

CLASSEMENT  
OC&C DES  
ENSEIGNES  
2023

*Retour vers le Futur*

Le classement des enseignes 2023



**OC&C**  
Strategy consultants

uncommon sense™

# LE CLASSEMENT OC&C DES ENSEIGNES EN CHIFFRES



Première  
édition

**2010**



Avis analysés depuis  
le lancement

**62M**



Consommateurs  
interrogés en 2023

**42 477**



Pays couverts pour  
l'édition 2023

**9**



Enseignes  
évaluées

**685**



## Quels sont les facteurs clés de décision des consommateurs dans leur choix pour une enseigne plutôt qu'une autre ?

Le classement OC&C des enseignes répond à cette question à travers une analyse exhaustive des comportements des consommateurs dans la grande distribution.



# Introduction

DANS CETTE 13<sup>E</sup> ÉDITION DU CLASSEMENT OC&C DES ENSEIGNES, NOUS AVONS MENÉ UNE VASTE ÉTUDE CONSOMMATEURS DANS UN CONTEXTE PARTICULIÈREMENT COMPLIQUÉ DE PRESSION À LA FOIS SUR LES MARGES DES DISTRIBUTEURS ET SUR LES PORTE-MONNAIES DES CONSOMMATEURS.

OC&C a interrogé plus de 42 000 consommateurs dans le monde sur leurs critères de choix dans leur parcours d'achat et leurs raisons choisir certaines enseignes.

Nous avons été agréablement surpris par les réponses des consommateurs car leur appétence pour les achats ne semble pas autant affectée que beaucoup d'experts de la distribution l'avaient anticipé. Nous voyons en revanche de façon claire de plus fortes attentes des consommateurs envers les distributeurs. Le consommateur de 2023 est plus exigeant que jamais.

En nous plongeant dans les données, nous voyons ressortir quelques grandes tendances qui devraient rassurer les distributeurs omnicanaux et pousser les enseignes 100% digitales à réagir. Étant donné le contexte macroéconomique actuel, c'est sans surprise que l'accessibilité prix reste critique pour convaincre les consommateurs et influencer leurs décisions d'achat comme en 2022. Nous constatons qu'en parallèle, la fragmentation des attentes consommateurs se renforce et y répondre par une gamme adaptée et une personnalisation des programmes de fidélité est crucial.

Dans ce contexte, il peut être tentant d'ajourner les initiatives plus long terme comme les engagements ESG alors que se laisser distancer sur ces sujets critiques serait un véritable risque.

Les éléments de ce rapport

## 1. INTRODUCTION

---

## 2. L'ÉQUILIBRE DES FORCES ENTRE LES CIRCUITS A CHANGÉ

---

## 3. LA FRAGMENTATION DES ATTENTES CONSOMMATEURS EST UN ENJEU CRITIQUE

---

## 4. LES 5 IMPÉRATIFS STRATÉGIQUES POUR LES ENSEIGNES

---



# L'équilibre des forces entre les circuits a *changé*

## 'LE RETOUR EN MAGASIN' : COMMENT LES RÈGLES DU E-COMMERCE ONT ÉVOLUÉ.

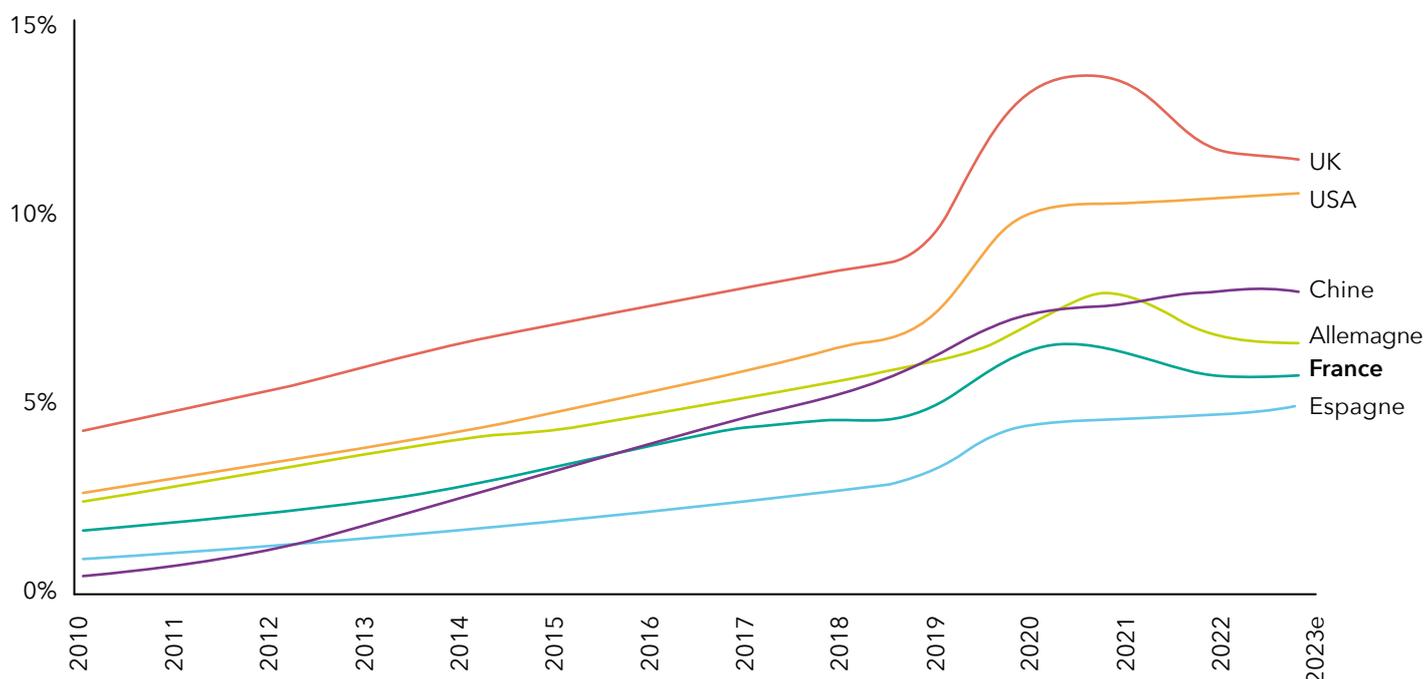
Le rapport de force avec les acheteurs se rétablit en faveur des enseignes disposant de magasins physiques, et entraîne la transformation des modèles 100% digitaux. La transition vers le e-commerce comme moteur de croissance a nettement ralenti, et les acteurs digitaux doivent faire preuve de créativité pour renforcer leur position auprès des consommateurs.

Dans tous les pays, la pandémie a révélé la capacité des dépenses à migrer en ligne. Toutefois, cette progression a été moins forte que prévue mais en a résulté un bond de la pénétration du e-commerce qui reste à des niveaux très élevés aujourd'hui. Et nous observons maintenant plus de résilience dans le profil des ventes en magasin.

Les consommateurs continuent de passer plus en ligne lors de leur parcours d'achat mais avec une augmentation plus lente et de manière de plus en plus omnicanale. Ils privilégient les enseignes qui peuvent répondre à l'évolution de leurs besoins spécifiques. À mesure que la tendance ralentit, les acteurs en ligne ne peuvent plus se contenter de générer leur croissance grâce à celle du marché. Les modèles de vente à canal unique sont de plus en plus contraignants pour les consommateurs, et les avantages précédemment conférés aux acteurs digitaux ont plus de mal à s'imposer seuls.

## PÉNÉTRATION DE L'E-COMMERCE DANS LA DISTRIBUTION

Par pays, 2010-2023e, (%)



Source: Global Data, Analyse OC&C.

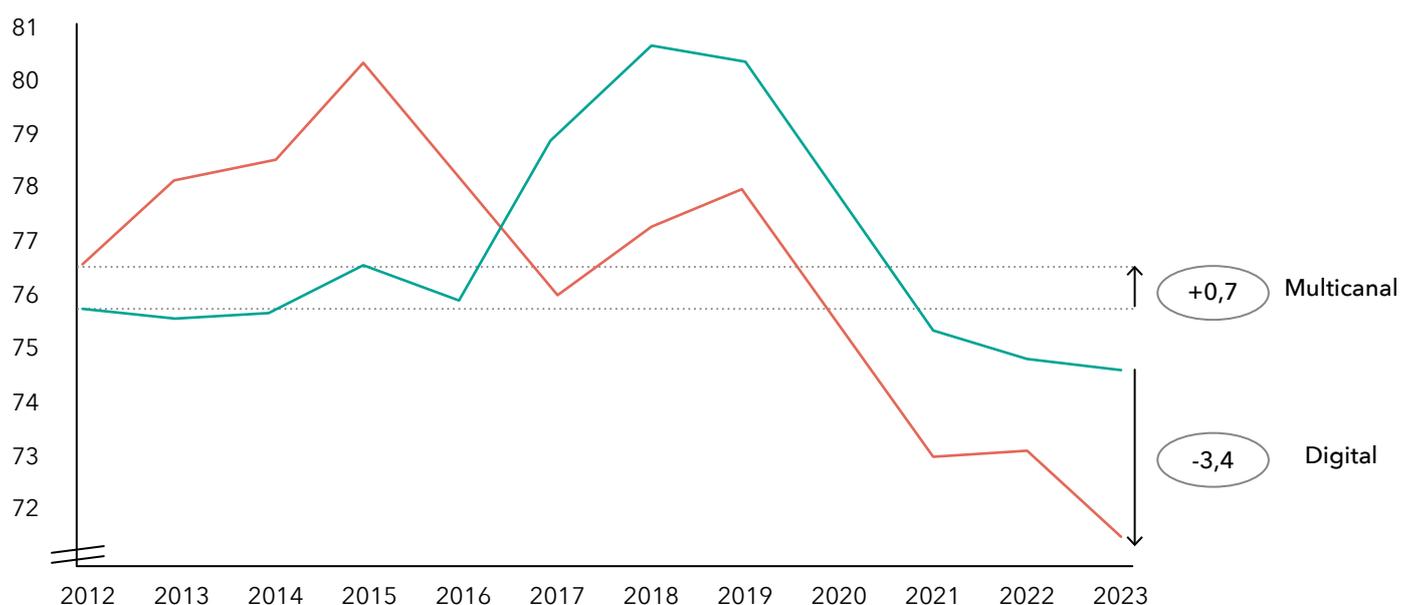
*En moyenne, les notes attribuées aux enseignes uniquement en ligne diminuent progressivement, tandis que celles des acteurs multicanaux sont toujours aussi élevées, creusant l'écart depuis 2018.*



Les acteurs 100% digitaux ont, non seulement connu une stagnation de leur pénétration, mais aussi une baisse dans les classements sur de nombreux critères. En moyenne, les notes attribuées aux enseignes uniquement en ligne diminuent progressivement, tandis que celles des acteurs multicanaux sont toujours aussi élevées, creusant l'écart depuis 2018. Les pure players digitaux ont de plus en plus de mal à conserver leur attrait et l'affection de leurs clients.

