

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Michel KAHN

FRANCHISE ET PARTENARIAT

Développer ou intégrer
un réseau d'enseignes

7^e édition

Préface de François Doubin

DUNOD

Couverture : Hokus Pokus

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^{er} 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

ISBN 978-2-10-077627-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

Sommaire



Remerciements	V
Préface	VII
Introduction	1
Partie 1	
Cadre du commerce organisé	5
Chapitre 1 ■ Pourtant, la donne ne fait que commencer à changer...	7
Chapitre 2 ■ Présentation et caractéristiques de la franchise	25
Chapitre 3 ■ Présentation et caractéristiques du partenariat	53
Chapitre 4 ■ Introduction des autres formules de commerce organisé indépendant	69
Partie 2	
Le développement en réseau	79
Chapitre 5 ■ Lancement de la franchise : devenir franchiseur	81
Chapitre 6 ■ Contrat, mode d'emploi	119

Chapitre 7 ■ Partenariat : lancement du réseau et intégration	147
Chapitre 8 ■ Adopter d'autres formules de commerce organisé	159
Partie 3	
L'affiliation à un réseau	187
Chapitre 9 ■ Attentes, stratégies et leviers d'action des candidats	189
Chapitre 10 ■ Engagements du franchisé	207
Chapitre 11 ■ Processus de choix et d'installation	225
Partie 4	
La vie en réseau	259
Chapitre 12 ■ Financement, pilotage et valorisation du réseau	261
Chapitre 13 ■ Animation et communication interne	297
Chapitre 14 ■ Expansion et développement	315
Chapitre 15 ■ Fin de contrat et sortie du réseau	341
Conclusion	359
Annexes	361
Bibliographie	369
Index	371

Remerciements



Je souhaite rendre un hommage particulier à M. François Doubin, ancien ministre, auteur de la loi portant son nom, qui s'applique à toutes les formules du commerce organisé et qui est omniprésente à l'occasion de la création d'une nouvelle enseigne. M. François Doubin m'a fait l'honneur de préfacer mon ouvrage.

Ma reconnaissance va également aux préfaciers des éditions antérieures, feu le Professeur Jean-Jacques Burst, alors directeur général du CEIPI-CETIF, M. Jean Breville, alors président de la FFF et M. Benjamin Amstutz-Mahler, alors président d'honneur de la Fédération française de la franchise. Enfin, une pensée particulièrement émue à l'attention de feu Jean-Paul Clément, et Marc Goguet, tous deux présidents-fondateurs de l'IREF.

Enfin, je tiens à remercier toutes les enseignes, têtes de réseau et personnalités du monde du commerce organisé indépendant, ainsi que les consultants et les collaborateurs du cabinet Michel Kahn Consultants, qui ont nourri cet ouvrage de leur passion et de leur expérience.

Préface



Je garde un souvenir précis – et heureux – de la promulgation au Parlement de la loi du 31 décembre 1989. Nous étions parvenus, au terme d’une longue concertation, à concilier la majorité des exigences et contraintes en présence, celles des franchiseurs et franchisés bien entendu, mais aussi celles de leurs clients.

L’enjeu était d’importance et, je le crois, d’intérêt général. De lui dépendait en partie, à côté de l’essor de la grande distribution et dans le cadre d’une vraie complémentarité, le développement d’un commerce indépendant capable de maîtriser des degrés élevés de technicité et de savoir-faire.

Cette nouvelle édition vient à point. Michel Kahn y fait, une fois de plus, la démonstration de son pragmatisme et de ses compétences de praticien-concepteur. La franchise, désormais sortie de la période contrastée de sa mise au point, sait aujourd’hui tirer profit et utilité d’une vraie maturité. Que l’auteur soit remercié du concours qu’il apporte à tous ceux qui s’y intéressent ou qu’elle concerne.

François Doubin
Ancien ministre
et auteur de la loi Doubin

Introduction



Cet ouvrage s'inscrit dans le prolongement d'un travail débuté il y a plusieurs années, concrétisé par la parution de six éditions. Compte tenu de l'évolution permanente des métiers, mais aussi et surtout des usages des consommateurs et des technologies disponibles – à la conception, à la production comme à la distribution des produits – il était plus que nécessaire d'en réaliser une nouvelle mise à jour. Jamais la franchise, le partenariat et les variantes du commerce organisé indépendant n'avaient donné un tel sentiment de perpétuelle réinvention.

« L'union fait la force. » Cet adage, qui a toujours prévalu dans les relations commerciales – que l'on prenne le temps de songer aux corporations moyenâgeuses – demeure un élément fondamental du paysage commercial mondial. C'est ainsi que la notion de « réseau commercial » s'est développée, tant dans la distribution de produits et la prestation de services que dans les activités industrielles et artisanales.

