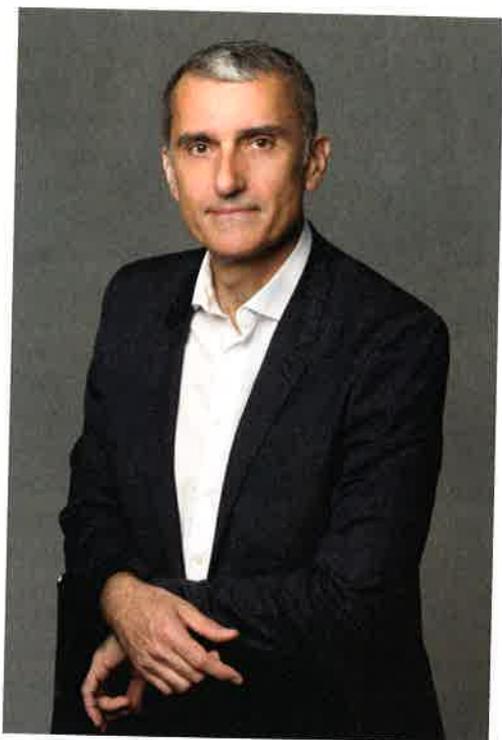


De la cacophonie à l'harmonie



Le think tank du commerce vient de naître. Nouvelle plateforme d'échange, l'Institut du commerce, fruit de la fusion de trois associations, entend anticiper les mutations du consommateur et du commerce au bénéfice de tous les acteurs de la chaîne.

Entretien avec Xavier Hua *

L'Institut du commerce, nouvelle association paritaire, regroupe, depuis le 11 janvier 2017, l'IFLS (Institut français du libre-service), l'IFM (Institut français du merchandising) et ECR France (Efficient Consumer Response). À quand remonte l'idée de cette union et qui en fut l'initiateur ?

Xavier Hua : L'idée du regroupement de ces trois associations paritaires industrie-commerce remonte à début 2016. Les présidents de l'époque, au nom de leurs conseils d'administration respectifs, m'ont alors demandé de mener une réflexion stratégique sur l'opportunité de rassembler les atouts des trois entités existantes. Il est intéressant de

noter que les conseils avaient déjà développé quelques interactions : le président d'IFLS (Candia) étant trésorier d'ECR, le président d'ECR (Cora), trésorier d'IFM, et la présidente d'IFM (L'Oréal) au conseil d'administration d'ECR...

À quels besoins, raisons répond cette fusion ?

X. H. : Les entreprises adhérentes – aussi bien industriels que distributeurs –, confrontées à de plus en plus de sujets transversaux, ne jugeaient plus pertinent de se démultiplier dans trois associations. Il est apparu qu'il devenait urgent de travailler ensemble, en une entité parlant d'une seule voix. Nous avons donc créé la première et seule plateforme

* Directeur général de l'Institut du commerce.

d'échange industrie-commerce, avec pour intitulé : « *La plateforme de rencontre au sein de laquelle tous les acteurs du commerce, industriels petits ou grands, distributeurs et prestataires de service peuvent travailler ensemble pour mieux satisfaire les attentes des shoppers* ». Industriels et distributeurs ont vite pris conscience de l'importance de cette plateforme pour fédérer idées et volontés et être plus efficaces grâce à une vraie collaboration.

La collaboration, l'intelligence collective relèvent-elles d'un phénomène générationnel ?

X. H. : Oui, très certainement. Culturellement, l'idée de la collaboration n'était pas ancrée dans les mentalités. On observe vraiment une bascule vers davantage de co-construction, de co-création, de travail en commun. Les nouvelles générations n'ont plus le même rapport, lien avec la hiérarchie, elles sont habituées à travailler dans des espaces de coworking où le partage des compétences est la règle, avec des gens qui œuvrent parfois dans des univers différents.

L'Institut du commerce se présente comme « *la nouvelle plateforme d'échange pour anticiper les mutations du consommateur et du commerce* ». Pourquoi le principe de la parité industrie-commerce, consubstantiel aux anciennes associations, ne se lit-il pas dans l'intitulé, le mot *industrie* n'y figurant pas ?

X. H. : Encore une fois, l'intitulé exact de la proposition de valeur est le suivant : « *La plateforme de rencontre au sein de laquelle tous les acteurs du commerce, industriels petits ou grands, distributeurs et prestataires de service peuvent travailler ensemble pour mieux satisfaire les attentes des shoppers* ». L'Institut est donc bien la seule plateforme industrie-commerce qui fait travailler tous les acteurs sur la transformation du secteur. La gouvernance reste paritaire, avec le même nombre d'industriels et de distributeurs au sein des administrateurs.