## NOTE MOYENNE PAR TYPE D'ENSEIGNES<sup>1</sup>

**France 2012-23 (Note générale / 100)**



1. Note attribuée par les consommateurs sur une échelle de 0 à 100. Basé sur les consommateurs ayant visité ou acheté chez telle enseigne au cours des 3 derniers mois. Utilisation d'une cohorte fixe de marques avec des critères clés d'achat complets depuis 2012.

Source: Sondage RPI OC&C.

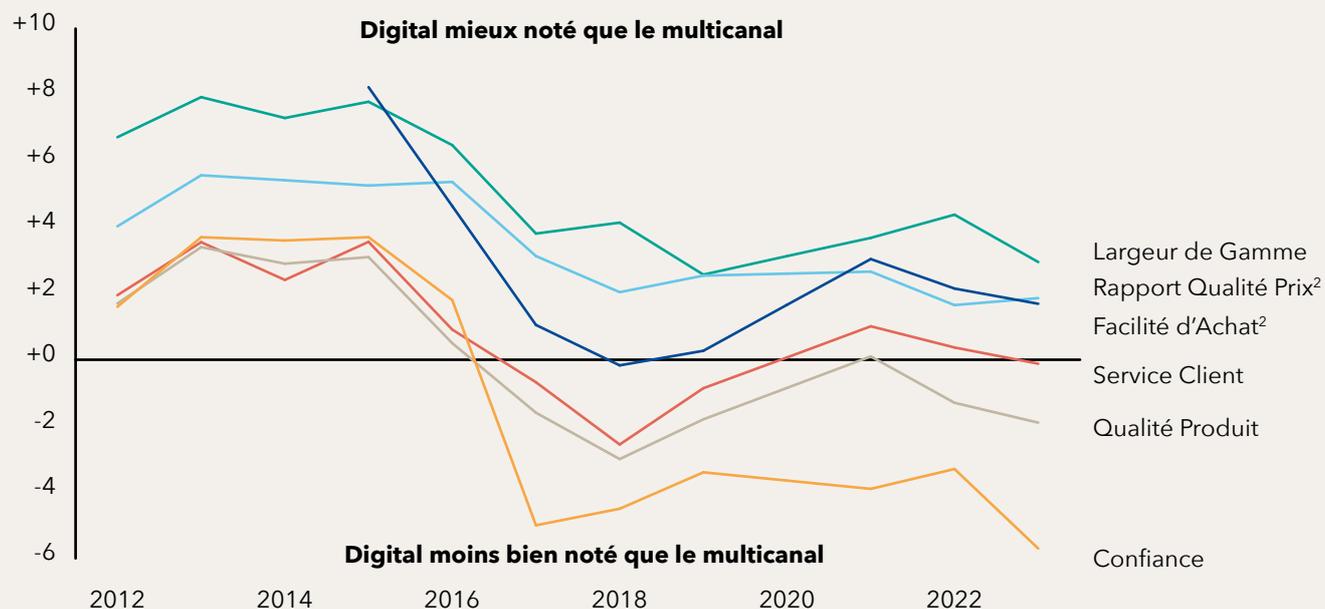


## L'AVANCE DU PURE PLAYER SUR LE MULTICANAL

Nous observons une baisse particulièrement marquée des notes pour deux des principaux critères d'évaluation globale : la confiance et la qualité produit, ce qui contribue à creuser l'écart de note entre les types d'enseignes.

### ÉCARTS DE NOTE SUR CERTAINS CRITÈRES CLÉS<sup>1</sup>

France 2012-2023 (Note Digital - Note Multicanal)



### LES PRINCIPAUX ATOUTS DES ENSEIGNES LES MIEUX NOTÉS<sup>2</sup>

**1**   
**CONFIANCE**

**2**   
**ADAPTATION DES PRODUITS À MES BESOINS**

**3**   
**FIABILITÉ**

1. Le critère Facilité d'Achat a été inclus pour la première fois dans le classement en 2015.

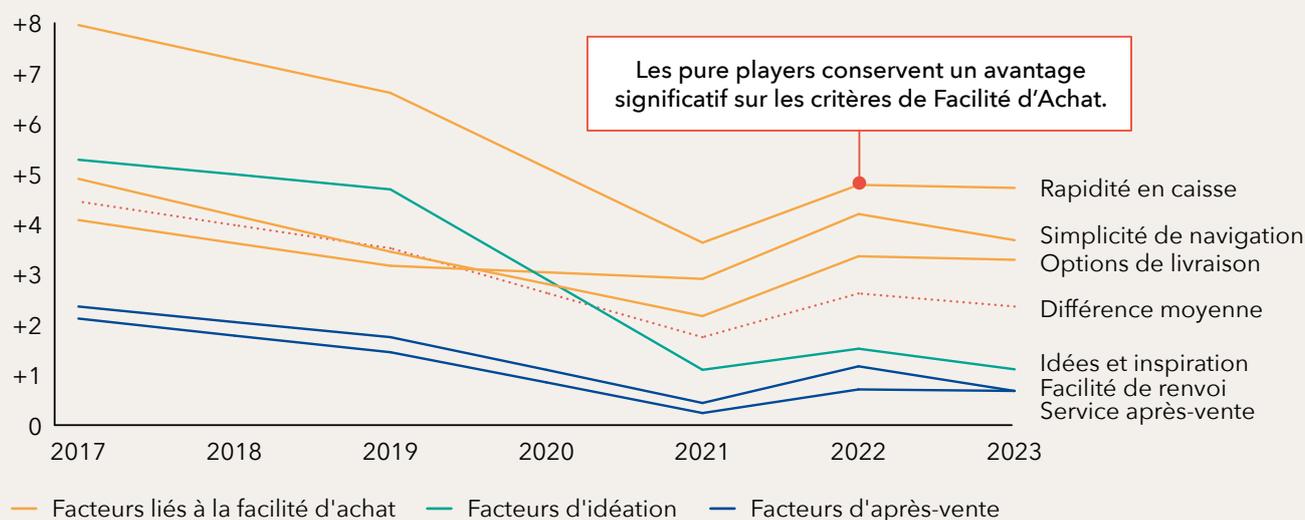
2. Facteurs ayant la corrélation la plus forte avec une note globale élevée.

Source: Sondage RPI OC&C.



Et enfin, nous constatons également la stabilisation des notes des pure players numériques sur l'expérience client digitale. Bien qu'ils restent plus performants sur ces critères notamment sur la facilité d'achat, ça n'est pas suffisant pour changer la dégradation de la perception client à leur égard.

## ÉCART DE NOTES POUR LES CRITÈRES SPÉCIFIQUES AUX ACHATS EN LIGNE<sup>1</sup>, Toutes géographies, 2017-2023 (Note des pure players - Note du multicanal)



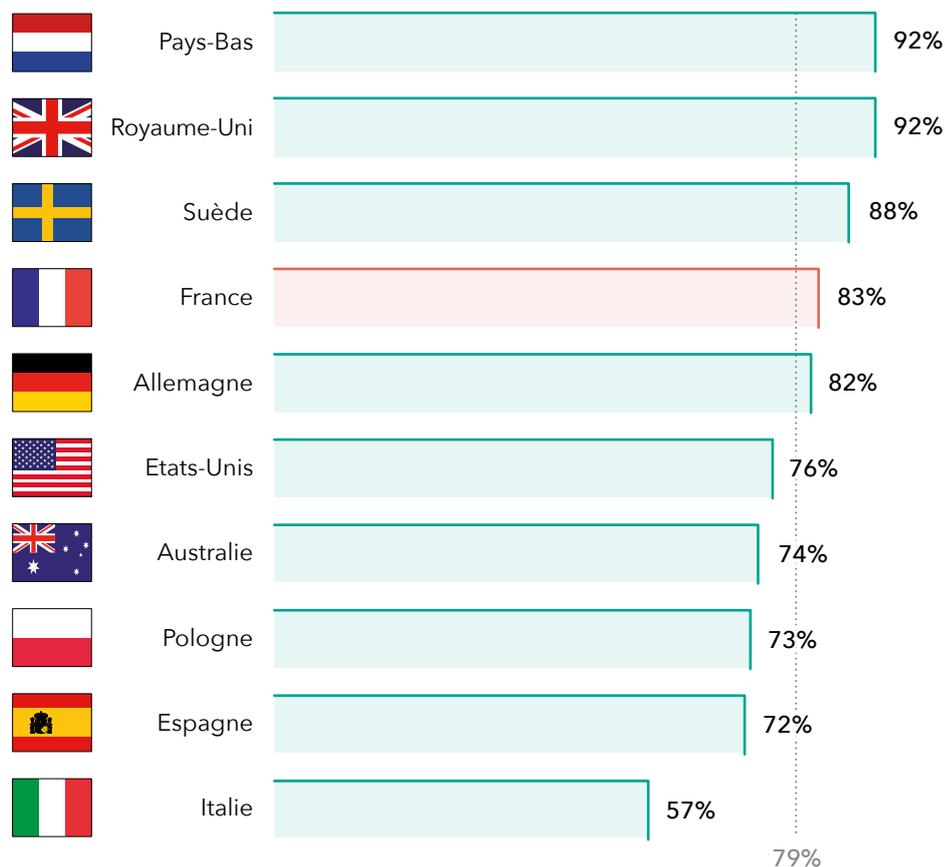
1. Vous avez déclaré avoir effectué des achats en ligne auprès de MARQUE au cours des trois derniers mois. Quelle note donneriez-vous à MARQUE pour chacun des points suivants ? L'évaluation de l'acheteur est indexée de 0 à 100.  
Source: Sondage RPI OC&C.

