

**siapartners**

**INSIGHT**  
SEPTEMBRE  
2019



**Le partenariat, un levier de différenciation insoupçonné pour une expérience client différenciante dans la grande distribution**

*Pendant longtemps, le marché de la grande distribution était fortement oligopolistique et traditionnel, porté par quelques groupes aux chiffres d'affaires dépassant les 40 milliards d'euros et tiré par l'omniprésence de leurs hypermarchés et supermarchés. Néanmoins depuis plusieurs années, ces géants de l'alimentaire souffrent au profit d'autres modèles de distribution plus adaptés aux nouveaux besoins des consommateurs.*

*De nouvelles habitudes de consommation sont en train de voir le jour. Les consommateurs sont de plus en plus connectés et privilégient le digital comme moyen d'achat, ainsi 37 millions de Français achètent déjà sur internet [1] et 65% refusent de perdre du temps en magasin [2]. Les pures players du digital profitent largement de ces tendances et voient leur croissance s'envoler ; Amazon a progressé de 31% entre 2017 et 2018, et Alibaba de 21% [3].*

*En plus de cette tendance au digital, les consommateurs attendent des marques qu'elles soient plus transparentes et respectueuses de l'environnement : 92% des consommateurs souhaitent acheter des marques qui protègent les hommes et la planète [4]. Cet engouement pour le naturel favorise les circuits courts, aussi le commerce local et bio a fortement progressé, poussé par l'apparition de start-ups telles que Comptoir de Campagne à Lyon ou Epicery à Paris et à Lyon.*

*Les autres grandes gagnantes de ce nouveau scénario sont les Digital Native Vertical Brands (DNVB) qui se concentrent généralement sur une tendance spécifique et utilisent le digital comme plateforme de communication et de distribution. Elles misent également sur le storytelling et l'expérience client. Il ne s'agit donc plus d'une simple relation transactionnelle mais bien d'une nouvelle relation culturelle avec les consommateurs qui est en train de naître.*

*Face à ces nouvelles forces en présence, les groupes traditionnels de la grande distribution ont du mal à suivre la cadence, souvent gênés par leur taille et par la lourdeur de leurs processus. Pour contourner ces obstacles et contrer cette montée en puissance des pure players du digital et des nouvelles marques indépendantes, les acteurs majeurs de la grande distribution adoptent un nouveau modèle : le partenariat.*

## **Le partenariat, ce nouveau levier de croissance**

Traditionnellement, les leaders de la grande distribution disposaient de quelques stratégies de croissance privilégiées :

- **La croissance organique à travers 4 dimensions :**
  - **Le développement de l'offre et des services** (extension d'offre vers des produits non-alimentaires, solutions de drive)
  - **La spécialisation des types de magasins** (vers le bio avec Naturalia ou la beauté avec Monop'Beauty)
  - **La densification de la couverture territoriale** (avec des enseignes de proximité comme U Express ou Monop')
  - **La conquête de nouveaux marchés** (expansion internationale des marques Carrefour et Casino)
- **La croissance externe avec l'acquisition** (rachat de Dia par Carrefour en 2011, finalisation de l'acquisition de Pão de Açúcar par Casino en 2013)

Bien que ces modèles de croissance soient toujours d'actualité, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à recourir au partenariat, qui prend aujourd'hui plusieurs formes : collaboration avec des start-ups à travers des incubateurs, hackathon, open innovation, partage de savoir-faire, ambassadeur de marque, co-création avec un influenceur ou avec les propres consommateurs de la marque, joint-venture/prise de participation, ou encore nouveau modèle de distribution.

### **Quel est le dénominateur commun de ces alliances ?**

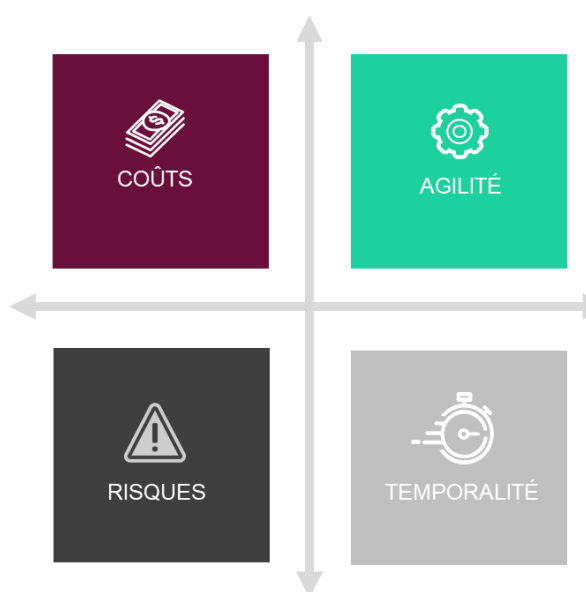
Bien qu'ils soient polymorphes, les partenariats répondent tous à la même logique d'association entre deux ou plusieurs acteurs afin d'élaborer une nouvelle offre qu'aucun des partenaires n'aurait pu créer seul. Il permet à l'ensemble de ses membres de combler des manques de capacités. Il se crée autour d'une proposition de valeur unique et supérieure et nécessite une instance spécifique en charge de gérer et développer le partenariat.