Combien l'Institut du commerce rassemble-t-il de divisions ou de groupes de travail ? Comment ceux-ci sont-ils constitués ?

X. H. : L'Institut compte en son sein trois comités (Supply Chain, Offre, Innovation), 15 groupes de travail, organise des ateliers de réflexion, des conférences, des modules de formation et des études. Cette palette de services concerne l'ensemble des fonctions des adhérents : back office/front office, supply chain, marketing, commercial, RH, RSE, innovation... Les thématiques travaillées sont déterminées à partir des besoins exprimés par les adhérents dans les

instances de pilotage : conseil d'administration et comités. À titre d'exemple, l'atelier *supply chain* 2018 a réuni près de 40 directrices et directeurs SC le 31 janvier dernier : six thèmes sont ressortis des échanges et vont nourrir les groupes de travail existants ou donner naissance à de nouveaux groupes. Les fiches projet sont formalisées par l'équipe de l'Institut, puis envoyées à tous les adhérents pour appel à candidature. Un groupe de travail ne démarre vraiment que lorsqu'un nombre suffisant d'industriels et de distributeurs ont nommé un participant volontaire. Un groupe est ainsi classiquement composé de trois à quatre distributeurs et six à huit industriels.

Les nouvelles générations n'ont plus le même rapport, lien avec la hiérarchie, elles sont habituées à travailler dans des espaces de coworking où le partage des compétences est la règle.

Combien comptez-vous d'adhérents ? Couvrent-ils l'ensemble du secteur ou y-a-t-il « des trous dans la raquette » ?

X. H. : L'Institut du commerce compte aujourd'hui environ 200 adhérents : 30 distributeurs, 90 industriels, 80 partenaires (logistique, marketing, digital, panélistes, universités...). La majorité des adhérents opèrent dans les secteurs des produits de grande consommation alimentaire et DPH, mais de nombreux secteurs spécialisés non alimentaires sont également représentés : la parfumerie sélective, le bricolage, le jouet... L'association a vocation à accueillir tous les secteurs du commerce à partir du moment où les sujets traités répondent à leurs besoins.

Votre conseil d'administration est très masculin, puisqu'il ne comporte qu'une seule femme du côté des industriels. À quand la parité ?

X. H. : Je n'ai malheureusement reçu aucune candidature féminine lors de l'élection du premier conseil début janvier 2017. Nous allons remédier à cela. À noter que certains groupes de travail sont a contrario majoritairement féminins (études, animation commerciale *online*...) et que l'équipe de permanents IdC comporte trois femmes pour deux hommes.

Nouveau modèle, nouveaux avantages

La transformation, en 2017, des trois associations originelles en la nouvelle plateforme de l'Institut du commerce a permis de produire du contenu de valeur pour les adhérents.

Trois moments forts se détachent des nombreuses activités de l'année 2017 : l'atelier de réflexion prospective qui s'est tenu en juillet sur les modes de consommation à l'horizon 2025 ; les Journées Annuelles de novembre ; le groupe de travail sur la proximité.

Les ateliers de réflexion prospective

L'objectif de ces ateliers est de décrypter les tendances et signaux faibles de tous horizons (sociologique, technologique, environnemental, démographique...), de mieux comprendre leurs impacts sur la relation industrie-commerce et de creuser la ou les thématiques qui paraissent les plus pertinentes et créatrices de valeur pour les adhérents.

Ceux de juillet 2017 ont inauguré une nouvelle démarche de travail, amenée à se développer fortement dans les mois à venir, avec une journée de réflexion réservée aux adhérents, combinant interventions d'experts (Valérie Martin de l'Ademe, Pascale Hebel du Credoc...) et travail en sous-groupes.

Six sujets de réflexion y ont été identifiés, parmi lesquelles l'économie circulaire ou la compréhension des attentes des seniors, qui vont nourrir la feuille de route de l'Institut pour les mois à venir¹.

Un atelier similaire s'est déroulé le 31 janvier 2018 sur la supply chain, qui débouche sur neuf projets tels que le partage des datas ou la pénurie de transport. Enfin, deux ateliers sont programmés en mars et avril sur les nouveaux enjeux du merchandising.

Les Journées Annuelles

Lors des Journées Annuelles, événement phare de l'Institut, un plus fort accent a été mis sur la prospective – en témoignent les interventions remarquées de Christophe Benavent sur la plateformes du commerce ou d'Olivier de Panafieu sur la robotisation. Différentes attentes majeures des consommateurs ont été étudiées, avec les thèmes de la naturalité, porté entre autres par le professeur Saldmann, ou de l'hybridation du commerce, vue par les étudiants de

l'Essec avec Jean-Paul Mochet de Franprix.