**Les enseignes digitales qui ne réagissent pas** risquent de continuer à être confrontés à des difficultés croissantes et des baisses de classement. Ainsi, les acteurs multicanaux se trouvent dans une position de force inédite grâce à des leviers permettant de tirer parti de ces dynamiques changeantes.

Alors que cet écart d'évaluation se creuse, la croissance via les canaux numériques risque d'être plus difficile à réaliser à l'avenir. D'une part parce que le taux de pénétration du e-commerce est déjà à un niveau très haut, même si la France a encore une petite marge de progression en comparaison à d'autres pays, et aussi car, pour de nombreuses marques, il est possible qu'elles aient déjà fait le plein des clients potentiels dans leurs segments respectifs.

## PART DES INTERNAUTES AYANT EFFECTUÉ DES ACHATS EN LIGNE (%)

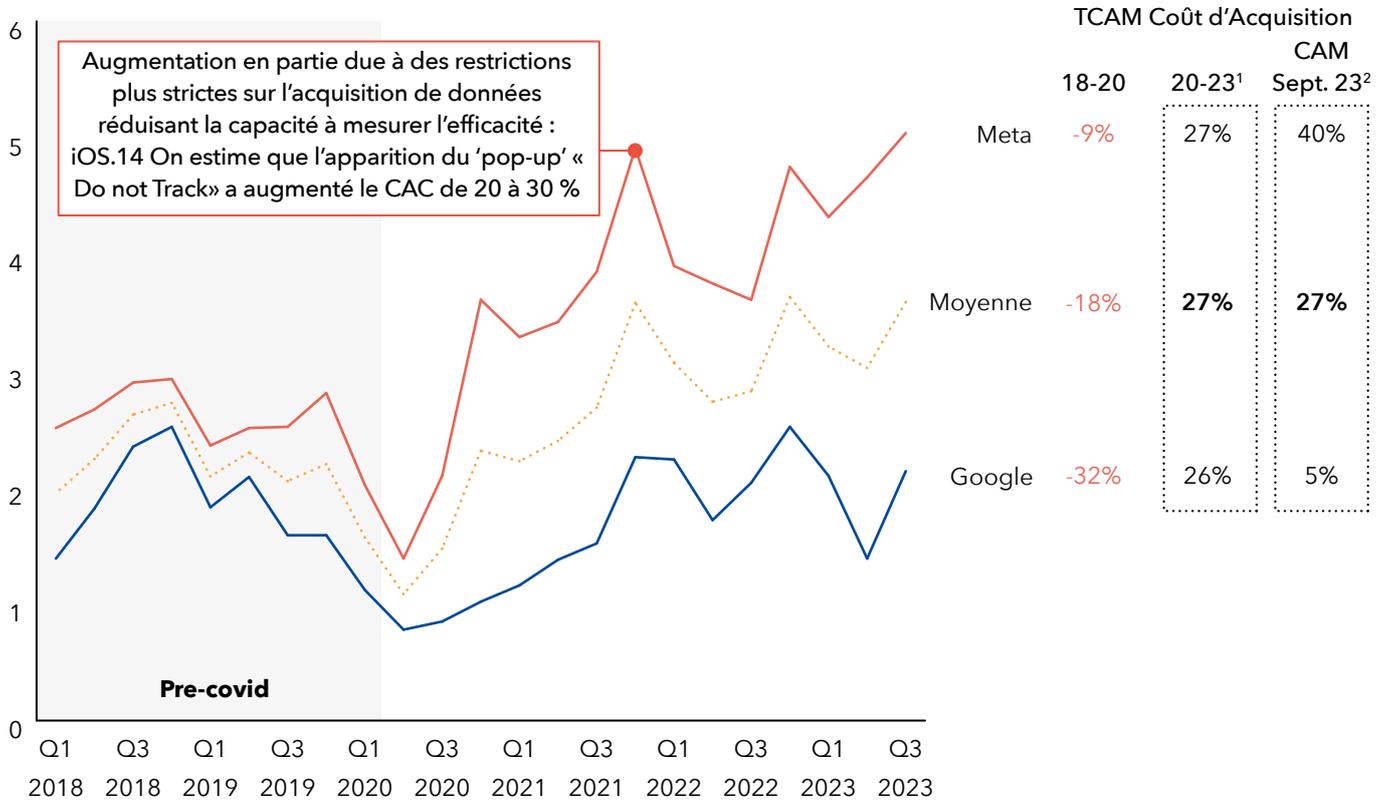
Toutes géographies, 2022



Source: OCDE, Analyse OC&C.

Nous remarquons également une flambée des coûts d'acquisition causée par la lutte pour l'espace publicitaire numérique et la part d'écran qui s'est accélérée post-Covid ; Google et Meta ont vu leur coût d'acquisition augmenter de 25-30% entre 2020 et 2023.

## ÉVOLUTION DU COÛT D'ACQUISITION, Monde 2018-2023, USD par 1 000



1. TCAM en moyenne annuelle sur 12 mois chaque année à l'exception de 2023 qui utilise la moyenne sur les 9 premiers mois.

2. Taux de Croissance T3 22 - T3 23.

Source: Gupta Media, Recherche en ligne, analyse OC&C.

**Les distributeurs doivent donc revoir leurs priorités. Cela implique un rééquilibrage entre maximiser les dépenses des clients actuels et la recherche de nouveaux segments de clientèles cibles plutôt que se concentrer sur le recrutement de nouveaux clients qui sont de plus en plus difficiles et chers à attirer.**

# Un nouvel éventail *d'impératifs stratégiques* *pour les enseignes*

Un ensemble de stratégies doit être remis "au goût du jour" par les enseignes pour capturer de nouvelles pistes de croissance.



1. Optimiser le réseau **de magasins**



2. Répondre à la fragmentation  
**des attentes consommateurs**



3. **Générer une croissance durable fondée**  
sur un modèle clair et différencié



4. Maintenir les initiatives **ESG** malgré  
le contexte inflationniste



# Optimiser le réseau de magasins

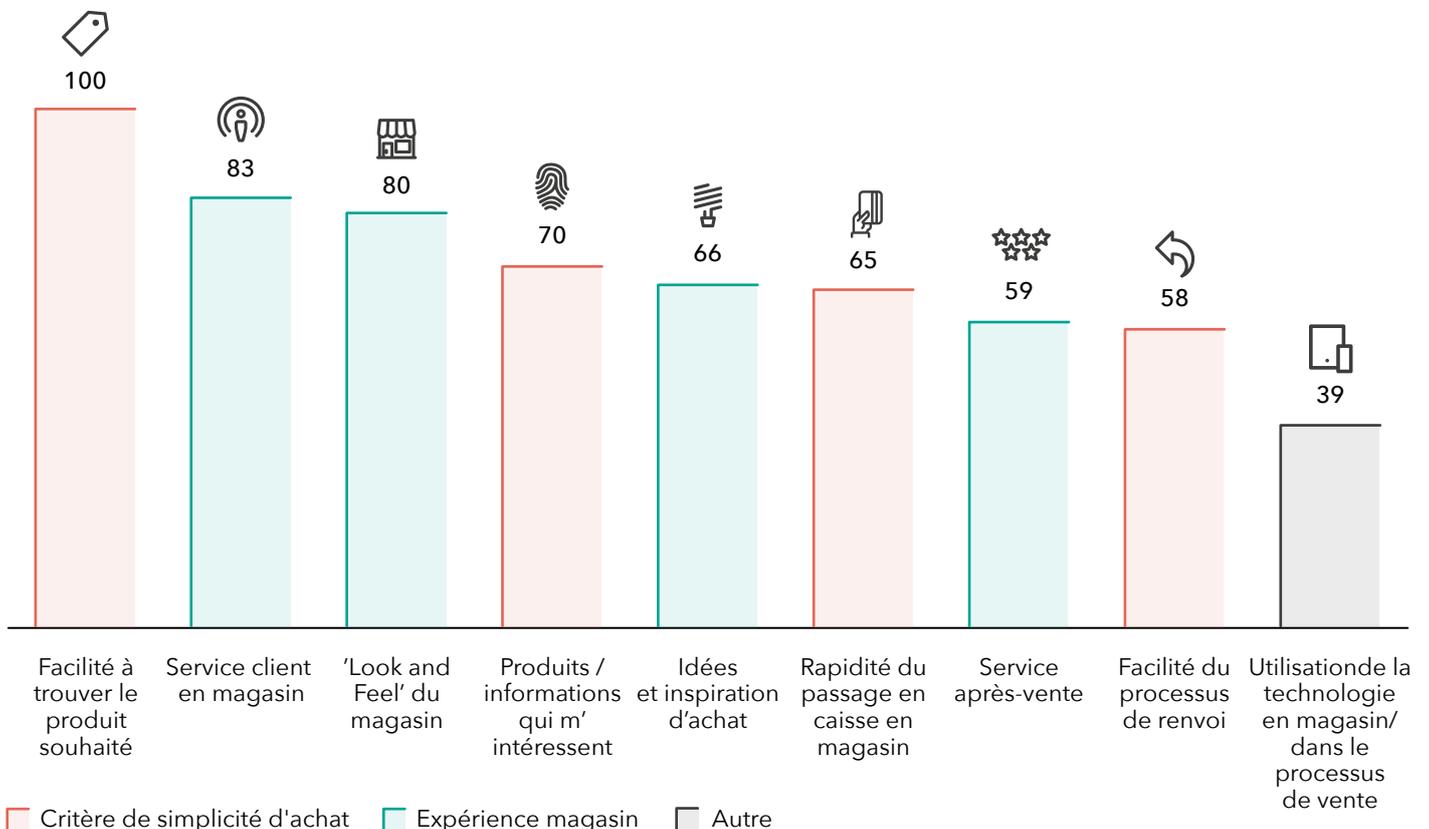
CRÉER UNE EXPÉRIENCE OMNISCANALE FLUIDE ET INTUITIVE POUR LES CLIENTS DEVIENT INDISPENSABLE.