Dans la pratique, être en groupement confère davantage de visibilité sur un marché toujours plus concurrentiel : la sélection des partenaires est donc un enjeu fondamental pour les entreprises. Ainsi, l'entrepreneur désireux d'accroître sa réussite peut-il chercher à rejoindre un réseau pour bénéficier de la notoriété d'une enseigne et d'un concept, ou encore vouloir créer lui-même son propre réseau en utilisant ces techniques comme une véritable stratégie de développement. Milton Friedman disait que la responsabilité sociale d'une entreprise était

d'accroître ses profits¹, or le groupement permet d'atteindre cet objectif plus rapidement.

On distingue les réseaux intégrés, composés de points de vente appartenant à la tête de réseau et gérés par des personnes dépendantes de celle-ci, des réseaux du commerce organisé indépendant, qui regroupent des commerçants distribuant des produits et services sous une enseigne commune, mais indépendants juridiquement et économiquement de celle-ci. En sa qualité de tête de réseau, le développeur compte au moins quatre bonnes raisons de choisir l'une des formules du commerce organisé indépendant :

- **Être plus rapide que ses concurrents pour conquérir et occuper un marché.** Un réseau commercial permet une couverture, donc accroît une reconnaissance de la marque ou de l'enseigne, sur l'ensemble d'un territoire donné. Or, dans un environnement de plus en plus marqué par les initiatives concurrentielles et l'exigence d'immédiateté de la part du consommateur, répondre avec réactivité et efficience aux mutations des marchés devient indispensable.
- **Autofinancer son propre développement.** C'est à l'affilié qu'il revient généralement d'investir dans les stocks, le droit au bail de son emplacement, de participer à la publicité, de verser un droit d'entrée (ou redevance initiale forfaitaire), des royalties et autres redevances permettant un développement efficace de l'ensemble du réseau.
- **Capitaliser sur la marque et l'enseigne** par l'investissement d'autrui, aboutissant à la valorisation de cette marque au profit de la tête de réseau et corrélativement au profit de l'ensemble du réseau.
- **Enfin, mutualiser et décupler son effort (en temps et en argent) d'innovation** : qu'elle soit technologique, méthodologique, managériale ou de services, l'innovation reste décisive dans la fidélisation de la clientèle et la conservation des avantages concurrentiels.

¹ Voir Milton Friedman, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

Quelles que soient les motivations de l'entrepreneur, la réussite d'un tel projet dépend avant tout d'un investissement personnel, d'une préparation et d'une construction. Le présent ouvrage vous fournira les clés de la préparation d'un projet commercial ainsi que du développement d'un réseau. Il vous permettra notamment de comprendre les rouages de chaque système de distribution, de chaque formule du commerce organisé indépendant, pour vous permettre, fussiez-vous candidat à l'affiliation à une enseigne, de faire le choix opportun.

Plutôt que de s'enfermer délibérément dans des carcans juridiques et économiques imposés par les formules existantes, les entreprises recherchent dorénavant des systèmes agiles, connectés à des communautés de ressources et de partenaires épousant leurs propres contraintes et préoccupations, et à même de leur permettre d'atteindre leurs objectifs dans l'efficience. L'avenir du commerce organisé indépendant passera par le *sur-mesure*, par l'hybridation de formules existantes, comme le furent en leur temps le relais-vente ou la commission-affiliation. Finis les systèmes types, l'heure est bien aux types de systèmes.

Nombreux sont les réseaux à avoir initialement opté pour une formule inadaptée : ils ont connu de sérieux troubles concernant leur management, leur animation et leur développement, et ont dû se résoudre à opérer sous une autre formule. Car chacune produit des effets qui lui sont propres et influent sur la vie du réseau. La réussite passe donc par un choix judicieux en la matière, là où seul un spécialiste en **ingénierie des réseaux de commerce organisé** pourra vous accompagner. Son art réside dans la maîtrise de nombreux paramètres, avant de vous permettre de sélectionner, puis d'adapter à vos objectifs de développement, le système de distribution adéquat.

Nous vous présenterons tour à tour le cadre de la distribution et du commerce organisé indépendant/associé, la logique de développement en réseau – qui dressera elle-même un panorama

complet des principales formules en usage, avant de décrire le processus d'affiliation à un réseau, puis de donner un éclairage sur la vie en réseau. Soyez assurés de trouver dans cette nouvelle édition un état de l'art complet des outils stratégiques mais aussi d'ordre juridique, commercial, financier et managérial qui vous permettront d'opter pour l'affiliation ou le développement en réseau, en toute connaissance de cause.

Partie 1

Cadre du commerce organisé



Le monde de la distribution et du retail connaît des bouleversements sans précédents à l'âge de la globalisation, d'innovations technologiques et digitales de rupture, ainsi que d'une profonde modification des usages des consommateurs ainsi que d'attentes en matière d'expérience client.

C'est dans un cadre en profonde réinvention que nous aborderons la franchise, connue comme l'une des formules contractuelles majeures du commerce organisé indépendant. Elle a une longue et riche histoire, bénéficie d'un encadrement légal majoritairement prétorien et réglementaire, et comprend différentes typologies.

