

Croître dans la Distribution : enjeux de croissance pour les distributeurs français

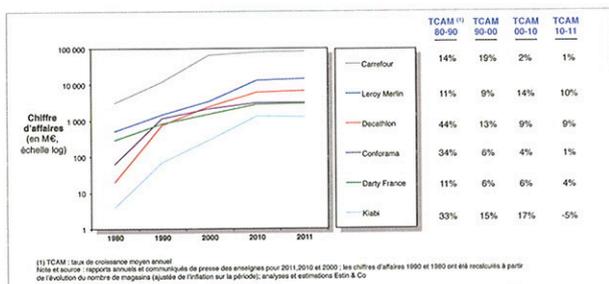
Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Genève et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nordaméricains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.

Par Jean Berg et Frédéric Milgrom, Senior Vice President et Vice President, Estin & Co

Après une longue période de fort développement, les « champions français » de la Distribution connaissent actuellement des croissances faibles.

Secteur par secteur, ils croissent moins rapidement que par le passé et créent en conséquence moins de valeur actionnariale et patrimoniale. En effet, la plupart d'entre eux dépendent à plus de 80% de marchés français et limitrophes sur lesquels la concentration du marché est achevée, les surcapacités en hausse, la concurrence Internet non maîtrisée et le pouvoir d'achat durablement déprimé. Peu d'entre eux ont réussi à prendre de fortes positions à l'international. De plus, ils ont souvent des difficultés à briser les freins internes, culturels et managériaux, qui brident la croissance.

Ralentissement de la croissance de distributeurs français - 1980/2011

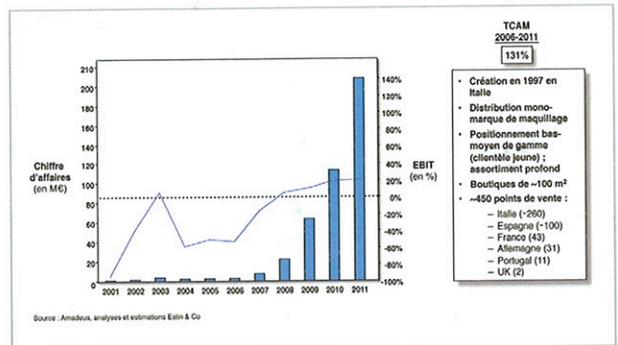


Les sources d'une croissance longue, régulière et sans dilution de la rentabilité

Les sources de croissance existent, mais elles ne sont que rarement capturables par le format historique en France. Il faudra aller chercher la croissance « ailleurs » :

- en lançant un nouveau format sur son marché national, à l'instar du groupe Kingfisher/Castorama qui a développé le format discount sous l'enseigne Brico Dépôt ... et accepté de cannibaliser son format historique ;
- en développant fortement ses ventes sur Internet, tel que l'a fait Kiabi ou encore comme l'ont fait à l'étranger John Lewis (Angleterre) et Nordstrom (Etats-Unis), malgré des rentabilités inférieures initiales sur Internet ;
- en cherchant des positions de leadership à l'international, à l'instar de Promod ou de Kiko et donc en prenant le risque de l'internationalisation d'un concept de distribution, risque fort eu égard aux faibles partages de coût voire de concept commercial entre pays.

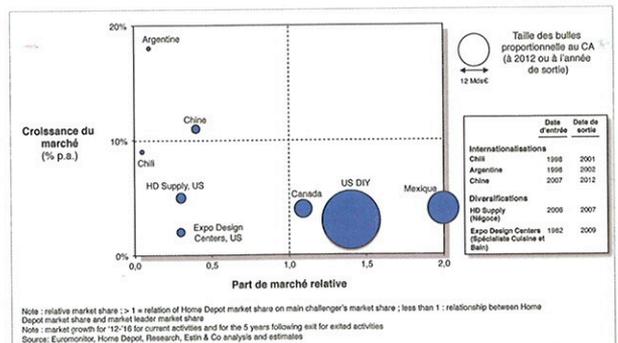
Kiko - maquillage - évolution du chiffre d'affaires et de l'EBIT - 2001-2011



Ces trois axes de croissance nécessitent des investissements importants et rapides ; en effet, il faut rapidement atteindre une taille critique, que ce soit sur le nouveau format, sur Internet ou dans le nouveau pays. Y croître au rythme de 10-15% par an peut paraître attractif mais ne permet pas d'atteindre une position de leadership. Or sans leadership, pas de compétitivité et en conséquence de nombreux allers-retours destructeurs, à l'instar de Carrefour à l'international ou encore de Home Depot à l'international et sur des marchés de diversification. Il faut donc investir fortement, financièrement et humainement.

Une croissance non focalisée ne permet pas d'atteindre des positions de leadership et conduit à des allers-retours dommageables.