Les consommateurs accordant de plus en plus d'importance à la facilité d'achat, les enseignes doivent donc évaluer le rôle stratégique de leurs magasins dans leur stratégie omniscanale globale. Ils doivent être particulièrement attentifs à leurs concepts de magasins, les habitudes et attentes de leurs zones de chalandise, et d'autres initiatives stratégiques clés pour la performance magasin.

Capturer les meilleurs emplacements reste un levier clé bien sûr, mais il s'agit de plus en plus de praticité : simplifier le parcours shopper et l'adapter aux spécificités des clients contribue à stimuler les dépenses.

## CORRÉLATION ENTRE LES NOTES ATTRIBUÉES AUX MAGASINS PHYSIQUES<sup>1</sup> ET LES NOTES GÉNÉRALES<sup>2</sup>

France 2023, (Index 100 = 'Facilité à trouver le produit souhaité')



1. Vous avez dit avoir fait des achats en magasin chez [MARQUE] au cours des 3 derniers mois. Quelle note donneriez-vous à [MARQUE] pour chacun des éléments suivants ?

2. Veuillez évaluer [MARQUE] sur la base des critères suivants [1 = mauvais, 5 = excellent] ; note générale.

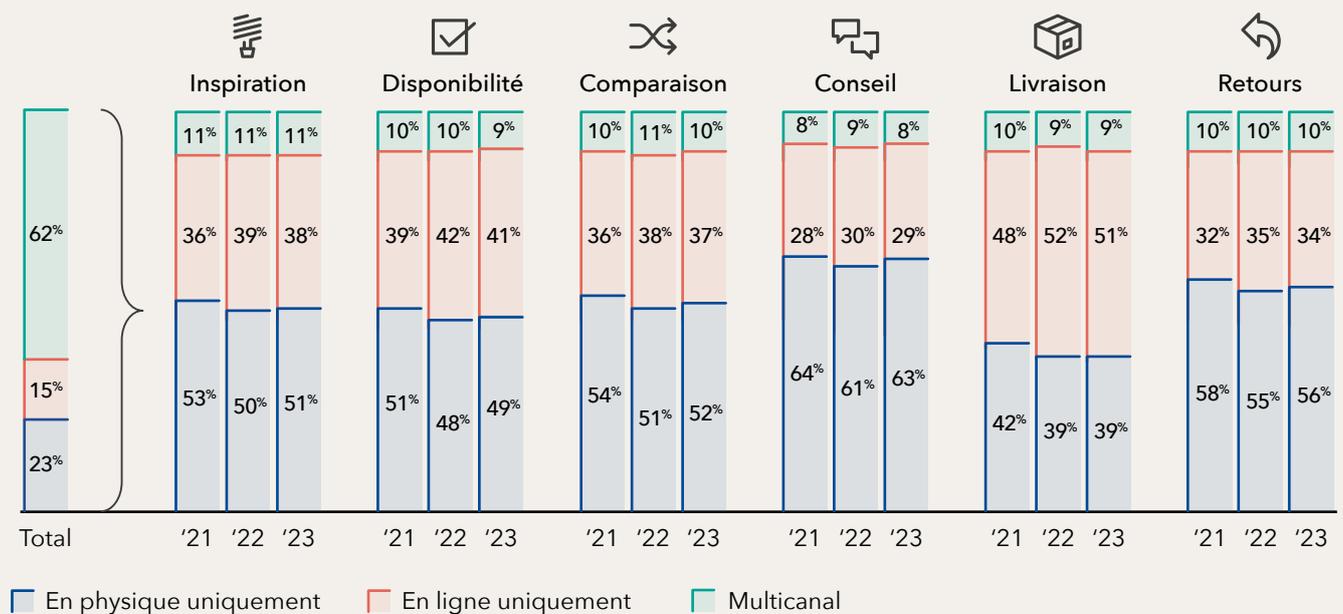
Source: Sondage RPI OC&C.



Les magasins physiques s'avèrent essentiels à toutes les étapes du parcours d'achat, de l'idéation à l'exécution, en passant par le service après-vente. Seule la livraison est plus plébiscitée en ligne. Sur l'ensemble des critères, la progression des options en ligne a été stoppée en 2023 et les magasins regagnent de l'attractivité sur toutes les étapes du parcours shopper.

## TOTAL PUIS PAR ÉTAPES DU PARCOURS D'ACHAT<sup>1</sup>

France 2023, (% du parcours d'achat par canal utilisé)



Bien que la plupart des étapes individuelles soient réalisées à travers un seul canal, plusieurs canaux sont utilisés tout au long du parcours d'achat.

1. Pensez à la dernière fois que vous avez acheté chez MARQUE, comment avez-vous procédé pour chacun des points suivants ?  
Source: Sondage RPI OC&C.

Les enseignes doivent donc viser à offrir une expérience en magasin différenciante et inspirante, tout en assurant une transition fluide entre le physique et le digital tout au long du parcours d'achat. En plus de garantir une très grande facilité d'achat qui est un must pour les clients, les enseignes les plus performantes en magasin développent des concepts magasin puissants avec des « Look and Feel » à la fois différenciants et attrayants.

	Enseigne	Concept de magasin	Design
Facilité d'achats	 <b>YVES ROCHER</b>  <b>Classé #1</b> pour Facilité d'achat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étagères par gamme avec des conseils produits facilitant la prise de décision en magasin</li> <li>Expérience omnicanale qui permet la e-réservation d'articles en magasin</li> </ul>	
	 <b>picard</b>  <b>Classé #5</b> pour Facilité d'achat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circuit client en magasin, organisé par type de repas pour faciliter le parcours</li> <li>Dispositions des produits, offres et prix claires et visibles</li> </ul>	
'Look & Feel' du magasin	 <b>MAISONS DU MONDE</b>  <b>Classé #1</b> pour 'look & feel' du magasin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en scène d'espaces de vie chaleureux en magasins</li> <li>Huit styles exposés (ethnique, vintage, etc.) permettant de s'adapter à chaque client</li> </ul>	
	 <b>GRAND FRAIS</b>  <b>Classé #7</b> pour 'look & feel' du magasin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conçu comme un marché traditionnel: la devanture et structure qui rappellent des halles, aux étalages de fruits et légumes travaillés en passant par les stands de produits frais (boucherie, poissonnerie, etc.)</li> </ul>	

De leur côté, les pure players numériques utilisent des espaces physiques, à travers des espaces pop-up par exemple, pour toucher de nouveaux clients, activer leurs marques et offrir des expériences exclusives via notamment l'utilisation d'innovations technologiques comme Amazon ou Vestiaire Collective pour estomper les frontières entre le digital et le magasin.

## Vestiaire Collective

- Vestiaire Collective lance, en 2019, un **espace permanent** dans le magasin **Selfridges**, à Londres.
- Sur 40m<sup>2</sup>, la marque propose plus de 200 articles dont des **pièces exclusives**, disponibles uniquement en magasin.
- Un **point de revente** a été installé pour le dépôt d'article de seconde main, soit **via le service de conciergerie ou l'application Vestiaire Collective**.

## amazon.com

- Amazon continue de tester le multicanal avec ses magasins **Go (magasins de proximité), Fresh (épicerie) et Style (vêtements)**, qui proposent également un service de **retrait / retour** pour les ventes sur le site web.
- Amazon a déjà tenté de **lancer des magasins non alimentaires** avec son **concept "4-star"** (vente de produits classés au moins 4 étoiles en ligne) aux USA et UK.

## SHEIN

- Shein opère de nombreux **"pop-up"**, particulièrement en Europe.
- Ces **magasins éphémères** (quelques jours) **génèrent un réel engouement en invitant des influenceurs et en offrant des cadeaux et des réductions** aux visiteurs.
- Plus récemment, un **'bus tour'** a été organisé de Bristol à Cardiff pour présenter la prochaine collection et offrir des manucures aux clients.



# Répondre à la fragmentation des attentes consommateurs

## LE TEMPS DES STRATÉGIES D'ACQUISITION DISPERSÉES EST RÉVOLU.

L'augmentation des coûts d'acquisition a fait de la fidélisation et la croissance des dépenses des clients existants des leviers de croissance indispensables.