Deux grandes nouveautés pour 2018 :

- la Journée Annuelle, vitrine des travaux de l'Institut, aura lieu cette année le 31 mai, à une date propice pour évoquer des projets collaboratifs, et la cérémonie de remise des prix de l'Institut du commerce – Trophées et Mètres – se déroulera le 8 novembre en soirée pour un moment de célébration et de convivialité autour des réalisations ayant le plus contribué à une meilleure efficacité de la chaîne de valeur ;
- l'accès à ces événements devient gratuit pour les adhérents ! La volonté du conseil d'administration étant de permettre à tous de bénéficier de la richesse du contenu produit par l'Institut et ses membres.

Les groupes de travail

Le groupe de travail sur la proximité est représentatif de l'amplitude du réseau couvert par les activités de l'Institut. Il s'est réuni cinq fois en 2017, définissant sept chantiers pour aider industriels et distributeurs à mieux répondre aux attentes des clients des réseaux de proximité, l'un des seuls canaux de distribution en croissance. Les axes de travail concernent aussi bien la typologie des enseignes que celle des missions de course, la gestion de l'assortiment ou encore la gestion des flux physiques, en lien avec le groupe de travail sur la livraison urbaine.

Une quinzaine de groupes de travail actifs couvrent l'ensemble des fonctions des entreprises adhérentes, du marketing à la supply chain en passant par la RSE ou les RH². La valeur ajoutée de l'Institut s'exprime pleinement dans les liens qui se créent entre ces groupes, favorisant une réflexion transverse en cassant les silos encore présents.

La dynamique créée par les adhérents de l'Institut du commerce leur bénéficie encore davantage grâce au nouveau modèle mis en place : la quasi-totalité des activités est en effet accessible gratuitement pour les adhérents.

¹ - Le document de synthèse de cet atelier est disponible en exclusivité pour les adhérents sur le site de l'Institut du commerce.

² - Le contenu et les objectifs sont détaillés sur le site de l'Institut.

Le nombre de prestataires, aujourd'hui limité à deux (Essec et Nielsen), est-il appelé à s'étoffer, ainsi que les partenariats (Anvie, BFM Business...)? Allez-vous nouer des partenariats avec des associations internationales?

X. H. : Les statuts précisent que le nombre d'administrateurs issus du collège de partenaires est au maximum de deux. Les partenariats sont quant à eux amenés à se développer à partir du moment où ils répondent aux sujets prioritaires définis par les comités et le conseil. Ils sont partie intégrante du rôle de partage de l'association. L'Institut du commerce fait partie du réseau international ECR Community, qui rassemble les organismes ECR de tous les pays d'Europe.

Que fait-on à trois qu'on ne faisait pas seul?

X. H. : Le principal apport du regroupement effectué réside dans la mise en œuvre d'une logique de travail collaborative sur toute la relation industrie-commerce. Concrètement les groupes de travail proxi ou e-commerce n'existaient pas auparavant. Les conférences se nourrissent des publications issues des groupes de travail, les modules de formation également. Toutes les fonctions des entreprises adhérentes sont maintenant susceptibles de participer à une activité ou

une autre de l'Institut du commerce : supply chain, merchandising, marketing, commercial, mais aussi RSE ou RH.

Quelles démarches nouvelles l'Institut propose-t-il? Celle de co-construction ne préexistait-elle pas déjà au sein de chacune des associations?

X. H. : La proposition de valeur de l'Institut repose sur la démarche suivante : réfléchir, analyser, formaliser, partager. En d'autres termes, nous proposons à nos adhérents de mieux comprendre les comportements des consommateurs et les enjeux associés, de définir les manières les plus efficaces de répondre à leurs besoins et de partager les retours d'expérience sur les cas d'usage les plus créateurs de valeur.

Votre signature – partage et prospective – ne vient-elle pas confirmer les missions que se fixaient les trois associations? Quelles gammes de nouveaux services proposez-vous?

X. H. : L'idée du regroupement n'était pas de changer fondamentalement le rôle des associations, mais de le renforcer sur les fonctions commerce et marketing. À ce titre, l'accent est porté maintenant beaucoup plus fortement sur la

14^e Podium
de la
Relation
Client[®]

KANTAR TNS, BearingPoint.

Félicitations à tous les lauréats du
Podium de la Relation Client 2018



www.podiumdelarelacionclient.fr
#PRC2018

En partenariat avec
MARQUES
la revue des

prospective : comment mieux appréhender les enjeux liés aux transformations du secteur du commerce (technologiques, sociétales, organisationnelles...), définir et tester de nouvelles manières de fonctionner pour en tirer le meilleur parti sur le plan de l'efficacité opérationnelle.

