

Les enseignes de distribution font une percée remarquable dans le digital. Elles y font mieux que jeu égal avec les pure players, sous l'impulsion de décideurs souvent méconnus, mais qui pilotent des transformations parfois radicales. LSA a sélectionné dix de ces patrons du digital qui poussent les murs des magasins, et a mis un accent particulier sur cinq d'entre eux.

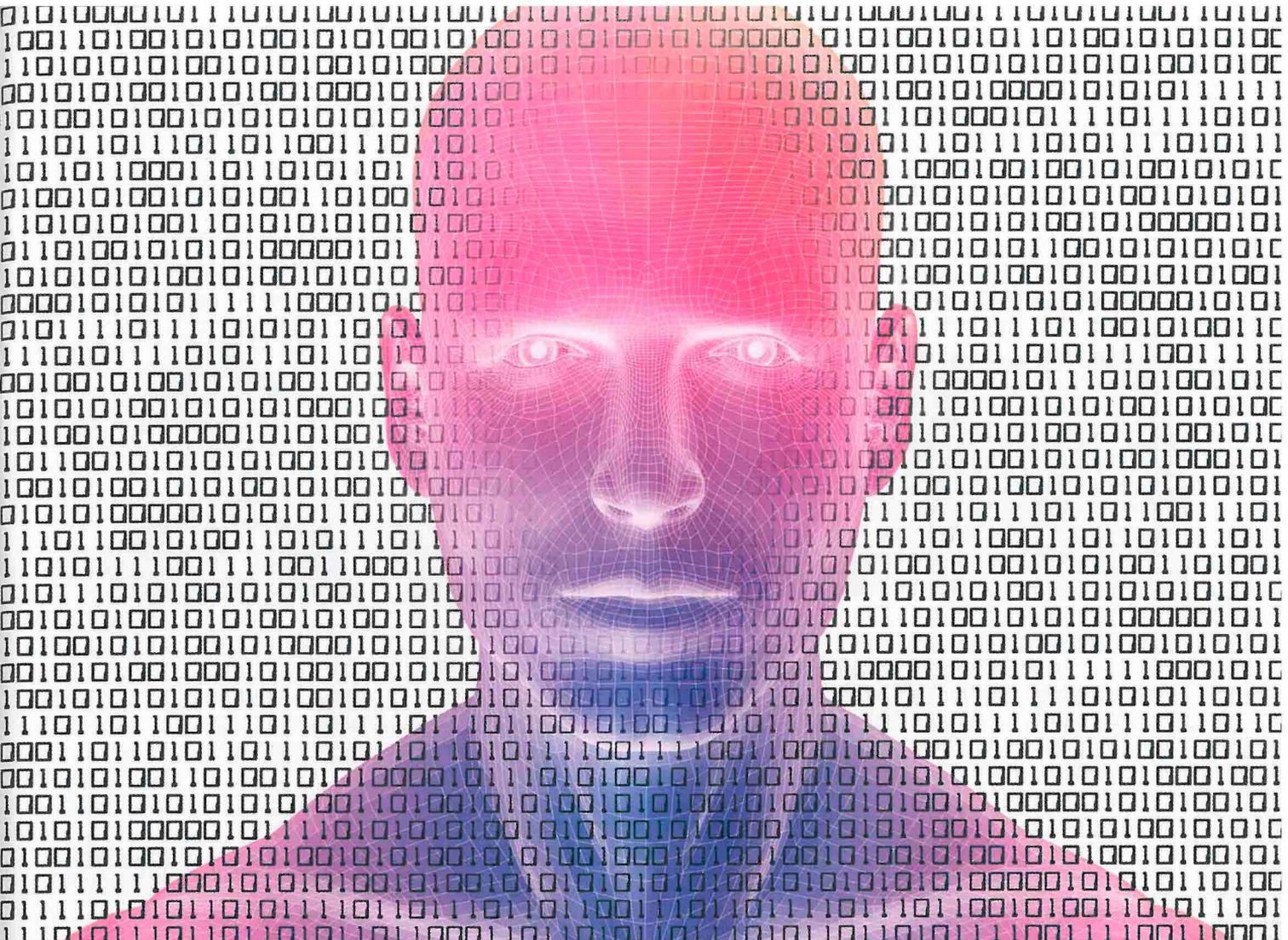
# Ces décideurs qui digitalisent la distribution