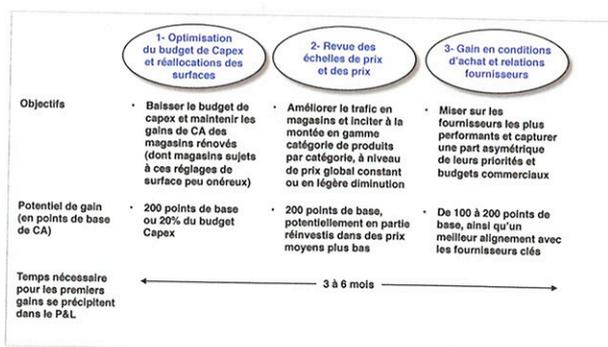
Exemple de Home Depot, Bricolage, Etats-Unis



Investir financièrement avec l'ampleur et la vitesse nécessaires implique donc de prioriser : il est difficile d'investir dans de nombreuses pistes de croissance sans risquer de prendre des positions trop faibles et au final peu compétitives et sans subir une forte dilution court terme des résultats globaux de l'entreprise. Aussi, au-delà des nécessaires tests d'un magasin pilote, un nouveau site Internet, un « flagship », il s'agit d'évaluer avec rigueur le potentiel de chaque piste, les moyens financiers nécessaires et de retenir une combinaison compatible avec les capacités de financement et le profil de résultats que l'on souhaite présenter aux actionnaires.

Dès lors, à quel point compter sur le « cash » dégagé par le format historique en France pour l'investir ailleurs ? D'une manière plus large, est-il préférable de gérer son enseigne historique pour le « cash » ou faut-il la « réinventer », lui redonner une seconde jeunesse et en (re)faire un fort vecteur de croissance ? Chaque situation, chaque enseigne est différente et demande analyse. Mais l'analyse doit être très rigoureuse et objective. En effet, des réinventions réussies ont lieu (par exemple dans les années 1995-2005 : Camaïeu et Monoprix), mais elles sont moins nombreuses que les échecs (par exemple : les grands hypermarchés en France, les grands magasins moyen de gamme dans les grandes villes américaines, les enseignes de bricolage en Allemagne, ...). Il faut évaluer avec rigueur le potentiel et le coût d'une logique de réinvention en les remettant dans le contexte de marché (qui est souvent contraire : surcapacités, nécessité de rétrocéder aux clients toutes les économies de coût engrangées juste pour réussir à rester dans la course ...) et en perspective avec une stratégie de gestion pour le « cash » peu coûteuse en capitaux et permettant de dégager les marges de manoeuvre au niveau nécessaire. Ceci peut passer par des actions à fort retour sur investissement d'optimisation des prix, des surfaces magasins et des relations fournisseurs exécutées avec une ampleur, une vitesse et une technicité supérieures aux initiatives de la concurrence.

Trois leviers majeurs court terme, à actionner avec davantage d'ampleur, de célérité et de technicité que les concurrents et dans le respect du positionnement commercial de l'enseigne



Des enjeux managériaux nouveaux

Il est délicat de « redimensionner » à la vitesse requise les budgets d'opex et de capex dédiés aux formats historiques, de par leur poids dans le chiffre d'affaires, leur train de vie souvent très raisonnable et les efforts consentis depuis quelques années. L'entreprise se trouve face à un dilemme : soit manquer de moyens pour ses nouveaux axes de croissance, soit perdre sur le métier de base de la motivation managériale et au final de la pertinence commerciale.

« Sortir par le haut » de ce dilemme, dégager les marges de manoeuvre requises tout en motivant les équipes peut passer par le lancement de quelques projets mobilisateurs et à fort retour sur investissement, par la mise en place d'indicateurs, systèmes de pilotage et incentives qui intègrent davantage la notion de retour sur capitaux engagés, ainsi que par un certain renouvellement des cadres. Ce dernier est de facto en cours : par exemple, sur 80 présidents et directeurs généraux d'enseignes implantées dans le Nord de la France, une trentaine sont en poste depuis moins de 3 ans. Ce mouvement est à date plus réactif que proactif : beaucoup de changements se font en période de crise aiguë, à l'instar, dans la Vente par Correspondance, de l'arrivée massive de dirigeants extérieurs au sérail.

Sur les pays et dans les formats neufs, l'enjeu est de gérer la piste de croissance au niveau d'ambition requis : positionner ses responsables à haut niveau dans l'organigramme ; anticiper les ressources allouées - en particulier anticiper le fort turnover de middle managers locaux en raison des différences de langue, de culture, d'endurance, et des départs à la concurrence - ; y localiser certaines fonctions support même au prix d'éventuelles des économies d'échelle transitoires ; adapter les systèmes de pilotage, de motivation et de délégation.

Aussi, il faudra assumer une forte dichotomie managériale entre format historique et nouvelle activité, à la hauteur de la différenciation des objectifs de parts de marché, de rentabilité, de croissance et de cash flow.

La croissance rentable est un choix ... et un retour aux sources

Renouer avec la croissance passe donc par des parti-pris forts : quels grands arbitrages entre format / pays ? Quelles pistes de croissance, quelles parts de marché y viser, avec quel niveau de ressources et de priorité ? Quelles activités historiques réinventer et lesquelles gérer - intelligemment - pour le « cash » ? Réussir à contourner les obstacles internes, culturels et managériaux est ardu. Y arriver permet de renouer avec une forte création de valeur financière et humaine, ainsi qu'avec l'identité première des « champions français » : des sociétés d'entrepreneurs, qui développent une enseigne en croissance longue et régulière sur un ou deux concepts, pays et canaux porteurs.