Nous introduirons aussi la formule du partenariat. Conceptualisée par l'auteur pour pallier, à une époque, certaines limites qui ont pu être opposées au modèle de la franchise, elle emprunte certaines caractéristiques aux autres formules contractuelles mais conserve sa propre singularité. Au final, le partenariat propose un modèle de vivre ensemble singulier, plus souple, plus participatif et mise sur une cross-fertilisation des initiatives pour générer une adhésion apaisée.

Enfin, nous proposerons un panorama des autres formules du commerce organisé indépendant et associé.

Chapitre 1

Pourtant, la donne ne fait que commencer à changer...

Executive summary |

▶▶ **Sous l'empire de nouvelles tendances...**

(comportements de consommation, technologie, proximité, démocratisation de l'accès aux concepts, expérience client, exigence d'immersivité, économie collaborative, open innovation)

▶▶ **... Le retail se trouve totalement revisité.** Le digital s'intègre dans les business models et les chaînes de valeur pour proposer sur la base mais aussi au-delà des dispositifs de e/m-commerce, un smart retail ultra-connecté, immersif, enchanteur pour le client et profitable pour les enseignes.

▶▶ **Un panorama des principales innovations digitales** (VR, IOT, robotique, agent conversationnel...) mises en place dans les magasins ces derniers mois permet d'illustrer les apports de ces développements.

À titre préliminaire et indépendamment des développements qui vont suivre et qui sont plus classiques des éditions précédentes, l'objectif de ce chapitre est de vous donner des points de repères pour mieux appréhender dans quelle mesure le contexte dans lequel s'inscrivent, distribution, retail et franchise aujourd'hui et surtout demain... Nous y aborderons successivement (i) les tendances et éléments de contexte, (ii) la manière dont le retail est revisité aujourd'hui et plus spécifiquement la notion de smart retail, pour proposer enfin (iii) un parcours des grandes innovations digitales utilisées par les enseignes ou attendues par les consommateurs.

Tendances et éléments de contexte

Nouvelles attentes et comportements de consommation

Les évolutions socio-économiques et technologiques changent profondément les modes de consommation. De plus en plus *millennials* et « *churners* », les consommateurs amènent les enseignes à continuellement innover pour continuer d'attirer leur attention, enchainer leur expérience client, pérenniser leur engagement dans la durée, voire faire d'eux des ambassadeurs de la marque. Heureusement elles peuvent prendre appui sur de nombreux leviers pour relever ces défis.

L'essor de la technologie au service du client

Tout d'abord, le consommateur est plus averti : ultra-connecté, informé en temps réel des offres et promotions, et mobile. Rappelons qu'en 2015 le consommateur français a effectué environ 10,5 achats sur mobile en 2015, pour un panier moyen de 49,74 €.

L'omnicanal, ensuite, requiert une supply chain de plus en plus agile, capable de gérer la livraison des produits dans l'heure de l'achat et des retours flexibles. Elle doit également prendre en compte le point de vente comme lieu de livraison dans les processus de click-and-collect. Ce prérequis à toutes les autres initiatives commerciales, améliore les services et la profitabilité.

Enfin, la technologie se fond dans le magasin. Elle développe l'analyse des transactions et interactions tout au long du parcours client et la compréhension des préférences individuelles et transforme entièrement le rôle du magasin devenu un centre logistique et d'engagement client critique.

Un retour à la proximité

L'histoire a vu s'opérer un mouvement de balancier entre proximité, concentration dans des grandes surfaces en périphérie, puis plus récemment un retour à la proximité. Porté par les mastodontes de la distribution le phénomène prend appui sur (i) la recherche de sens à la consommation, (ii) le souhait d'une relation retrouvée dans l'acte d'achat, (iii) le désir de soutenir les initiatives de production locale et de raccourcir les circuits. La tendance ne concerne pas seulement les centres villes mais également les aires semi-urbaines voire rurales (Naturhouse Village). Moins gourmands en investissements, ces plus petits formats nécessitent néanmoins de revisiter les modèles économiques des enseignes.

Les enseignes de la grande distribution (Carrefour notamment) ont été pionnières, pour être ensuite rejointes par les acteurs de la distribution de fournitures de bureau (Plein Ciel, Bureau Vallée et Calipage), les acteurs du jouet (King Jouet) ou des services (Centre Services, Point S, Naturhouse).

FOCUS ■ Le réinvestissement des vieilles pierres

Certaines municipalités sauvegardent l'architecture de leurs bâtiments historiques mais en réaménagent l'intérieur pour offrir des lieux uniques de consommation au cœur des centres villes. Les enseignes trouvent ainsi dans ces espaces atypiques un moyen de se démarquer. Exemples : les Docks Village, les Voûtes de la Major (Marseille), Le Grand Hôtel-Dieu (Lyon), La Halle de Pantin, La Halle Secrétan, Uniqlo Marais (Paris)...

La démocratisation de l'accès aux concepts

Échaudés par la crise et le durcissement des conditions d'emploi, de nombreux cadres et salariés se tournent plus volontiers vers l'entrepreneuriat et voient la franchise comme un débouché naturel.