Quels sont les sujets jugés aujourd'hui prioritaires par l'Institut du commerce ?

X. H. : J'ai pour règle d'or de ne pas lancer l'Institut du commerce sur un projet s'il existe ailleurs. À titre d'exemple, la question de la pénurie de transport est remontée lors du dernier atelier supply chain, industriels et distributeurs ayant du mal à avoir une offre de transport qui corresponde à leur besoin. Cette problématique est abordée au sein de Demeter sur la manière de faire grossir l'offre en valorisant les métiers du transport par la formation et l'attractivité des métiers. Nous, nous travaillons au contraire dans une optique de réduction de la demande, c'est-à-dire avoir besoin de moins de camions, mieux les remplir... On s'interroge également sur la transformation des métiers, supply chain et commerce, sous l'angle de l'anticipation des besoins en termes de compétence, de profil et d'attractivité.

Autre sujet qui rend l'existence de l'Institut du commerce pertinente : la proximité, un des seuls canaux de distribution aujourd'hui en croissance. Industriels et distributeurs avaient sollicité aussi bien l'IFLS, l'IFM qu'ECR et chaque association avait commencé à travailler à travers son propre prisme sans que cela n'apporte une vraie valeur ajoutée à ses adhérents. L'Institut joue le rôle de déclencheur en créant un vrai groupe de travail consacré à la proximité. Il dispose d'une feuille de route avec sept chantiers pour rendre la proximité plus performante. L'e-commerce, même si nous n'avons qu'un seul *pure player*, la GMS ayant une activité e-commerce sous différentes formes, la livraison urbaine et l'accompagnement de la transformation digitale sont aussi au nombre des sujets prioritaires.

Voyez-vous comme un enjeu l'émergence de politiques de filière – où la parité devrait pouvoir dégager des solutions pour un meilleur partage de la valeur ajoutée entre les acteurs ?

X. H. : C'est bien sûr un sujet important, au cœur des préoccupations de tous nos adhérents mais qui touche les limites de notre rôle, impuissant vis-à-vis des pouvoirs publics. L'Institut du commerce doit être considéré comme un expert délivrant des recommandations, qui pourront être portées et partagées par les fédérations auprès des pouvoirs publics.

L'Institut du commerce doit être considéré comme un expert délivrant des recommandations, qui pourront être portées et partagées par les fédérations auprès des pouvoirs publics.

Sur votre site, ECR a un onglet dédié, ce qui n'est pas le cas des deux autres anciennes associations. Pourquoi cette singularité ? Des trophées par association sont-ils encore conservés (Trophées ECR) ?

X. H. : ECR est une démarche de travail qui est reconnue en France et au-delà depuis plus de 20 ans. C'est donc le nom de la démarche qui est conservée et non celui de l'association qui la portait. De plus, ECR est une marque déposée, qui appartient à l'Institut du commerce. Une réflexion est en cours sur les récompenses qui seront remises par l'Institut lors de la soirée du 8 novembre : quelle récompense pour quelle réalisation concrète ? Nous conserverons certainement tout ce qui a fait la richesse des Trophées ECR et des Mètres IFM, mais trouverons la manière la plus intelligente de les intégrer dans notre logique.

InnoLaB est-il une création récente et quelle est sa mission ?

X. H. : La démarche InnoLaB est née d'une demande de nos adhérents fin 2016, très souvent sollicités par les start-up, qui souhaitent mieux les connaître et donc mieux profiter de leur écosystème très mouvant, foisonnant. L'objectif est de construire une relation durable avec les start-up grâce à une cartographie, un annuaire sous la forme d'une « start-upadvisor » comme Tripadvisor, donnant des informations de base sur chacune d'entre elles pour une meilleure visibilité. Afin de proposer un annuaire qui ne se périmé pas trop vite, l'Institut s'est associé avec un partenaire spécialiste. Nous organisons également des petits déjeuners de mise en relation avec les start-up (matinales) pour un meilleur partage des connaissances.

Allez-vous créer d'autres baromètres s'ajoutant aux deux existants ce jour (baromètre des ruptures produit et baromètre de la consommation) ?

X. H. : Nous sommes en réflexion pour ajouter d'autres baromètres, à la demande de nos adhérents présents dans les groupes de travail.

Qu'est-ce que l'Institut du commerce n'a pas vocation à faire ?

X. H. : La relation directe avec les pouvoirs publics, qui reste le domaine de l'Ilec, de l'Ania ou de la FCD. ■