Par ailleurs, il se différencie des simples accords de distribution avec des relations de client/distributeur ou des accords

client/fournisseur par la place qu'occupe chacun des acteurs. En effet, au sein d'un partenariat chacune des parties est sur le même pied d'égalité et ce malgré sa taille. S'il a été choisi pour faire partie du partenariat, c'est parce qu'il possède un attribut différenciant (un savoir-faire, une légitimité, un marché de niche, etc..) et que sa présence est essentielle à l'atteinte des objectifs et au succès attendu.

### **Pourquoi le partenariat séduit-il autant les grandes entreprises ?**

Le partenariat, contrairement aux modèles de croissance précédemment cités présente un certain nombre d'avantages qui peuvent se résumer autour de 4 grands axes :



- **Les coûts** : le partenariat n'engage pas de frais de rachat ou de construction d'une organisation commerciale ou d'infrastructures logistiques et manufacturières comme cela pourrait être le cas lorsqu'une organisation souhaite pénétrer un nouveau marché. Par ailleurs il évite à une organisation de supporter certains investissements seule en les partageant avec son partenaire.
- **L'agilité** : le partenariat fournit une certaine agilité en permettant à l'organisation d'accéder plus rapidement à des ressources externes et d'éviter la lourdeur et la lenteur des processus internes.
- **Les risques** : parce que les investissements sont limités et les parties engagées multiples, les risques sont dilués au sein du partenariat entre les différents partenaires.

- **La temporalité** : Le partenariat permet aux parties engagées d'accéder à des savoir-faire et des compétences que celles-ci ne possèdent pas en interne, et ceci en un temps record. Il est judicieux d'y recourir pour ne pas perdre un marché ou une fenêtre de lancement. Mais sa nature temporaire lui confère un autre avantage, il peut en effet être pertinent de clôturer un partenariat si celui-ci ne répond plus aux attentes des partenaires, et ce avec un préjudice financier moindre pour chacune des parties.

Ces avantages non négligeables des partenariats sur les stratégies classiques de croissance rendent ce nouveau modèle populaire auprès des grands groupes de la grande distribution qui multiplient depuis quelques années les alliances stratégiques. Des collaborations de toutes sortes ont vu le jour : des accords entre grands groupes de la distribution et pure players du digital comme Amazon et Casino, Carrefour et Google ou encore Auchan et Alibaba [voire encart p.2] mais aussi des partenariats établis avec des PME et des start-ups comme celui entre Casino et l'application Epicery qui permet aux clients d'Epicery de compléter leurs commandes avec des produits Casino ou Naturalia. Ce florissement de partenariats n'est pas anodin, il intervient à un moment critique pour les leaders de la grande distribution : des consommateurs qui fuient les grandes surfaces, des fermetures massives de magasins, et des résultats fortement impactés (Auchan : -0,2% de PDM, Carrefour : -0,2% de PDM, Casino : -0,1%, Leclerc : -0,1% [5]). Décryptage d'un secteur qui n'a pas su s'adapter suffisamment rapidement aux nouvelles attentes et habitudes des consommateurs.

### **La grande distribution : un modèle en fin de vie ?**

L'ère du digital et de la donnée a complexifié et intensifié l'environnement concurrentiel pour les leaders historiques de la grande distribution. Les consommateurs, dotés de nouveaux outils digitaux sont mieux informés et sont sollicités partout et tout le temps en raison de la multiplication des points de contact et de la diversification des messages. Le parcours client est devenu sans aucun doute plus long, plus complexe et génère des attentes grandissantes de la part des consommateurs.