L'indicateur de la franchise Caisse d'Épargne 2016 décrit une forte tendance à la baisse du montant des fonds propres investis par les créateurs en franchise. Près de la moitié des franchisés (49,8 % en 2016 vs 27 % en 2013) déclarent apporter moins de 30 000 € d'apport personnel pour démarrer leur activité. En contrepartie de cette baisse massive des fonds propres nécessaires au démarrage, 33 % des répondants déclaraient réaliser un CA annuel inférieur à 100 000 € en 2016, contre 21 % en 2013.

Le modèle de la franchise évolue vers des activités moins ambitieuses en termes de revenus. Il répond davantage à un objectif de recréation de son propre emploi plutôt que de lancer une entreprise classique gourmande en salariés et en frais généraux. Dans cette optique les enseignes repensent leurs formats, allègent leurs formules (micro-franchise, les corners, courtage, mandat, location gérance), professionnalisent la fourniture de leurs services, et adaptent leurs critères de zonage.

Au-delà des mandataires immobiliers et des courtiers en assurance et financement, les exemples se sont multipliés : O2 (micro-franchise de jardinage), Monceau Fleurs (corner dans les Monoprix), Mikit (micro-franchise de commercialisation), Yogourtlandia (corner et unité mobile à triporteur), X'Treme Color (unité mobile de retouche de peinture auto), Inova Cuisine avec son nouveau concept Inova60, etc.

Une montée en puissance de l'expérience client

Les enseignes revisitent le modèle d'expérience proposé à leur client et leur facilitent la vie. Cet impératif peut prendre de nombreux visages :

- Domino's Pizza permet à ses clients de passer commande en trois clics (commande express) et de suivre en temps réel leur commande (application Pizza tracker).

- Ixina a ouvert début 2017 une marketplace de produits s'intégrant à sa boutique en ligne pour proposer plus de 2000 références d'objets et accessoires.
- Stitch Fix (prêt-à-porter) utilise des algorithmes d'analyse de données aux préférences de style renseignées par ses clients, pour travailler avec des stylistes chargés de constituer une sélection personnalisée de vêtements et accessoires envoyés à ses abonnés.
- Z a lancé un nouveau concept de boutiques connectées. Diffusant notamment des vidéos appuyant le renouveau de la marque, sur des écrans haute résolution et en vitrine.
- Flunch a équipé l'ensemble de ses points de vente d'écrans connectés pour développer un affichage dynamique, du click-and-collect, la commande en ligne, et intègre sa carte de fidélité MyFlunch sur son appli.
- Orange a ouvert fin 2016 à Paris, un concept store de 2000 m² bourré d'éléments connectés, un véritable laboratoire d'innovation grandeur nature.
- Mango a développé un partenariat avec Shazam et Mood Media permettant à ses clients, en se connectant à une appli « Shazam In-Store » de choisir les chansons qu'ils veulent écouter en magasin.
- Bricomarché et Intermarché ont lancé fin 2016 Wiigo, un chariot de dernière génération et doté de caméras pour pouvoir suivre un client dans les rayons.
- Carrefour a lancé des applications baptisées LineBerty, Minut'Pass et Je File afin de fluidifier le passage en caisse ou s'insérer dans une file d'attente virtuelle.
- Mastercard a lancé en 2017 en Europe Identity Check Mobile, une solution de paiement en ligne biométrique (soit avec ses empreintes digitales soit avec la reconnaissance faciale).
- Fivory, propose une solution de Mobile Wallet en agrégeant dans un seul outil plusieurs fonctions (comme le programme de fidélité du commerçant) et en dématérialisant un maximum d'intermédiaires physiques.

Sont également au service de l'expérience client en magasin, les **pop-up stores**. Ces points de vente éphémères sont un laboratoire permettant de mieux comprendre les réactions des consommateurs pour ajuster le tir en permanence et continuellement innover. Pas nécessairement marchands, ils proposent une expérience unique, notamment de personnalisation de son achat ou d'interaction privilégiée avec la marque. Au-delà d'un retour sur investissement mesurable, ils soignent l'image et renforcent le dialogue avec la clientèle sur ses lieux de consommation favorisés plutôt qu'essayer de la faire venir à tout prix dans un emplacement prédéfini. Amazon, Bonpoint, Habitat, Heineken, Ikea, Ladurée, Monoprix... et même la Redoute, Le Bon Coin ou Meetic l'ont adopté.

Économie collaborative et de l'usage vs propriété

Trois exemples pour illustrer cette tendance durable dans nos sociétés :

- Message in a Window est une start-up proposant une plateforme de rencontre entre annonceurs et commerçants, pour leur permettre d'afficher directement sur l'une de leurs 20 000 vitrines.
- La Ruche qui dit oui ! est une entreprise sociale et solidaire ayant signé un partenariat en avril 2017 avec Shopopop pour proposer une livraison collaborative de produits locaux, de toutes origines.
- L'Allemand Infarm a quant à lui lancé des fermes urbaines pour aider les Berlinoises à devenir autosuffisants en produisant leurs propres fruits et légumes.

Comment résister à l'open innovation ?

Les enseignes de retail et les réseaux se rapprochent désormais de start-up et fonctionnent en écosystème, pour libérer les énergies et débrider leur innovation.