**L**a riposte des distributeurs physiques sur les pure players est bel et bien lancée. Quasi inexistantes du top 15 des meilleures audiences françaises de l'e-commerce il y a quelques années, les enseignes de distribution sont désormais à parité dans ce classement trimestriel établi par Médiamétrie. La Fnac est 3<sup>e</sup> avec 11 millions de visiteurs uniques chaque mois. Carrefour, 5<sup>e</sup> avec 7 millions, E. Leclerc et Darty, 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup>. Leroy Merlin, Boulanger et Auchan, respectivement, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup>. Bien conscients de la force conférée par un réseau de points de vente physiques, les pure players réagissent. Spartoo vise l'ouverture de 100 magasins d'ici à 2020, LDLC en veut tout autant pour 2021, et les conjectures autour des projets d'Amazon dans le retail physique vont bon train. Mais n'est-il pas déjà trop tard ? Car, en face, la riposte s'est vraiment organisée. Les entreprises se sont dotées de décideurs de choc appuyés par des dirigeants qui y croient. Parmi les plus emblématiques, nous en avons distingué dix qui se démarquent par leur vision, leur envie et leurs compétences pour accompagner les métamorphoses de la distribution dans le digital. Michel-Édouard Leclerc, président des

centres E. Leclerc, en fait partie, et ne s'en cache pas, le digital est l'un des grands axes de développement du groupe. Début février, à la surprise générale, il révélait un chiffre d'affaires en ligne de 2,4 milliards d'euros, se revendiquant dans la foulée cinquième e-marchand de France derrière, entre autres, Amazon, Cdiscount, ou encore voyages-sncf.com. « *Leclerc est arrivé tardivement sur le digital mais, une fois la décision prise, est allé très vite, notamment à travers le drive, qui représente la majorité des ventes web de l'enseigne* », constate Guy-Noël Chatelin, associé du cabinet OC&C Strategy and Retail Consultant. D'ici à 2018, 1 milliard d'euros seront investis en ce sens, dont la moitié rien que pour la logistique.

## Marketplace complémentaire

S'il a pu se montrer peu enthousiaste par le passé sur ce sujet, le PDG de Carrefour, Georges Plassat, a pour sa part la ferme volonté de muscler sa stratégie omnicanal. En témoigne notamment l'acquisition du pure player Rue du Commerce, début janvier. « *La marketplace est complémentaire de notre offre, et nous apporte une connaissance élargie des besoins et comportements. Cela nous permet d'aller un peu plus vite, et avec moins de risques. À terme,* ■■■■■



## Hervé Parizot

DIRECTEUR EXÉCUTIF E-COMMERCE ET DATA CLIENTS, **CARREFOUR**

Il a rejoint Carrefour France en mars 2015, après vingt-sept ans chez Mattel et cinq années à la direction générale de vente-privee.com. Il incarne la volonté de l'enseigne de se renforcer dans le déploiement du cross-canal.



© TRISTAN PAVIOT

« Notre objectif : développer l'omnicanalité, offrir au client la possibilité de choisir, d'acheter et de se faire livrer ou de retirer où il le souhaite, avec une offre la plus étendue possible selon ses besoins. »

CA Carrefour 2015

76,9 Mrds€

- 400 M€ de chiffre d'affaires estimés pour Rue du Commerce, racheté en janvier dernier par Carrefour.

## Katia Hersard

DIRECTRICE DE L'E-COMMERCE, MARKETING & MARQUE, **FNAC**

Avec plus de quinze ans d'expertise dans le marketing, elle a intégré le groupe Fnac en 2010 et pilote l'e-commerce, le marketing et la marque depuis 2013. Pour mener à bien sa mission, elle valorise avant tout l'esprit d'équipe.



© DENIS ALLARD/REV/FNAC

« Notre démarche d'innovation pensée "clients" est la clé du succès des services omnicanaux, comme le "retrait 1 heure" en magasin. Et l'amélioration de la satisfaction clients est indissociable de la performance e-commerce. »

CA Fnac 2015

3,8 Mrds€

- 46% des ventes de l'enseigne sont omnicanal.
- 20% du volume d'affaires du web réalisés par la place de marché.

## Nicolas Pelletier

DIRECTEUR GÉNÉRAL,  
DECATHLON

Il a réalisé toute sa carrière au sein du groupe nordiste, de responsable de rayon jusqu'à directeur de magasin. Il mise sur la responsabilisation de ses collaborateurs autour d'une idée : répondre au mieux aux attentes clients.