Dans le contexte actuel, les attentes des consommateurs sont de plus en plus fragmentées avec une recherche d'adéquation forte entre leurs besoins particuliers et les enseignes qu'ils visitent. Ce critère d'adéquation de l'offre aux besoins est devenu en 2023, le premier critère d'achat du classement des enseignes en forte progression par rapport à l'année dernière. Ainsi les critères de prix demeurent essentiels et conservent les niveaux atteints en 2022. Si bien que l'équilibre du triptyque : prix, qualité et fidélisation est la clé pour aller chercher de la croissance additionnelle.

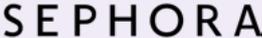
# CLASSEMENT DES CRITÈRES D'ACHAT EN 2023<sup>1</sup>

Evolution 22-23

Rank	Criterion	Evolution 22-23	Impact
1	Produits adaptés à mes besoins	↑↑	
2	Rapport qualité-prix	↓	
3	Largeur de gamme	↑	↑↑ Forte Hausse 1 ppts et +
4	Prix bas	→	
5	Qualité des produits	↓	↑ Hausse entre 0.3 et 1 ppts
6	Facilité d'achat	↑	→ Stable entre 0.2 et -0.2 ppts
7	Fiabilité	↓	
8	Parcours d'achat plaisant	→	
9	Engagements ESG	→	
10	Service client	↓	↓ Baisse entre -0.2 et -1 ppts

1. Quelle est la principale raison pour laquelle vous avez acheté chez [Enseigne],  
Source: Sondage RPI OC&C.

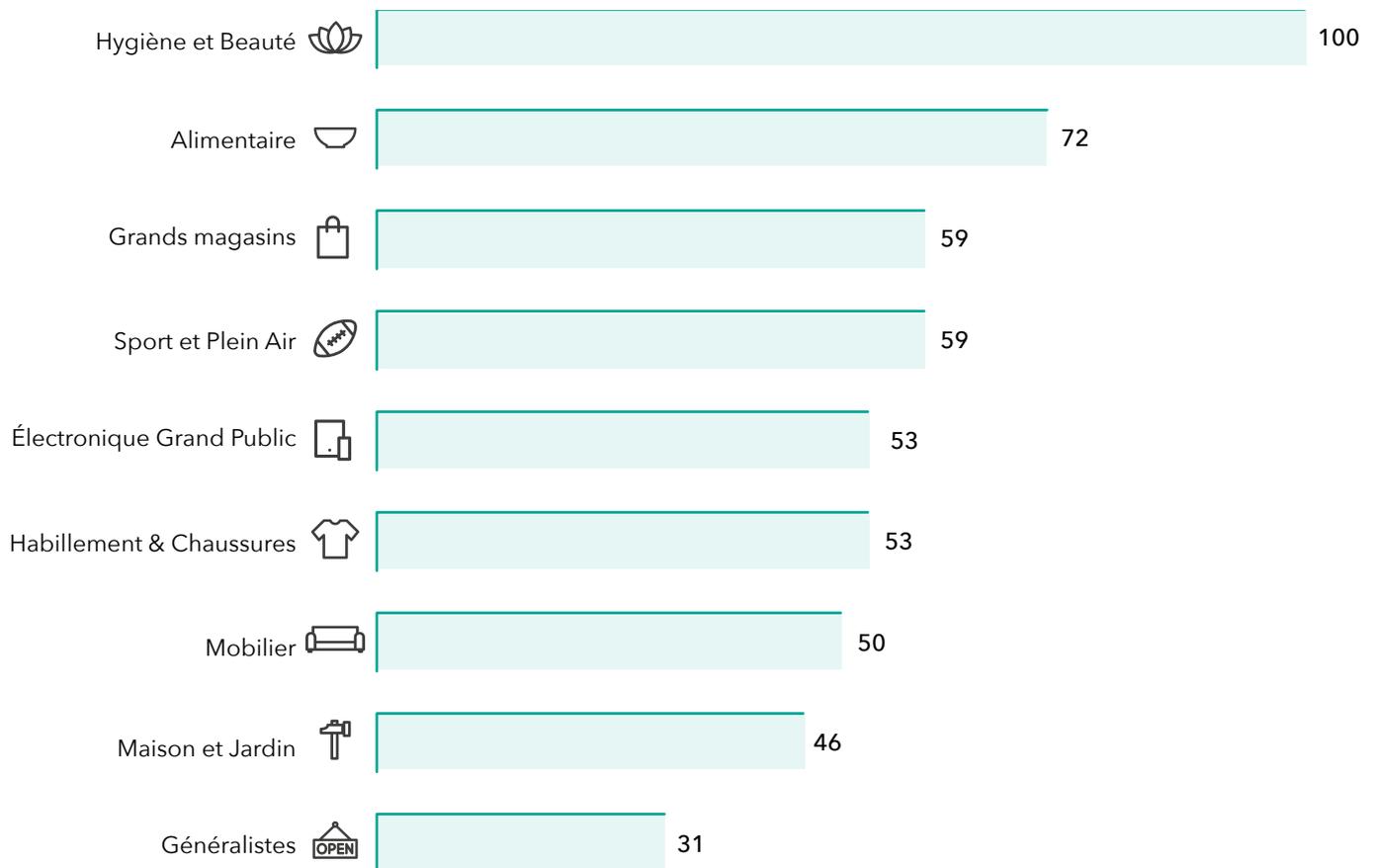
La plupart des leviers utilisés pour augmenter les dépenses de clients existants sont bien connus des enseignes. Les stratégies efficaces en la matière ne sont pas révolutionnaires et sont constituées d'initiatives, pour certaines « classiques », déjà employées par les enseignes voire déjà au cœur de leur proposition client.

	Méthodes employées	Exemples	
<b>Programmes de fidélité sur mesure</b> 	<b>Récompenser les dépenses régulières</b> par des cadeaux, des points et des promotions afin <b>d'augmenter la valeur moyenne et la fréquence des achats.</b>	<b>Sephora</b> classe ses clients en fonction du <b>nombre de points cumulés</b> (White, Black, Gold), avec de plus en plus <b>d'avantages.</b>	
<b>Abonnements</b> 	Programmes de fidélisation à travers un abonnement ou des frais d'adhésion, <b>offrant des récompenses plus intéressantes.</b>	Avec l'abonnement <b>Monopflix</b> , dès €8,33/mois, les abonnés bénéficient de <b>10% de réductions</b> sur un certain nombre de produits.	
<b>Élargir la gamme de services</b> 	Élargir l'offre de services afin de <b>mieux tirer profit des clients</b> , par la rénovation des magasins ou l'ajout de services auxiliaires en magasin ou en ligne.	<b>Carte de crédit, 'personal shopper', centre de bien-être ...</b> Les <b>Galerias Lafayette</b> offrent divers services liés à leur gamme de produits.	
<b>CRM et données clients</b> 	Utiliser les données CRM / clients pour mieux <b>comprendre et cibler</b> les consommateurs avec des <b>offres promotionnelles.</b>	<b>L'Occitane</b> a adapté ses données clients, avec un <b>CRM multicanal</b> qui permet un reporting en <b>temps réel</b> de tous les canaux <b>sur une seule base de données.</b>	
<b>Autres canaux d'acquisition</b> 	Les enseignes utilisent des <b>canaux organiques / non rémunérés</b> ou se tournent vers des <b>canaux payants moins coûteux</b> que Google, Amazon et Meta.	<b>Vinted</b> compte sur sa jeune communauté <b>sur les réseaux sociaux</b> pour faire parler de la marque: +705M vues sur '#Vinted' sur TikTok.	

De notre expérience, les programmes de fidélité sont particulièrement utiles dans les catégories à plus forte rotation, où les acheteurs réguliers peuvent voir les récompenses s'accumuler en temps réel et ressentir des avantages plus directs.

## IMPORTANCE DES PROGRAMMES DE FIDÉLITÉ<sup>1</sup>

France 2023, (Indexé, Hygiène & Beauté = 100)



Les enseignes avec les programmes de fidélisation les plus performants s'orientent de plus en plus vers des récompenses flexibles, en temps réel, qui offrent des avantages systématiques aux acheteurs fréquents sous forme de points ou de remises personnalisées. Alors que les programmes de fidélisations deviennent synonymes de promotions et baisses de prix, les consommateurs privilégient la régularité des avantages et leur personnalisation.