LES NOUVELLES ATTENTES ET HABITUDES CONSOMMATEURS  
DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

DÉCOUVERTE / CONSIDÉRATION	ACHAT / UTILISATION	FIDÉLISATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre plus respectueuse de la santé, des petits producteurs et de l'environnement</li> <li>• Offre disponible en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat en ligne</li> <li>• Temps optimisé en magasin</li> <li>• Livraison rapide à domicile ou en point relais</li> <li>• Paiement facilité</li> <li>• Consommation de produits plus qualitatifs et de saison</li> <li>• Expérience culturelle plus que transactionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre promotionnelle personnalisée</li> <li>• Liste de course pré-établie pour gagner du temps</li> <li>• Carte de fidélité dématérialisée</li> <li>• Proactivité des distributeurs pour trouver des solutions à des problèmes spécifiques (ex : indisponibilité d'un produit)</li> </ul>

Les pure players digitaux ont parfaitement compris ces nouvelles attentes et les ont intégrées dans leur modèle. Champion emblématique de la relation client, Amazon ne cesse d'innover pour accompagner au plus près ses clients, et ceci à chaque étape de leur parcours :

- Génération de nouveaux leads en augmentant le trafic sur la plateforme via une diversification de l'offre (boutique éco-responsable, Amazon Music).
- Facilitation à l'extrême de l'expérience d'achat (coordonnées enregistrées, livraison en un temps record chez soi, en point relais ou dans un locker).
- Fidélisation de la clientèle via différents programmes (Amazon Prime, Prime Video, Prime Music) et la mise en avant d'offres ultra-personnalisées calculées par des algorithmes puissants.

Les DNVB ne sont pas en reste non plus, elles ont fait de l'expérience client un pilier fondateur de leur modèle et bouleversent les règles du retail traditionnel. Nées sur internet, ces marques ont la particularité d'exploiter un modèle industriel verticalement intégré : elles réalisent elles-mêmes la conception, la fabrication, la commercialisation et la distribution de leur offre qui est généralement un produit unique. Ce schéma "direct-to-consumer" séduit tout particulièrement les millennials pour qui ces marques, championnes du story-telling, multiplient les actions de marketing relationnel afin de créer un dialogue et d'animer une véritable communauté. Dollar Shave Club aux Etats-Unis ou Merci Handy en France sont des exemples de DNVB qui ont su créer une véritable expérience d'achat sur des produits traditionnellement considérés comme des commodités (lames de rasoir et gels antiseptiques) et vendus en grande surface. Spécialistes de l'*UX-design*, ces marques fournissent une expérience client différenciante

: sites à l'esthétisme soigné, livraison rapide et gratuite, retour facilité et remboursement assuré.

Face à cette nouvelle donne du retail, les acteurs majeurs et historiques de la grande distribution pâtissent de leur retard. Le modèle de grandes surfaces anonymes jouant sur les prix, le choix abondant de marques semblables, l'emplacement en magasin pour attirer le chaland et les investissements colossaux en campagnes de communication n'est plus adapté aux besoins des consommateurs. Alexandre Bompard, CEO du groupe Carrefour affirmait lui-même en 2018 que "le groupe n'avait pas suffisamment évolué avec ses clients". On pourrait argumenter que les distributeurs classiques gardent encore la main mise sur l'alimentaire et sur le retail physique, néanmoins les pure players commencent de plus à plus à s'y intéresser. En effet, Amazon s'essaie au retail physique avec Amazon Go et Alibaba investit dans Beijing EasyHome Furnishing et Shiji Retail Information Technology, des acteurs du retail physique. Côté alimentaire, Amazon rachète WholeFood en 2017 et lance Amazon Fresh. Aussi, repenser l'expérience client est devenu une question de survie pour les géants historiques de la grande distribution. Ces derniers s'y attèlent en prenant le parti pris du partenariat dans le but d'absorber les compétences de leurs alliés.



## Le fleurissement des partenariats dans la grande distribution

2017, 2018 et 2019 ont été des années fructueuses en termes de partenariats pour le secteur de la grande distribution. Retour sur quelques alliances stratégiques :

Auchan et Alibaba : Alibaba a investi fin 2017 dans Sun Art Retail Group dont Auchan est un des actionnaires majoritaires. Les deux acteurs souhaitent mettre en commun leurs compétences sur le commerce physique et digital et transformer les magasins et l'expérience client.

Amazon et Casino : en 2018, le groupe Casino collabore avec Amazon Prime pour distribuer en moins de 2 heures quelques 6000 produits de Monoprix sur Amazon Prime aux clients parisiens. Le groupe ne compte pas s'arrêter là et continue à tisser ce partenariat avec un deuxième accord annoncé en 2019 entre Amazon et l'enseigne Casino pour distribuer 3500 produits et accueillir 1000 lockers Amazon.

