



# Les grands magasins doivent se réinventer

**UN LIVRE BLANC** répertoriant les bonnes pratiques en temps de pandémie vient d'être publié par l'Association internationale des grands magasins (Iads).

Il est sorti le 9 novembre, alors que de nombreux pays procédaient à de nouveaux confinements, avec les fermetures administratives des commerces allant de pair. Autant dire que le livre blanc «*Grands magasins: les enseignements de la pandémie mondiale*» est arrivé à point nommé pour les représentants de cette forme de commerce. Elaboré par l'Iads (Association internationale des grands magasins) en s'appuyant sur l'expérience du confinement printanier, ce document répertorie et analyse en une cinquantaine de pages les «*bonnes pratiques mises en place*» afin d'accompagner la gestion de crise liée à la pandémie, par les douze membres – un par pays et rassemblant 495 magasins répartis dans 19 marchés – de ce club très fermé.

## Prendre l'initiative

On peut certes y voir un inventaire, mais il s'agit surtout d'«*une source d'inspiration et de réflexion pour les actions immédiates et celles à venir*», résume Selvane Mohandas du Ménénil, le directeur général de l'Iads. Celles qui vont permettre de rebondir, de «*prendre l'initiative*» et de s'adapter aux mutations engendrées par cette crise sanitaire pour faire cor-

respondre les pratiques «*aux nouvelles réalités*». «*Avec le confinement, les grands magasins se sont rendu compte qu'il était possible de travailler autrement*». Aujourd'hui, il en reste des acquis.

C'est le cas de SM qui possède 65 grands magasins aux Philippines. «*Face à un confinement très strict pour la population, la chaîne a mis en place un service de "call to deliver" qui permet non seulement*

*d'être en contact avec une personne, mais aussi d'accéder à tout le stock du magasin, contrairement au site marchand*». Le succès a été tel que ce service prévu comme temporaire a été maintenu et «*génère 15% des commandes quotidiennes, soit deux fois plus que l'e-commerce*».

Ce n'est qu'un exemple parmi d'autres évolutions gagnantes, à l'image du succès obtenu par l'allemand *Breuninger* qui s'est servi de *Facetime* et *WhatsApp* pour contacter ses clients et assurer des ventes malgré les rideaux baissés. Tandis que le suisse *Manor* et le thaïlandais *The*

“ Les grands magasins doivent réadapter leur offre pour mieux toucher leur clientèle locale. ”

*Mall* ont, dès le déconfinement, revu leur organisation pour se rendre plus souples et réactifs en vue des prochains sursauts de la crise.

Selvane Mohandas du Ménénil en est persuadé : «*Le grand magasin est un format qui est prévu pour durer, mais il doit pour cela passer par une réinvention*». Il a justement été nommé en juin dernier pour «*refonder et repenser l'association afin de l'adresser aux besoins actuels*» des grands magasins. Dont acte. A travers ce livre blanc mais aussi toutes les rencontres, échanges, analyses qu'il poursuit et renforce, c'est l'objectif qu'il souhaite atteindre.

Dans la nouvelle donne, il faut évidemment composer avec la perte, ou du moins la réduction drastique, du tourisme international sur lequel s'appuyaient de nombreuses chaînes. C'est le cas en France où les flagships du boulevard Haussmann du *Printemps* et des *Galleries Lafayette* génèrent une large partie du chiffre d'affaires de chaque enseigne et sont tributaires pour plus de la moitié des visiteurs étrangers. S'y ajoutent des

magasins spécifiques comme le *Printemps* du Louvre ou le *Shopping & Welcome Center* de son concurrent. Cette ultra-dépendance est l'une des raisons majeures des difficultés actuelles de ces institutions, obligées de recourir à des fermetures de magasins et des plans so-



ciaux.

Or, cette tendance semble devoir durer. *«Face à l'absence de cette clientèle étrangère, il faut réapprendre à s'adresser aux clients locaux. Cela nécessite une adaptation de l'offre à leur profil, leurs besoins.»* S'y ajoute une mise en exergue des éléments auxquels ce public est sensible, *«comme le développement durable»*. Persuadé de la pertinence du recentrage sur la zone de chalandise et sur la consommation domestique, Selvane Mohandas du Ménéil pointe le cas concret des *Galleries Lafayette* et d'*El Corte Inglés*, en Espagne, qui, malgré les difficultés, ont vu *«leurs établissements de région mieux résister que leur flagship, plus dépendant de la manne internationale. Cela doit conduire les chaînes à revoir la taille, le rôle et la position de ces bateaux amiraux»*. Les actions sociales et humanitaires menées par les enseignes (achat de matériel médical pour les hôpitaux ou la population, mise à disposition d'hôtels pour les patients) ont également contribué à renforcer leur notoriété favorable auprès du grand public. D'autant que cela a largement été relayé dans les médias et sur les réseaux.

### **Au service du magasin**

Avant même la crise, la transition vers le canal numérique est aussi apparue comme une nécessité aux yeux des dirigeants de grands magasins. Mais l'élément moteur qui ressort des retours d'expériences est qu'il faut avant tout *«évoluer vers un écosystème»*. *«Le grand magasin a toujours été et reste un lieu humain de rencontres, de découvertes. Dans*

*ce cas, la digitalisation – qui ne se résume pas au seul e.commerce – doit l'aider à repenser sa façon de travailler cet aspect et à accentuer les liens.»*

Sur ce point, le directeur général cite le cas de *Falabella*, son membre chilien, présent dans plusieurs pays d'Amérique latine. *«Cinquième au rang mondial en chiffre d'affaires»* et deuxième, pour le même critère, au sein de *l'ads*, il semble très avancé sur le sujet, avec une approche intéressante à partager. *«Il se voit comme un acteur du cross-canal qui a des grands magasins, et non l'inverse.»*

*El Corte Inglés*, qui investit dans la logistique pour gérer lui-même le dernier kilomètre de ses livraisons, est un autre exemple de l'écosystème vers lequel tendre. Ce n'est pas le seul défi qui attend les grands magasins dans cette période de chamboulement. *«J'avoue que c'est un timing passionnant pour mon entrée en fonctions»*, assure le nouveau directeur général de *l'ads*, bien décidé à multiplier les prises de parole et échanges d'idées et de données entre les douze membres. Et pourquoi pas à élargir un peu ce club restreint afin de profiter de davantage d'idées... ■

Stéphanie Athané





Les Galeries Lafayette des Champs-Élysées. Les points de vente phares des enseignes de grands magasins sont trop dépendants de la clientèle internationale. *Jean-François Rollinger/OnlyFrance.fr*



**Grand magasin El Corte Inglés.** Lors du premier confinement, les grands magasins ont appris qu'ils pouvaient travailler autrement. L'ads dévoile des initiatives qui ont permis à certains d'être dynamiques. *DR*