Connu pour son ADN propice à l'intrapreneuriat, Auchan a même lancé son propre salon start-up pendant lequel une trentaine de jeunes pousses ont pu *pitcher* dans des domaines variés utiles à son activité.

De son côté, InVivo Retail (propriétaire de Gamm Vert) a organisé « *Nurture the Future* » pour accompagner la montée en puissance des projets et leur ouvrir les portes des marchés agricoles : concrètement, Néodis (filiale de mise en marché d'Invivo Retail) accompagne la jeune pousse sur le sourcing, le marketing, la logistique et enfin la commercialisation *via* les réseaux de distribution physiques du groupe.

FOCUS ■ L'ascension des places de marché

Les clients étant de plus en plus habitués à avoir du choix en matière d'offre, de prix et de services, la plupart des opérateurs de distribution (Cdiscount, Amazon, Zalando, Spartoo, Fnac, Darty, Auchan...) ont lancé leur marketplace. Vertueuse à de nombreux titres, l'approche permet d'élargir son offre rapidement et à faibles coûts, mutualiser ses coûts logistiques, accroître sa visibilité en ligne, augmenter le trafic sur son site marchand, dégager plus de rentabilité sur l'activité *online* (commissions sur ventes) et tester de nouvelles catégories de produits, à moindres risques.

Un retail totalement revisité

Intégration du digital dans les business model et les chaînes de valeur

Le nouveau consommateur est connecté, et son parcours d'achat omnicanal et « sans coutures ». Il s'attend au même niveau de qualité quel que soit son environnement de navigation et d'achat. Les enseignes de distribution de produits high-tech ont été les premières à prendre le virage et sont les plus en pointe sur le sujet, 72 % d'entre elles proposant par exemple la réservation en ligne d'un stock pour le magasin. Parmi les constats recueillis lors d'un dossier spécial « Franchise et digital » paru en mars dernier dans LSA n° 2451 :

Exemple**Intégration du digital dans le modèle d'enseigne**

- Gemo souligne l'impact du digital dans la relation client, sous réserve de rester vigilant aux coûts.
- ITM déploie une place de marché pour booster son activité e-commerce, même si l'acculturation des franchisés peut durer.
- Krys témoigne de l'impact positif de son *store locator* sur son niveau de trafic et la qualité de son référencement Google.
- La Pataterie a transféré une partie de son budget communication vers des dispositifs digitaux et de CRM (Customer Relationship Management) à destination de ses franchisés.
- Norauto a développé la mise à disposition de bornes Wi-fi dans ses magasins, ce qui n'est pas sans coûts.
- Orchestra-Premaman a adapté son offre à la proportion fortement connectée de sa clientèle.
- Starbucks a misé sur son appli mobile Order Pay pour revisiter l'expérience de ses clients et mieux les fidéliser.

Le digital est d'ailleurs reconnu pour limiter certains risques d'exercice du métier du franchiseur en traçant les échanges juridiques et contractuels (souci d'opposabilité devant une juridiction, par ex avec le DIP électronique), tout en rendant la performance d'un réseau comparable à celle d'autres, au sein d'un même secteur (logique de benchmark, cf. *infra*). Pour autant, il ne fait pas l'unanimité en tout. Ainsi, les médias ont relayé récemment des difficultés du modèle actuel à pouvoir suffisamment bien taxer les *pure players* digitaux, qu'il s'agisse des GAF¹ ou des acteurs en général, faussant indiscutablement les règles de la concurrence.

Quelques bonnes pratiques

- **Utiliser l'humeur et les émotions des clients comme leviers d'achat.** À Sydney, Uniqlo a lancé « UMood » pour proposer aux clients les produits les plus adaptés à leur activité cérébrale, grâce à un casque chargé de capteurs.

¹ Acronyme consacré pour Google, Amazon, Facebook et Apple

- **Ouvrir ses lieux de vente aux clients pour des expériences plus génératrices d'engagement et ancrer ses services dans leur quotidien.** Détaillant de fournitures de bureau, Staples a créé un partenariat avec Workbar pour aménager des espaces de bureau haut de gamme au sein de ses magasins, et en faire des vitrines grandeur nature et des zones de test de leurs produits pour sa clientèle professionnelle.
- **Utiliser la réalité virtuelle pour enrichir la visite d'un point de vente et la relier à son catalogue produit.** Le casque Ikea VR Experience projette les clients de l'enseigne suédoise dans leur future cuisine idéale (agencement, meubles, couleurs...).
- **Proposer une expérience de consommation globale.** Walgreens, enseigne regroupant 1 873 pharmacies aux États-Unis, a développé une application proposant de réaliser sa liste de courses, les promotions en rayon, un *tchat* 24 heures/24 avec des pharmacies, un rappel de médication, une vérification des stocks, un réapprovisionnement rapide ou un tableau de bord santé.
- **Utiliser l'expérimentation en continu.** Wal-Mart a lancé Scan & go, application de paiement par mobile pour éviter à ses clients de passer par une caisse. Par ailleurs, avec « Savings Catcher » elle leur permet, une fois les courses terminées et en scannant le ticket de caisse, de vérifier si les prix appliqués sur les produits sont les plus avantageux du marché et sinon de proposer un remboursement de la différence.