## TOP 3 ATOUTS DES PROGRAMMES DE FIDÉLITÉ<sup>2</sup>

France 2023



ACCÈS À DES PROMOTIONS UNIQUES



ACCÈS À DES PRIX RÉSERVÉS AUX MEMBRES



RÉDUCTIONS PERSONNALISÉES

1. Q : Quelle est la principale raison pour laquelle vous avez acheté chez MARQUE ? R : Les programmes de fidélité.

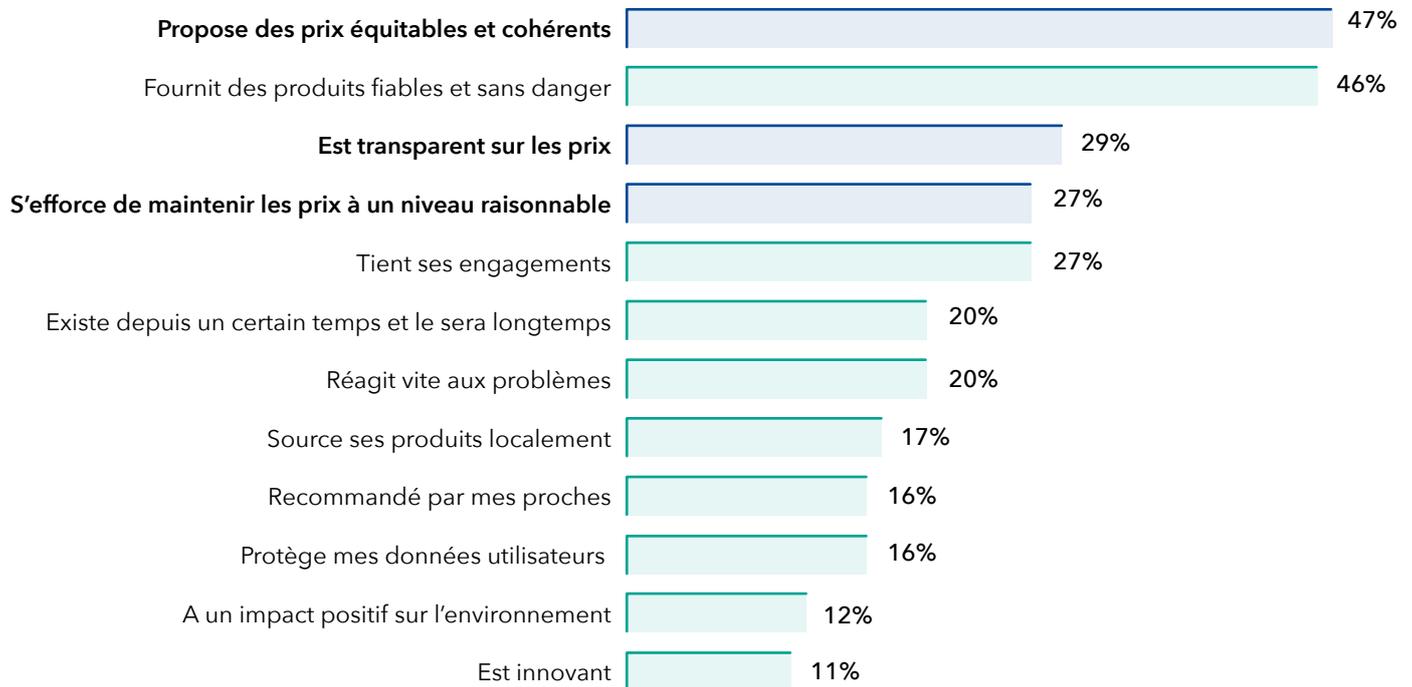
2. Q : Quels sont les principaux avantages/attribution du programme de fidélité de MARQUE ?

Source: Classement OC&C des enseignes 2023, Recherches en ligne, Analyse OC&C.

Néanmoins, les enseignes les mieux notées sont celles qui donnent confiance aux consommateurs. Cette confiance ne passe pas que par le programme de fidélité mais par des critères de prix, de fiabilité et d'offre.

## RAISONS D'AVOIR CONFIANCE EN UNE ENSEIGNE<sup>1</sup>

(% des répondants, 2023)



1. Lorsque vous pensez à la confiance que vous accordez à une enseigne, quels sont les trois facteurs les plus importants pour vous?  
Source: Sondage RPI OC&C.

Afin d'optimiser la rentabilité par client, mettre l'accent sur la fidélisation des consommateurs est essentiel, et cela peut se faire au-delà du programme de fidélité via d'autres critères qui permettent à une enseigne de créer de la confiance. Les exemples de la Fnac et de E. Leclerc montrent que cette confiance peut être bâtie sur une offre large à la fois de produits et de services ou un rapport qualité-prix transparent.

- Fnac met l'accent sur les **services proposés** afin de fidéliser les clients.
- Financement à travers la **carte Fnac Mastercard**, services de **garantie et d'assurance**, SAV et assistance personnalisée, **réparation** de vélos, **seconde main** et recyclage d'anciens appareils ....

REJOIGNEZ LE LAB CLIENT FNAC  
Imaginer ensemble la Fnac de demain

**LE PRIX DE LA SECONDE VIE,  
LA QUALITÉ FNAC EN PLUS**

**Classé # 11 : Produits de qualité**

---

**Classé # 8 : Produits adaptés à mes besoins**

---

**Classé # 6 : Confiance**

---

**Classé # 7 : Toutes catégories confondues**

- Pour Leclerc, le prix est un enjeu de fidélisation. C'est d'ailleurs leur stratégie de communication principale.

Face à l'inflation, de nombreuses mesures ont été prises par l'enseigne comme :

- Prix bloqués plus de 1 000 produits Eco+
- Bouclier anti-inflation : en cas de hausse des prix de certains produits, crédités de la différence sur leur carte de fidélité

**Classé # 9 : Rapport qualité-prix**

---

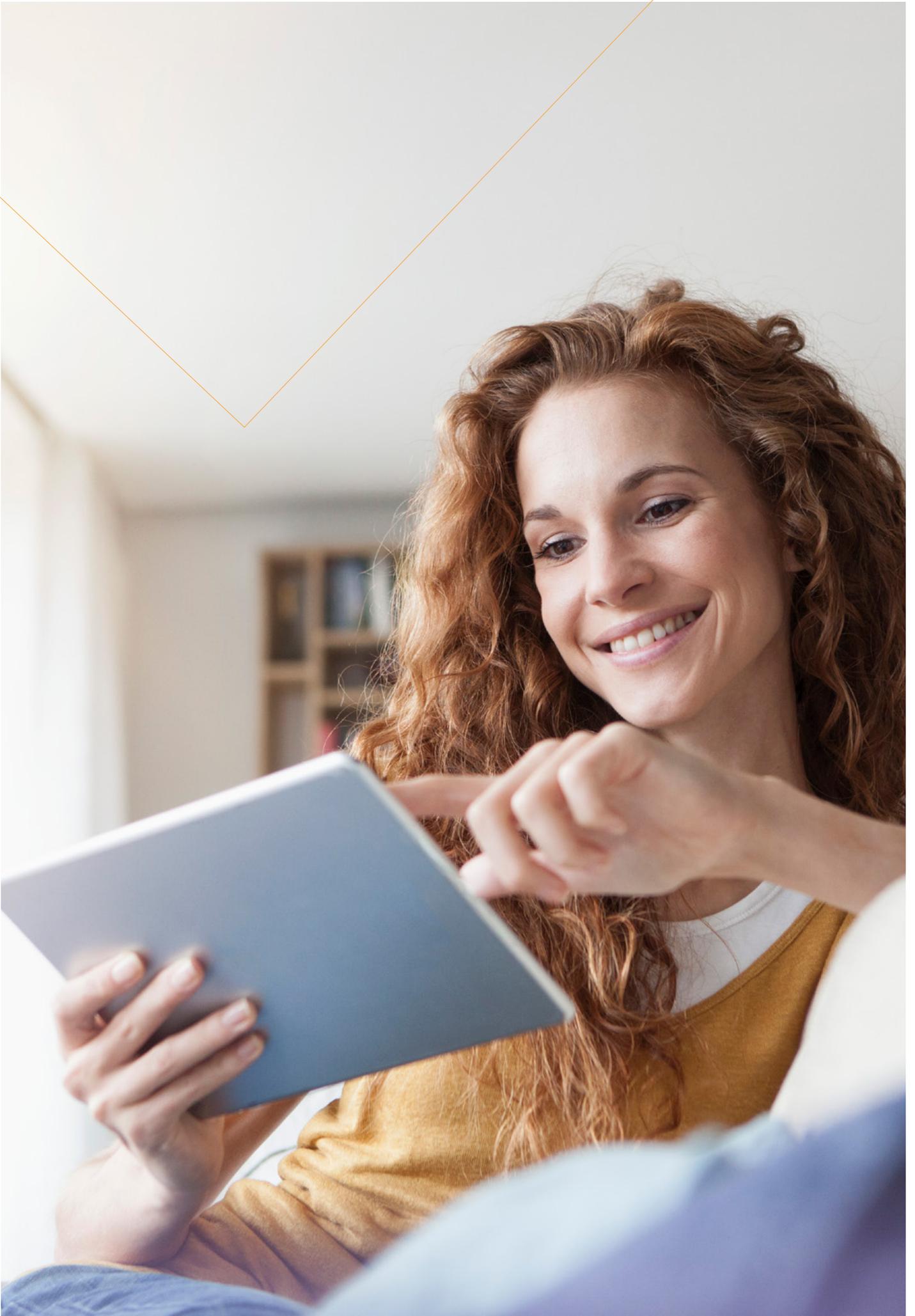
**Classé # 13 : Pris bas, #1 Prix bas des HMSM**

---

**Classé # 8 : Confiance**

---

**Classé # 5 : Toutes catégories confondues**



# Générer une croissance durable fondée sur un modèle clair et différencié

## LES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES DE DISTRIBUTION PERFORMANTS SUR LE LONG TERME RESTENT RELATIVEMENT INCHANGÉES, MALGRÉ LES PERTURBATIONS DU MARCHÉ CES DERNIÈRES ANNÉES.

Afin d'améliorer leur performance, les acteurs devraient se concentrer sur la construction d'un modèle opérationnel différencié afin de se démarquer des concurrents et de répondre au mieux aux attentes fragmentées des consommateurs. Nous identifions **quatre modèles gagnants** : Marketplace, Plateforme de Services, Identité de Marque et Objectif Prix.

	Principales caractéristiques	Exemples d'enseignes
<b>Marketplace</b> 	Distributeurs en ligne dont la fonctionnalité de la place de marché est au cœur de la proposition du distributeur	  
<b>Plateforme de Services</b> 	Distributeurs se concentrant sur l'offre de services clients additionnels, parallèlement à la vente traditionnelle	  
<b>Identité de Marque</b> 	Distributeurs gérant des magasins physiques ou en ligne avec une identité de marque individuelle au cœur du positionnement	  
<b>Objectif Prix</b> 	Distributeurs axés sur l'accessibilité prix dont le modèle opératoire est tout entier tourné vers cet objectif: achats optimisés, chaîne d'approvisionnement flexible, peu de coûts de structure, magasins plus minimalistes, etc.	  