Carrefour et Google : en 2018 Carrefour et Google signent un premier partenariat incluant la mise à disposition de l'offre Carrefour sur Google Shopping et sur l'assistant vocal Google Home, la formation par Google d'un millier de salariés Carrefour et l'adoption par le distributeur de la suite bureautique G Office. 2019 marque le deuxième temps fort de cette collaboration avec l'ouverture à Paris d'un hub digital spécialisé dans l'intelligence artificielle et le machine learning.

Walmart et Microsoft : en 2018 les deux géants américains signent un partenariat stratégique pour 5 ans. Walmart souhaite utiliser les solutions d'intelligence artificielle de Microsoft pour améliorer l'expérience d'achat des consommateurs en ligne.

Boulangers et Rakuten : les deux acteurs français ont signé en 2018 un accord pour développer le Click & Collect en moins de 2 heures dans le réseau Boulangers de France.

## Le partenariat, la réponse pragmatique de la grande distribution pour réinventer son modèle et améliorer son expérience client

La grande distribution est confrontée à des transformations profondes qui affectent l'intégralité de son business model. Les leaders historiques doivent surmonter plusieurs défis de taille :

- Casser l'image d'organisation capitaliste dont le profit est l'unique mot d'ordre
- Se recentrer sur la qualité, le bio et le naturel
- S'orienter vers le service
- Etoffer l'offre digitale
- Favoriser une relation culturelle plus que transactionnelle avec les consommateurs

Pour répondre à ces enjeux et transformer leur expérience client, les acteurs de la grande distribution adoptent des typologies de partenariat très différentes, chacune répondant à des objectifs business très précis.

### Gagner en légitimité et étoffer son offre

Pour améliorer leur image et la qualité des produits offerts, les distributeurs développent des programmes autour du « Mieux manger ». C'est le cas d'Auchan qui a déjà implémenté 100 filières responsables ou de Carrefour avec son programme ACT FOR FOOD. Il s'agit de **partenariats de distribution** de produits respectueux de l'environnement et de la santé avec des petits producteurs locaux. Grâce à ce type de collaboration, les distributeurs s'achètent rapidement une image d'acteurs responsables tout en proposant une offre plus large à leurs consommateurs. De l'autre côté, les petits producteurs se voient garantir des revenus dans la durée, sont accompagnés (financièrement et techniquement) dans leur conversion au bio et à des méthodes de production plus respectueuses de l'environnement.

### Digitaliser l'expérience client

Pour fournir une expérience toujours plus digitalisée, les enseignes multiplient les collaborations aussi bien avec les géants de la tech qu'avec des start-ups.

Il peut s'agir d'**accords de distribution** comme Amazon et Casino : Casino vend ses produits

au réseau de clients Amazon et accueille les lockers dans ses centres commerciaux. Ce type d'accord répond à un double objectif pour Casino : obtenir un nouveau canal de distribution digital et accéder à un nouveau portefeuille de clients. Pour le pure player, il s'agit avant tout de mettre un pied dans le marché de l'alimentaire et de générer du trafic sur sa plateforme.

Le partenariat entre Franprix et Lydia facilite le paiement des clients au moment de passer en caisse. Il s'agit ici d'un **partage de savoir-faire** qui permet à Franprix d'avoir accès à une nouvelle technologie améliorant l'expérience client tout en attirant les millennials utilisateurs de Lydia dans ses points de vente. De son côté Lydia profite de la renommée de Franprix pour gagner en notoriété. Le partenariat Casino et Lyf Pay est tourné autour du même type de service : faciliter le paiement mobile, mais prend la forme d'une **prise de participation** de Casino dans cette entreprise ce qui permet au distributeur de sécuriser cette technologie.

Les collaborations Intermarché-Microsoft et Carrefour-Google voient à plus long terme et misent sur le **partage d'expertises** en utilisant les technologies d'intelligence artificielle des pure players (machine learning, data visualisation, computer vision) pour repenser l'expérience client en retail.

### Investir dans le service

Boulangier et Rakuten souhaitent améliorer les services fournis au client en signant un **accord de distribution** pour proposer un service de Click & Collect disponible en moins de 2 heures ainsi que des shops-in-shops sur Rakuten regroupant des services comme la livraison standard, express, l'installation, la récupération d'anciens matériels.

Casino souhaite également améliorer son service de livraison en nouant un partenariat qui s'apparente plus à un **contrat de sous-traitance** avec Ocado, le principal player d'e-commerce alimentaire au monde qui utilise des modèles de machine learning pour surmonter les difficultés de supply chain liées à la distribution de produits alimentaires (dates de péremption, températures) et permettre la préparation des commandes en moins de 6 minutes.