Cas d'entreprise

Amazon peut-il disrupter le retail en France physique ?

2017 aura alimenté la méfiance des opérateurs traditionnels vis-à-vis de celui qui n'était au départ qu'un distributeur de biens culturels. Étant donné la structure intrinsèque de leurs coûts fixes, l'étroitesse de leurs marges et leur vulnérabilité, une diminution potentielle de leur chiffre d'affaires de 10-15 % impliquerait tout simplement la mort (ou un rachat, en tout état de cause la fin de leur indépendance) des retailers. Second acteur derrière Wal-Mart avec 140 milliards \$ de CA en 2016, devenue rentable et connaissant une croissance annuelle de 20-25 % et très dominante dans l'*online*, la pieuvre de Seattle avance ses pions à coups de rachats et d'initiatives : ouverture de bookstores, d'un Amazon Go (épicerie sans caisse), Amazon Drive et une trentaine de micro pop-up stores de 40 m² dans des galeries marchandes américaines...

E-commerce : quelle stratégie pour les enseignes en franchise ?

Après une période faisant douter les experts d'un avenir pour le commerce physique, « *le commerce traditionnel représente toujours plus de 90 % de l'activité du commerce de détail et le magasin retrouve peu à peu sa place dans les parcours d'achat devenus un temps 100 % online.* » Pour autant, les ventes en ligne vont continuer de progresser de « *8 % par an d'ici 2025 pour atteindre 150 milliards € (dont la moitié pour les seuls biens de consommation). Elles représenteront alors près de 10 % de la consommation totale des ménages.* »¹

Le destin de ces canaux reste indissociable, tant l'atteinte d'un « *seuil de rentabilité est toujours hypothétique pour un site marchand, le*

¹ « *Le e-commerce BtoC en France à l'horizon 2025 – Perspectives de croissance et reconfiguration du jeu concurrentiel* », Xerfi Precepta

Web pouvant en revanche décupler les performances des magasins physiques grâce à sa formidable audience. Les distributeurs l'ont d'ailleurs bien compris, investissant dans leur stratégie cross-canal pour créer des dispositifs web-to-store afin de rediriger l'audience du Web vers leurs points de vente où les taux de transformation sont bien plus élevés qu'en ligne. »

Cette complémentarité a donné naissance à de nouvelles convergences :

- **La convergence des business models :** *« Les pure players cherchent aujourd'hui à profiter de la complémentarité des deux canaux (internet et magasins) en ouvrant des points de vente physiques et en s'engageant dans des stratégies cross-canal. »* Face à eux, les acteurs traditionnels s'inspirent des modèles de monétisation d'audience des pure players (création de régie pub et de marketplaces).
- **La convergence des marchés conventionnels et collaboratifs :** Location, achat d'occasion, troc... de plus en plus les consommateurs élaborent des stratégies de consommation mixtes en fonction des alternatives offertes par le marché collaboratif. *« Pour optimiser le cycle de vie d'un produit ou pour réaliser un projet, les consommateurs vont ainsi chercher à suivre des parcours fluides entre marché collaboratif et marché conventionnel. »* Cette nouvelle convergence incite de plus en plus les enseignes physiques et les pure players à imaginer des dispositifs permettant aux consommateurs de mixer les deux modes de consommation en suivant un parcours cross modal.
- **La convergence des acteurs :** Si les pure players peinent à atteindre la rentabilité, les distributeurs traditionnels peinent de leur côté à conduire leur transition numérique. *« Les deux parties se rencontrent désormais. Les premiers trouvent des points d'ancrage dans la sphère physique et prennent appui sur la force de frappe des enseignes traditionnelles tandis que ces dernières profitent des compétences digitales et de la créativité des pure players pour régénérer leurs modèles d'affaires. ».*

Et le M-Commerce ?

L'étude publiée par Sociomantic le 27 avril 2016 sur le marché mobile français soulignait une hausse du chiffre d'affaires du M-commerce plus rapide que celle des sites e-commerce, même si des progrès restaient à faire en termes d'applications mobiles. Le commerce mobile est d'ailleurs désormais loin devant l'e-commerce depuis un PC en termes de trafic au Royaume-Uni. En revanche les internautes passent plus de temps sur les sites marchands dès lors qu'ils les consultent depuis un ordinateur.

Tandis que le marché des applications mobiles se développe considérablement, émerge conjointement le besoin de protéger les utilisateurs dans leurs usages privés comme professionnels. Une étude réalisée par OpinionWay pour Pradeo révèle que près de 80 % des Français enregistrent des données confidentielles sur leur portable. D'ailleurs, des enseignes comme la Redoute proposent des applis mobiles faisant office de *personal shopper* pour leur utilisateur grâce à un fonctionnement reposant sur un principe de personnalisation du contenu et des offres produits.