© PHOTOFUNNING.FR

« L'omnicanal est le moyen de dire "oui" à tous nos clients. Nos outils digitaux – les bornes "Plus" en magasins, les tablettes des vendeurs ou le click & collect –, n'ont qu'un but : renforcer la relation avec nos clients. »

CA Decathlon 2015

9,1 Mrds€

(3,1 Mrds€ en France)

- 3,1% de part du web dans le chiffre d'affaires total de l'enseigne, en hausse de 35% en 2015.

## Christian Lou

DIRECTEUR MARKETING & DIGITAL,  
DARTY

Entré chez Darty en 1990, successivement directeur de magasin, directeur des ventes et directeur central des ventes, il déploie la stratégie des 4D : dynamiser le commerce, digitaliser l'entreprise, développer la marque et diminuer les coûts.



© DARTY

« Le digital permet à Darty de créer un écosystème fluide dans lequel nos clients peuvent vivre la même expérience sur internet et en magasins, avec le smartphone comme trait d'union. »

CA Darty 2014-2015

3,5 Mrds€

- 17% de part des ventes en ligne dans l'activité de Darty sur son exercice 2014-2015.
- 53% de croissance pour le click & collect en 2015.

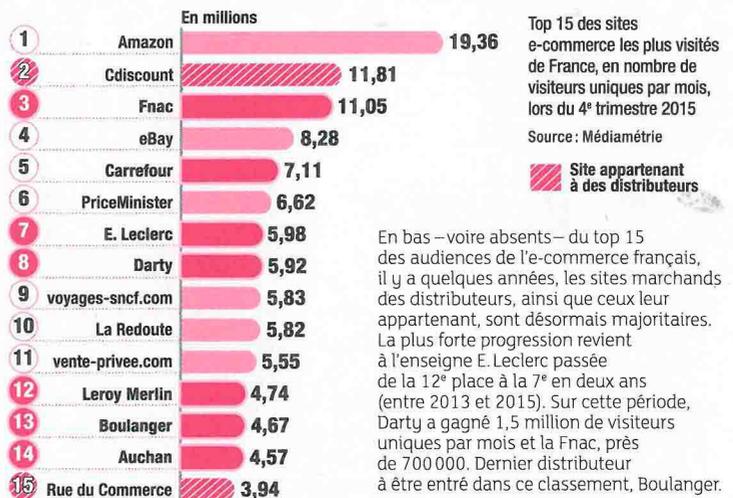
« cela permettra un meilleur amortissement des coûts, et de mettre en œuvre la stratégie du click & collect », a plaidé Georges Plassat, lors de la présentation des résultats du groupe le 11 mars dernier. Il est appuyé dans sa tâche par Hervé Parizot, nourri de ses expériences chez vente-privee.com et Mattel.

canaux fixes et mobiles», explique Katia Hersard. Résultat : non contente d'avoir remportée le prix Fevad du meilleur nouveau site en décembre dernier, la Fnac tire désormais 46 % de ses ventes de l'omnicanal, et engendre 20 % de son volume d'affaires par sa place de marché.

### Au centre de la démarche, le client

Ce parti pris en faveur de l'omnicanal, c'est également celui pour lequel a opté la Fnac. Chargée de piloter l'e-commerce et le marketing pour la Fnac, Katia Hersard met en œuvre le chantier de digitalisation de l'entreprise tel qu'il a été imaginé par le PDG de l'enseigne, Alexandre Bompard. Omnicanalité, proximité avec le client, travail sur l'offre, déploiement de la nouvelle plate-forme marchande... Tout ou presque a été remis à plat dans le cadre du « Plan Fnac 2015 ». « Il s'inscrit dans la volonté de remettre le client au centre de notre démarche. La refonte de fnac.com est, à ce titre, emblématique : grâce à l'intégration des bases de données issues du magasin et du web, nous sommes en mesure d'offrir à nos clients une expérience fluide, plus personnalisée et accessible sur l'ensemble des

### LES DISTRIBUTEURS « EN DUR » MAJORITAIRES SUR LA TOILE



## Cyril Olivier

DIRECTEUR WEB & MARKETING,  
KIABI

Passé par Yoplait, Système U, et 3 Suisses, il se définit lui-même comme un passionné du commerce sous toutes ses formes. Depuis 2011, il a à cœur de piloter le travail de ses équipes sur les principes de la méthode agile.