Chaque modèle a des spécificités sur lesquelles les enseignes doivent se focaliser afin d'élaborer les éléments les plus importants de la proposition et les exécuter au mieux.

	Différentiation	Priorités stratégiques
<b>Marketplace</b> 	<b>Capter la valeur en ligne via une market place</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir une 'notoriété spontanée' pour devenir le premier choix incontestable dans les processus d'achats en ligne.</li> <li>Se démarquer des moteurs de recherche pour devenir la première destination pour le conseil et l'inspiration (même sans achat).</li> <li>Adopter le modèle d'abonnement pour fidéliser les consommateurs.</li> </ul>
<b>Plateforme de Services</b> 	<b>Créer de la valeur grâce aux services clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'offre de produits n'est plus, à elle seule, suffisante pour les clients.</li> <li>Les enseignes doivent proposer des solutions qui répondent de A à Z aux besoins des consommateurs par une gamme de produits et de services adjacents.</li> <li>Intégrer des abonnements et des offres groupées dans la proposition de valeur pour consolider la position du client au sein de l'écosystème.</li> </ul>
<b>Identité de Marque</b> 	<b>Réussir à se différencier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aligner les clients sur sa proposition en créant un caractère distinctif à la marque et en clarifiant sa mission.</li> <li>Les gagnants créeront un lien avec les clients grâce à l'authenticité et la cohérence des messages, à la qualité des produits et à tous les points de contact avec les clients, peu importe la façon et le lieu d'interaction.</li> </ul>
<b>Objectif Prix</b> 	<b>Miser sur le volume et l'intégration pour faire du prix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir des prix incomparables grâce à l'intégration verticale, aux économies d'échelle et à l'efficacité opérationnelle.</li> <li>Pour les enseignes les plus avancées, adopter l'état d'esprit du consommateur final afin de répondre aux besoins fondamentaux, plutôt qu'un produit/service unique.</li> <li>Exploiter le volume pour piloter le prix de ces produits/services auxiliaires.</li> </ul>

*“Afin d'améliorer leur performance, les acteurs devraient se concentrer sur la construction d'un modèle opérationnel différencié pour se démarquer des concurrents et pour répondre au mieux des attentes fragmentées des consommateurs.”*

La performance de chaque modèle varie selon la catégorie, la mission de l'enseigne et le client final. Les consommateurs reconnaissent et récompensent les marques pour les éléments clés de la proposition et valorisent les distributeurs différemment pour chacun d'entre eux. Nous observons des points forts dans les évaluations des consommateurs en fonction des éléments spécifiques de chaque proposition.



À mesure que le paysage de la grande distribution évolue, nous assistons à l'émergence de propositions différentes, qui réussissent chacune avec leurs forces. Les distributeurs doivent évaluer leurs propres compétences internes, et leur cible de clients, afin de déterminer le modèle qui correspond le mieux à leurs objectifs stratégiques à long terme. Il est plus que jamais nécessaire de se concentrer sur la façon d'exécuter ces propositions afin de se différencier et de gagner des parts de marché.



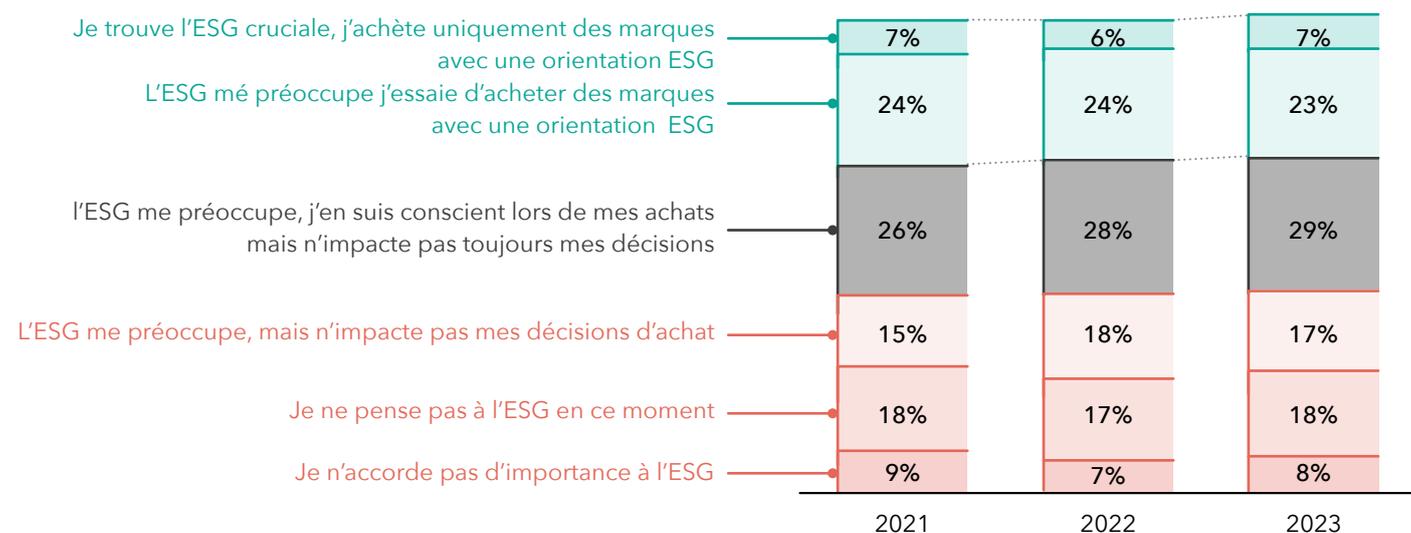
# Maintenir les initiatives ESG malgré le contexte inflationniste

**LES INITIATIVES ESG SONT AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DES DISTRIBUTEURS ET SONT DE PLUS EN PLUS DES LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELATION CLIENT.**

Côté consommateurs, on pourrait croire qu'elles ont été reléguées au second plan suite aux tensions sur le pouvoir d'achat depuis 2022. Cependant, une part conséquente des consommateurs prennent leurs décisions d'achat en fonction de critères ESG, particulièrement parmi les jeunes générations.

## COMPORTEMENTS ENVERS L'ESG<sup>1</sup>

France 2021-23

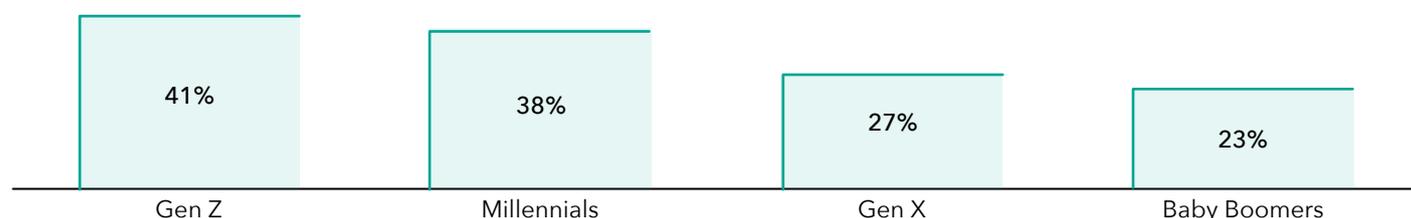


L'ESG a un impact: ■ marqué ■ moyen ■ faible / inexistant

1. Quelle affirmation décrit le mieux votre attitude vis-à-vis des facteurs environnementaux et sociaux ?  
 2. Bas comprend les revenus annuels de 24,000€ ou moins, Moyen de 24,001€ à 40,000€ et Haut plus de 40,000€.  
 Source: Sondage RPI OC&C.

## PROPORTION DE CLIENTS FORTEMENT AFFECTÉS PAR L'ESG

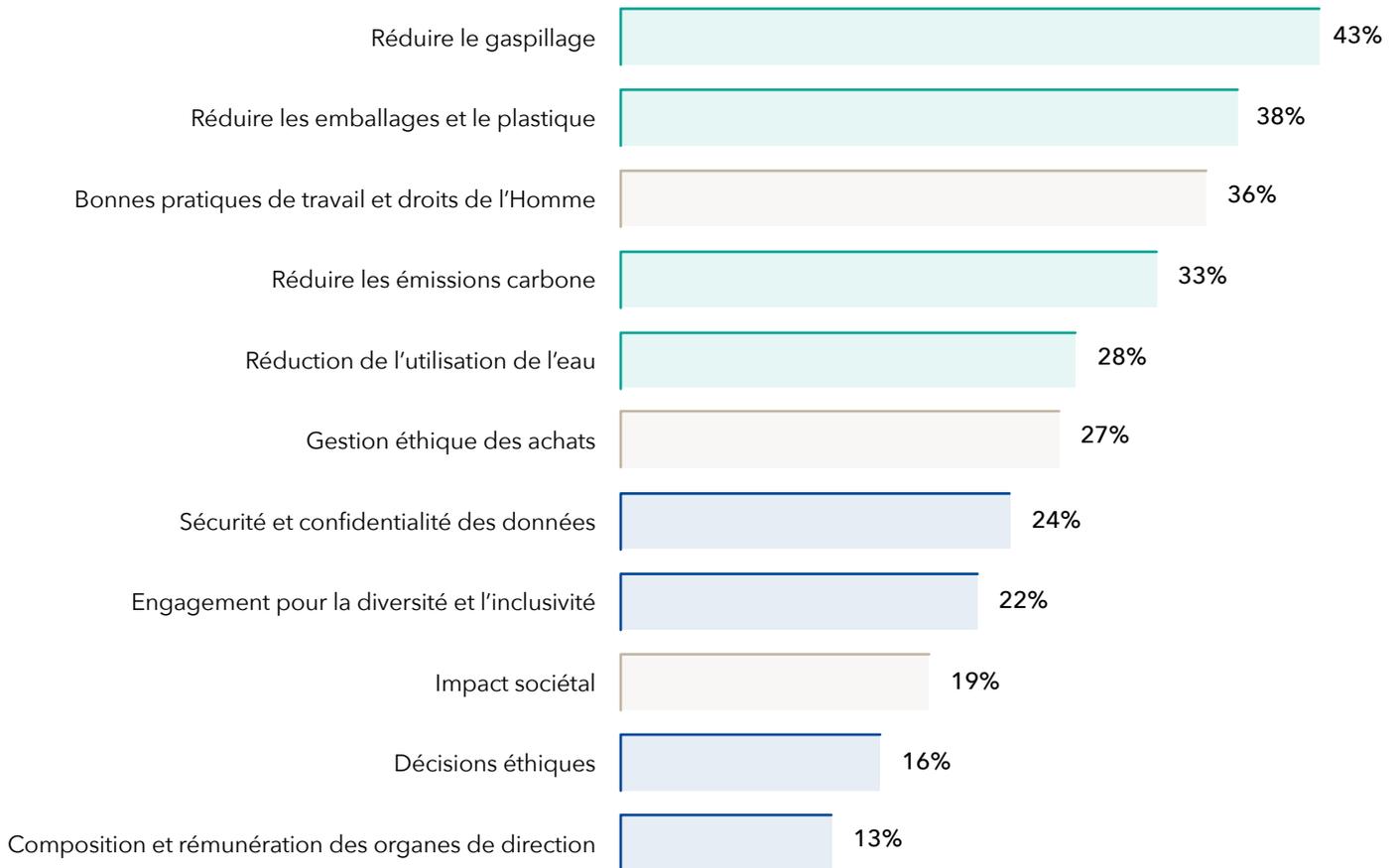
France 2023, (%)