Certaines enseignes proposent, quant à elles, de commander des billets de spectacles ou des fleurs en envoyant uniquement « OK » par SMS. Le paiement par reconnaissance vocale se généralise également, notamment pour La Banque Postale. Enfin, l'application AskAnna met en lien ses utilisatrices avec une communauté de passionnés de mode qui répond en temps réel, aidant une cliente ayant essayé un vêtement en magasin à passer à l'achat.

Du smart retail sinon rien

Nous voici au cœur de la proposition de valeur des technologies digitales lorsqu'elles se mettent au service des opérateurs de retail et des enseignes. À ce titre, il est instructif de parcourir les 11 enjeux clés identifiés par Samsung en matière de smart retail, à savoir : le ré-enchantement de l'expérience, la surprise, l'augmentation du trafic, l'animation des ventes et développement du panier moyen,

la capacité à faire du point de vente un point de récupération de données, la diminution du nombre de retours, l'optimisation de la gestion des stocks, le renforcement de l'immersion client, la facilitation de la visite, la répartition de flux magasin, la gestion intelligente de l'attente et l'accompagnement de l'omnicanalité.

Ce dernier sujet s'avère crucial dans la chaîne de valeur du smart retail, et l'on ne saurait se limiter à un traitement technologique ou processuel de l'omnicanalité : il convient d'intégrer la dimension émotionnelle et affective qu'entretient le client avec la marque ou l'enseigne. Ce qui s'incarne par exemple dans des taux d'engagement ou l'activité sur les réseaux sociaux.

■ Moyens de paiement

Ils se situent au centre de la chaîne de valeur du smart retail, allant du programme de fidélité dématérialisé à la facilité d'encaissement, tout en garantissant un haut degré de sécurité (exemple de Citadium), qu'il s'agisse de magasins permanents comme de pop-up stores.

■ Picture marketing

La démocratisation des smartphones et d'appareils photos intégrés performants a également permis l'émergence du « picture marketing », à savoir la publication par les commerçants sur leur site ou leur compte sur des réseaux sociaux, de photographies avec des messages (promotionnels notamment) afin d'attirer et fédérer leur communauté client.

■ Digitalisation du point de vente

Partout, des dispositifs innovants associant mobilité, vidéo et technologies prédictives écrivent une nouvelle page de la relation entre l'entreprise et ses clients. Quels que soient les processus adressés, notamment celui de la génération de trafic en magasin, il est du devoir des opérateurs et notamment des réseaux de commerce de réaliser une veille régulière dans la presse spécialisée et les salons.

■ Le conversationnel comme facteur d'engagement

La machine s'installe en plein cœur de la relation client, et pas uniquement en back-office – à tel point que l'on parle dorénavant de commerce conversationnel. Des applications de messagerie mutent en véritables vecteurs transactionnels : avec notamment des initiatives telles que Callfrank, MeetPeter, Digit ou HelloJam. On peut parler ici d'« Invisible App »

Très en vogue, le chatbot propose pour sa part une interface de conversation avec un internaute ou mobinaute, afin de faciliter son expérience client. Gartner annonce d'ailleurs que sous peu, « 40 % des interactions mobiles seront prises en charge par des bots ». Si des échecs ont eu lieu, la tendance se développe et promet aux enseignes efficacité et économies dans la conquête de nouveaux clients comme dans la fidélisation de leur portefeuille.

FOCUS ■ Les bornes de satisfaction magasin et machine learning

Ludiques et tactiles, les bornes récoltent auprès des clients leur avis et leur niveau de satisfaction. Elles sont utiles pour suivre en temps réel des indicateurs de performance identiques sur la durée entre plusieurs points de vente d'une même enseigne. Si les bornes facilitent la collecte des données, le volume de ces dernières explose et les enseignes doivent pouvoir en faire un traitement *in fine* profitable. Les progrès en intelligence artificielle ont permis des expérimentations dites de *machine learning*. De nouvelles techniques comme Random Forest, SVM, réseaux de neurones ou bayésiens mettent à profit la collecte de données pour modéliser l'engagement client. La puissance des algorithmes apporte une capacité d'extension des études qualitatives, réalisées sur des échantillons, pour les déployer sur l'intégralité d'une base de données.

■ Exigence d'immersivité et réalité virtuelle ou VR (*Virtual Reality*)

Sous l'impulsion des constructeurs de smartphones, qui développent chacun leur propre équipement (casque et lunettes avec caméra 360°), on parle même de V-commerce. Le marché de la VR devrait atteindre 30 milliards de dollars en 2020 (source Digi-Capital). Lorsqu'on parle de VR, trois composantes sont à intégrer : immersion, interaction et collaboration. Parmi les débouchés concrets pour une enseigne :

- Pour la visite : recréer l'expérience de points de vente à la maison (ex : le Shopticals d'Ebay).
- Pour la vente : Ray-Ban et son Virtual Mirror, Ikea et sa Kitchen VR Experience ; autre exemple, Décathlon mise sur la VR pour vendre des tentes.
- Pour l'animation : au printemps 2016, l'enseigne 1.2.3 a convié des clientes VIP à vivre la séance photo de sa collection printemps-été 2016 en 360°, un casque Oculus Rift sur les yeux.
- Pour la formation : la VR comporte des bénéfices favorables à l'apprentissage et à la mémorisation, stimulant d'autres zones du cerveau. L'engagement est plus total et vecteur de davantage d'émotions.