© KIABI

« Le client ne voit pas des canaux, seulement des solutions. L'e-réservation nous a permis à la fois d'accélérer les ventes des collections on-line exclusives et d'accélérer la fréquence de visites en magasins. »

CA Kiabi 2014

1,55 Mrd€

- 110 M€ de chiffre d'affaires en ligne en 2014.
- Près d'un tiers des ventes sur internet sont du click & collect en 2015.

Autre enseigne engagée très tôt dans cette logique, Kiabi. Cyril Olivier, en charge de l'e-commerce et du marketing depuis 2011, a mené le site marchand à ses plus hauts sommets pour en faire aujourd'hui la première branche du groupe français en termes de chiffre d'affaires, avec plus de 110 millions d'euros en 2014. Parmi les premiers du secteur de la mode à avoir déployé l'e-réservation pour ses clients web, ainsi que la digitalisation des points de vente, Kiabi n'est pas en reste sur le click & collect, qui représente actuellement près d'un tiers de ses ventes sur internet.

### Des profils divers venant du retail

Un résultat un peu meilleur qu'un autre grand champion du digital, Darty, dont 20 % du chiffre d'affaires de certains points de vente sont générés par le click & collect. La stratégie digitale impulsée par Régis Schultz, le directeur général, est appliquée par Christian Lou, directeur du digital et du marketing avec, à la clé, des ventes en ligne en hausse, représentant aujourd'hui 17 % du chiffre d'affaires total de l'enseigne. Et si ces décideurs modèlent quotidiennement le visage des enseignes de demain, ils s'appuient sur des compétences plurielles construites sur

### CES CINQ AUTRES DÉCIDEURS QUI COMPTENT

- **Michel-Édouard Leclerc**, président des centres E. Leclerc
- **Daniel Broche**, directeur e-commerce de Boulanger
- **Olivier de la Clergerie**, directeur général de LDLC
- **Daniel Malouf**, directeur général de l'activité e-commerce d'Auchan
- **Christophe Cussen**, directeur digital groupe Rocher et CRM marque Yves Rocher

des parcours très divers, bien que très marqués du sceau de la grande distribution. Les chefs de file du digital au sein de la grande distribution affichent des profils d'une grande diversité, avec néanmoins un point commun. « Ils présentent souvent de longs parcours dans le retail, à quelques exceptions comme Hervé Parizot, directeur exécutif de l'e-commerce chez Carrefour, qui a passé cinq ans au poste de directeur général du pure player *vente-privee.com* », note Lorraine Kron du Luart, consultante pour le cabinet Éric Salmon & Partners. Et encore, ce dernier a passé vingt-sept ans dans l'industrie du jouet chez Mattel.

### Des organisations encore très « silotées »

Mais les deux mondes ont encore du mal à se mélanger. La faute est imputable aux deux parties : d'une part, les salariés chez les pure players ont encore quelques réticences à travailler pour la grande distribution, car « elle leur fait peur » ; et, d'autre part, « si les retailers recherchent des profils digitaux, ils se demandent s'ils seront capables d'appréhender pleinement le monde du offline, et de s'y adapter. Quand verra-t-on un manager d'Amazon transféré dans la grande distribution ? », interroge la consultante d'Eric Salmon & Partners. A priori, la conversion ne sera pas pour tout de suite. L'inverse a pourtant déjà eu lieu, Romain Voog, PDG Europe d'Amazon, avait passé cinq ans chez Carrefour, avant de rejoindre Amazon pendant sept ans, dont deux comme PDG du site français. Yannick Migotto, qui s'occupe des PGC chez amazon.fr, est l'ancien patron des achats de Casino. Mais il faut dire que les salariés des e-marchands sont habitués à des organisations très agiles, ce qui n'est pas la qualité première de la distribution traditionnelle, avec des organisations encore très « silotées ».

Pour preuve, « on trouve encore beaucoup de directeurs marketing, d'une part, et de directeurs e-commerce, d'autre part, dans la grande distribution alimentaire, à la différence de la distribution spécialisée, plus agile, où ce sont davantage des directeurs marketing et digital. Leur modèle organisationnel est plus ouvert », assure Lorraine Kron du Luart. Mais, pour l'heure, c'est un fait, et de leur propre aveu, 75 % des grands distributeurs s'appuient sur une organisation en silos (étude Pic, février 2016) et en canaux. Or, en éliminant ces silos, les enseignes se placent en meilleure position pour relever le défi stratégique de l'omnicanal, indiquent tous les experts. Ce pourrait bien être là, l'un des derniers freins à lever dans la revanche des retailers sur les pure players. ■

FRANÇOIS DESCHAMPS