. Une bonne exécution doit accroître la satisfaction client, mais à l'inverse elle créera du mécontentement et des plaintes sur tous les canaux disponibles.

3) Un environnement attrayant

L'offre produits et les prix ne sont plus suffisants pour séduire un client toujours plus exigeant et l'inciter à entrer et à acheter. Les consommateurs veulent plus. Les principes de base du commerce comme la propreté et la disponibilité du personnel sont plus importants que jamais. Le premier est même un critère de sélection clé pour 61% des clients.

Ces exigences semblent basiques, pourtant beaucoup d'hypermarchés manquent la cible, et 10% des personnes interrogées jugent que les magasins ne sont pas au niveau. Ce jugement a été confirmé par nos 'visiteurs mystères' qui ont eu des expériences très variables dans les différents hypermarchés, que ce soit entre les différentes enseignes ou au sein d'un même groupe.

Une discipline intransigeante est primordiale lorsque l'on parle de procédures en magasin. Il peut s'agir de redéployer les salariés, d'organiser des formations ou des tournées pour vérifier que le magasin est bien tenu et que les équipes se concentrent sur les zones clés et les tâches essentielles pour garantir a minima la propreté, le remplissage des rayons, et le bon étiquetage des produits. Des rondes régulières toute la journée, mais en particulier aux heures de pointe et dans les zones à fort trafic, contribuent à offrir aux clients une expérience agréable et un service de qualité.

Ces opérations requièrent une organisation minutieuse avant, pendant et après les heures d'ouverture. Les équipes ont besoin d'être assistées et formées. Les responsables doivent qualifier les zones par niveau de trafic, identifier les heures de pointe, définir les tournées, prévoir les points de rencontre où les clients pourront

Executive Insights

se faire aider et établir de nouvelles procédures pour permettre aux équipes de remplir ces fonctions dans les meilleures conditions.

Conclusion

Les hypermarchés français se sont trop longtemps uniquement focalisés sur les prix et ils ont perdu de vue les autres éléments qui créent de la satisfaction en magasin. Leurs clients sont peut-être moins fidèles mais ils font néanmoins toujours la majeure partie de leurs courses dans les hypermarchés. Cela continuera tant que les distributeurs offriront une expérience client en magasin réellement satisfaisante.

Une exécution millimétrée des trois bonnes pratiques évoquées plus haut est la clé pour créer une expérience client riche et différenciée, qui s'accompagnera d'une augmentation de la fréquentation et du panier moyen. Nous pensons qu'avec une discipline intraitable les hypermarchés peuvent tenir leur promesse originelle - un assortiment large et profond et des prix abordables - à laquelle doit être ajoutée une expérience d'achat résolument moderne.

Les magasins physiques ont un avantage indéniable : ils offrent aux clients qui passent leurs portes une expérience d'achat tangible et qui doit être plaisante. En concentrant leurs efforts sur les services et l'environnement d'achat, les hypermarchés pourront surmonter la concurrence et conserver leur place de destination privilégiée.

A propos des auteurs



Rémy Ossmann, Associé Senior du bureau de Paris, membre de la practice Retail & Consumer Products, apporte plus de 25 ans d'expérience dans le conseil en stratégie et en transactions. Il conseille de nombreux dirigeants de sociétés françaises et internationales dans les secteurs de la distribution alimentaire ou spécialisée et de la restauration, ainsi que des investisseurs. Il est diplômé de l'ESSEC.



Nohmie Ben Rekassa, Principal du bureau de Paris, travaille depuis près de dix ans dans le conseil en stratégie et en transactions. Elle a mené de nombreuses missions pour des clients corporate et des investisseurs du Private Equity sur leurs axes de développement stratégiques. Elle est diplômée de l'ESSEC.

A propos de L.E.K. Consulting

L.E.K. Consulting est un cabinet de conseil en stratégie. Son approche unique des problématiques des décideurs repose sur une rigueur d'analyse et une expertise sectorielle pour des résultats tangibles avec un réel impact.

Nos forces ? Notre passion pour les challenges intellectuels et humains, notre réactivité face aux impératifs des décideurs, notre flexibilité et notre souci permanent de développer des solutions pragmatiques adaptées aux besoins spécifiques de nos clients.

Notre ambition ? La poursuite de l'excellence, l'enrichissement permanent des compétences de nos collaborateurs et le développement de nos domaines d'expertise pour continuer d'offrir à nos clients la longueur d'avance qui fait leur succès.

Fondé il y a plus de trente ans, L.E.K. représente aujourd'hui plus de 1200 professionnels à travers le monde (Amérique, Asie-Pacifique et Europe). Pour plus d'informations: <http://www.lek.com>

L.E.K. Consulting is a registered trademark of L.E.K. Consulting LLC. All other products and brands mentioned in this document are properties of their respective owners.
© 2017 L.E.K. Consulting LLC