■ Digital signage

Le *digital signage* ou affichage intelligent mobilise les capacités d'affichage d'un point de vente (vitrine, écrans, cabine-miroir) pour donner à l'enseigne davantage de chances d'échanger avec le client, afin de développer les chances de conversion voire d'amélioration du panier moyen.

■ Magasins 100 % automatisés et cashless

Après Amazon Go, Bingobox est un concept de magasin de proximité chinois 100 % automatisé. Le smartphone et l'appli Wechat sont la clé d'entrée dans le magasin et servent pour payer. Pas de vendeur, le scan des produits repose sur la RFID et les contrôles passent par de la vidéo surveillance. Notons le développement croissant de boutiques cashless, comme dans l'enseigne britannique Waitrose, où seuls les paiements en CB et smartphone sont permis.

Parcours des innovations digitales

Nous avons abordé de nombreuses notions qui pourront sembler nouvelles aux lecteurs. En guise de synthèse et de complément, nous vous proposons un récapitulatif des principales innovations qui sont soit déjà en place dans les magasins, sont reconnues comme utiles, sont attendues par les clients, ou bien devraient progressivement envahir nos points de vente.

L'innovation nourrit fortement les attentes des clients. Parmi le classement des innovations attendues en magasin par les clients français établi par LSA¹, le top 5 est dans l'ordre : le Wi-Fi gratuit, la caisse automatique (pour scanner et payer soi-même ses achats), la livraison rapide à domicile, la commande en ligne couplée au retrait rapide (1 ou 2 heures) en magasin et enfin la borne interactive/tablette en magasin. Au-delà de ce top, il en existe de nombreuses autres : e-réservation, réception d'informations et de promotions pendant sa visite en magasin grâce à l'appli du magasin, file d'attente unique pour toutes les caisses, paiement mobile en caisse, avis utilisateurs sur mobile, miroirs ou cabines interactifs, casque de réalité virtuelle, vitrine interactive, reconnaissance faciale, réalité augmentée.

Toujours chez LSA², les 15 innovations les plus rencontrées pour les commerces de proximité sont : vitrine connectée, diffuseur d'ambiance olfactive, Boîtier Smiirl (compteur de « J'aime » sur Facebook), box holographique, cloud computing, film opacifiant, miroir intelligent, mobilier interactif, étiquette RFID, zoning et vidéo protection, ampoules connectées, réalité augmentée, caisse connectée, enceintes bluetooth, Wi-Fi VIP.

Le tableau qui suit propose un panorama des innovations mises en place par différentes enseignes ces dernières années et observées lors de la Paris Retail Week 2016³.

1 <https://www.lsa-conso.fr/innovations-en-magasins-le-match-france-etats-unis-exclusif,249087>

2 <https://www.lsa-conso.fr/magasin-connecte-15-innovations-digitales-pertinentes-pour-les-commerces-de-proximite-photos,245658>

3 <https://www.lsa-conso.fr/paris-retail-week-les-innovations-a-ne-pas-manquer-et-a-tester,242694>

Tableau 1.1 – Innovations de la Paris Retail Week 09.2016

Domaine	Enseignes	Innovations
Réalité augmentée/ virtuelle	Flunch	Self scan
	<i>Whereldhave</i>	Tag It !
	<i>Kiabi</i>	Holographic Shop Window
	<i>Ikea</i>	My Personal Immersive Assistant
	<i>Leroy Merlin</i>	Coach déco virtuel
Robotique	<i>Tape à l'œil</i>	UR Robotics
IOT	<i>Inria</i>	Affect-Tag
Impression 3D	<i>Eram</i>	Atelier 27 (impression de talons sur mesure)
Collaboratif	<i>ID Kids</i>	Creative Lab
IA	<i>Leroy Merlin</i>	Agent conversationnel SMS « à votre service »
Blockchain	<i>Jardins de Cocagne de la Haute Borne</i>	Monnaie blockchain
Géolocalisation	<i>Bricomarché</i>	Géoprofilage
	<i>Pizza Paï</i>	Service Rapido
	<i>Tape à l'œil</i>	Whisperings, Analyse client et interactions contextuelles en magasin
Personnalisation	Adeo	Interactive Manufacturing
	La Vignery	Social Avatar
	Cyrellus	Smartalog

Le Fujitsu World Tour 2016¹, quant à lui, mettait notamment en avant les innovations suivantes : PalmSecure Identification, Information transmise *via* la lumière LED, Gestion des stocks front office et back office *via* la technologie RFID, Dynamic Store Management et Caisse hybride U-Reverse.

¹ <https://www.lsa-conso.fr/magasin-du-futur-5-innovations-digitales-reperes-au-fujitsu-world-tour-2016,240195>.