### Miser sur la personnalisation

Afin de favoriser le dialogue et construire une relation personnalisée avec ses clients, les

acteurs de la grande distribution s'engagent dans des collaborations autour du **partage d'expertises et de données**. Ainsi Google Home propose des listes de courses faites sur mesure pour tous les détenteurs d'une carte de fidélité Monoprix et Casino communique avec ses clients via un outil de géolocalisation appartenant à la start-up Lucky Cart.

Pour stopper l'hémorragie qu'ils sont en train de vivre, les leaders historiques de la grande distribution se sont lancés dans des stratégies de partenariats de grande envergure, parfois avec des géants du digital. Mais une question demeure : qui ressortira vainqueur de ces alliances ? La grande distribution arrivera-t-elle à rattraper son retard sur les Amazon et Alibaba et sera-t-elle en mesure de battre de ses propres ailes ? La réponse n'est pas évidente et il est impératif pour les leaders historiques de la grande distribution de préparer l'étape post-partenariat : une transition durable de leurs systèmes et leurs organisations vers un mode de fonctionnement centré sur le client, le digital et la donnée.

## La proposition de valeur de Sia Partners pour définir et délivrer une stratégie de partenariat génératrice de valeur

Grâce à son expertise en marketing, ventes et digital, Sia Partners aide les organisations à concevoir et implémenter des stratégies de partenariats réussies en les accompagnant depuis la définition de l'ambition et du partenaire jusqu'à l'exécution et le suivi des résultats. Au sein de sa practice Marketing, Ventes et Expérience client, Sia Partners a développé des offres spécifiques pour aider ses clients à développer des avantages compétitifs dans la définition et l'exécution de leurs stratégies marketing et commerciales :

- **Les partenariats stratégiques** : déterminez la stratégie de partenariats vous permettant d'atteindre vos objectifs business et élaborer un plan d'action pour leur intégration dans votre écosystème.
- **La conception et l'amélioration du parcours client via le design thinking** : atteignez un niveau d'expérience inégalé grâce à des parcours toujours plus optimaux, sur tous les canaux et à chaque moment de vie du client.
- **La conception d'offres basée sur la donnée** : offrez des produits et services

pertinents et personnalisés à vos clients grâce aux données collectées.

- **La sélection, la conception et le déploiement d'outils digitaux :**

accélérez votre transformation digitale avec le déploiement d'outils digitaux pour aider les fonctions marketing et commerciales à générer de la valeur.

## **SOURCES**

[1] *Fevad 2018*

[2] *Etude du cabinet 451 : « Recherche sur le comportement des acheteurs européens en 2018 »*

[3] *Rapports annuels 2019*

[4] *Etude « L'Oréal Sustainable Consumption Initiative 2017 »*

[5] *Kantar World Panel*

## VOS CONTACTS

SAYAH CHENNOUFI

Associate Partner  
+33 6 68 42 67 50  
sayah.chennoufi@sia-partners.com

ALIZÉE GUILLOT

Consultante Senior  
+ 33 7 69 15 13 70  
alizee.guillot@sia-partners.com

LOREN IBANEZ

Consultante  
+33 6 37 23 87 70  
loren.ibanez@sia-partners.com

MARIE VIAL

Consultante Junior

## À PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners réinvente le métier du conseil et apporte un regard innovant et des résultats concrets à ses clients à l'ère du digital. Avec plus de 1 400 consultants dans 16 pays, nous allons générer un chiffre d'affaires annuel de plus de 250 millions d'euros pour l'exercice en cours. Notre présence globale et notre expertise dans plus de 30 secteurs et services nous permettent d'accompagner nos clients dans le monde entier. Nous accompagnons leurs initiatives en stratégie, projets de transformation, stratégie IT et digitale et data science. En tant que pionniers du Consulting 4.0, nous développons des consulting bots et intégrons dans nos solutions la disruption créée par l'intelligence artificielle.



Abu Dhabi | Amsterdam | Brussels | Casablanca | Charlotte | Denver | Doha | Dubai | Frankfurt |  
Hamburg | Hong Kong | Houston | London | Luxembourg | Lyon | Milan | Montreal | Riyadh |  
Rome | Seattle | Singapore | Tokyo | Toronto |



Pour plus d'informations: [www.sia-partners.com](http://www.sia-partners.com)

Suivez nous sur [LinkedIn](#) et [Twitter @SiaPartners](#)