Il est par conséquent risqué de réduire les efforts sur ces sujets. Pour convaincre les consommateurs, les initiatives ESG doivent être cohérentes et constantes. À court terme, ceux qui n'auront pas correctement adressé ces enjeux auront plus de difficultés.

Pour les clients les plus sensibles aux questions ESG, les facteurs environnementaux, tels que la réduction du gaspillage ou celle des emballages et de l'utilisation de plastique, sont au premier plan de leurs préoccupations. Ils devraient également l'être pour les enseignes.

## SUJETS LES PLUS IMPORTANTS AU SEIN DE L'ESG<sup>1</sup> POUR LES PERSONNES SOUCIEUSES DE L'ESG<sup>2</sup>, France 2023



■ Environnementaux ■ Sociaux ■ Gouvernance

1. En ce qui concerne les mesures prises par les enseignes en matière de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), quelles sont, selon vous, les plus importantes (veuillez classer les trois premiers) ?
2. Quel énoncé décrit le mieux votre attitude à l'égard des facteurs environnementaux et sociaux ? Soucieux des facteurs ESG : options qui indiquent qu'ils se soucient de la durabilité ; Moins soucieux des facteurs ESG : options qui indiquent un intérêt limité pour les considérations ESG.

Source: Sondage RPI OC&C.

Les consommateurs reconnaissent et récompensent les enseignes qui s'engagent pour améliorer leur impact environnemental et social.

Classement Durabilité <sup>1</sup>		Rationnels	Illustration
2021	2023		
<b>Vestiaire Collective</b> #30 #9 +21 Places		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revente de vêtements et accessoires de luxe, après certification par des experts</li> <li>• <b>L'économie circulaire</b> au cœur du business model</li> <li>• <b>Initiatives environnementales additionnelles</b> : réduction du packaging et priorisation des modes de transport moins polluants par exemple</li> <li>• <b>Communication corporate engagée</b>: 'Notre combat contre la fast fashion', 'Impact Report 2023', certification B corp</li> </ul>	
<b>ekosport</b> #43 <sup>2</sup> #12 +28 Places		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement d'Ekosport Rent en 2023, <b>location de ski en ligne</b> avec plus de 40 points physiques de collecte notamment en montagne</li> <li>• <b>Recyclage</b> des vieux skis avec SkiTec, <b>transformation en diverses formes et meubles</b></li> </ul>	

1. Classement basé sur la note des consommateurs indexée de 0 à 100 pour le critère Durabilité, basé sur les consommateurs ayant visité ou acheté à cette enseigne dans les 3 derniers mois.

2. Classement 2022 pour Ekosport car non présent au sein du classement auparavant.

Source: Classement OC&C des enseignes 2023, Recherche en ligne, Analyse OC&C.

La seconde main est particulièrement appréciée par les consommateurs car elle permet de combiner des engagements ESG à l'accessibilité prix. Si bien que les enseignes comme Vinted ou Back Market gagnent des places au classement général portées par ces deux critères d'achat.

## LA PROPOSITION COEUR DE CERTAINES ENSEIGNES QUI GAGNENT DES PLACES AU CLASSEMENT GÉNÉRAL

### Vinted

#38<sup>1</sup>

+24<sup>2</sup> Places

#1 Rapport Qualité-Prix

#8 Durabilité

Prêts à faire du tri dans vos placards ?

Vends maintenant

- Vente de **vêtements et accessoires** de seconde main, **entre particuliers**.
- Première enseigne de mode où les Français ont dépensé leur argent en 2023

---

### Back Market

#63<sup>1</sup>

+2<sup>2</sup> Places

#8 Rapport Qualité-Prix

#6 Durabilité

La vraie *innovation*, c'est d'en faire plus avec ce qu'on a déjà.

Jusqu'à 40% moins cher que le neuf, et 91% de CO2 en moins.

Je revends

- Vente d'**appareils électroniques reconditionnés**
- Vérification de l'état et garantie de la condition des appareils vendus

1. Compte tenu de tout ce que vous savez sur les marques / enseignes suivantes, quelle est votre opinion globale sur chacune d'entre elles ?

2. Comparé au classement 2021.

Source: Classement OC&C des enseignes 2023, Joko, LSA, Recherche en ligne, OC&C analysis.

# Synthèse des *impératifs stratégiques*



## 1. Optimiser le réseau de magasins

Définir clairement le rôle des magasins dans sa stratégie. Tenter de rendre le passage du magasin au online le plus fluide possible pour s'adapter aux préférences des clients. Gérer activement son réseau afin d'obtenir les meilleurs emplacements dans les meilleures zones. Faire preuve de souplesse pour suivre les tendances dans la conception de l'expérience en magasin pour qu'elle soit pratique, agréable et source d'inspiration.



## 2. Répondre à la fragmentation des attentes consommateurs

Les attentes des consommateurs sont de plus en plus fragmentées dans un contexte de pression inflationniste qui pousse chacun à faire des choix plus marqués. Pour cela, les enseignes doivent équilibrer le triptyque gamme, prix et fidélisation pour répondre à leur propre cible de clients.



## 3. Générer une croissance durable fondée sur un modèle clair et différencié

Pour répondre à ces attentes, les enseignes doivent choisir des modèles avec des aspérités. Les quatre modèles émergents correspondent à certaines catégories pour une cible de clients donnée. Évaluer les compétences internes clés et la cible client pour choisir un modèle en accord avec les objectifs stratégiques à long terme.



## 4. Maintenir les initiatives ESG malgré le contexte inflationniste

Malgré la baisse du pouvoir d'achat, une partie des consommateurs intègrent les critères ESG lors de leurs achats. Pour ces clients les plus engagés, les facteurs environnementaux sont au premier plan. Ne pas sous-estimer l'importance de la durabilité sur le court-terme, les enseignes qui le font risquent de le regretter, à la fois pour l'impact sur l'opinion des consommateurs, et sur le plan financier.

# Classement des 10 enseignes préférées des Français

## ÉVOLUTION DU CLASSEMENT DES ENSEIGNES<sup>1</sup>

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	amazon	picard	amazon	amazon	DECATHLON	GRAND FRAIS	DECATHLON	picard	DECATHLON	DECATHLON
2	picard	amazon	Krys	Apple	Cultura l'esprit jubile	DECATHLON	picard	DECATHLON	fnac	picard
3	YVES ROCHER	YVES ROCHER	picard	GRAND FRAIS	picard	Cultura l'esprit jubile	GRAND FRAIS	LEROI MERLIN	picard	GRAND FRAIS
4	Cultura l'esprit jubile	thiriet	DECATHLON	picard	fnac	picard	LEROI MERLIN	fnac	Cultura l'esprit jubile	LEROI MERLIN
5	thiriet	vente privée	YVES ROCHER	Cultura l'esprit jubile	amazon	fnac	fnac	E.Leclerc	IKEA	E.Leclerc
6	vente privée	Apple	Apple	DECATHLON	SEPHORA	biocoop	biocoop	Cultura l'esprit jubile	GRAND FRAIS	Cultura l'esprit jubile
7	DECATHLON	KIKO	vente privée	SEPHORA	GRAND FRAIS	YVES ROCHER	YVES ROCHER	GRAND FRAIS	E.Leclerc	fnac
8	Apple	DECATHLON	GRAND FRAIS	TRUFFAUT	YVES ROCHER	biocoop	Cultura l'esprit jubile	YVES ROCHER	LEROI MERLIN	YVES ROCHER
9	fnac	IKEA	Cultura l'esprit jubile	KIKO	LEROI MERLIN	SEPHORA	amazon	Galeries Lafayette	SEPHORA	IKEA
10	Marionnaud PARIS	Cultura l'esprit jubile	NOCIBE	MAISONS DU MONDE	IKEA	IKEA	Galeries Lafayette	boulangier	biocoop	Galeries Lafayette

1. Compte tenu de tout ce que vous savez sur les marques / enseignes suivantes, quelle est votre opinion globale sur chacune d'entre elles ?

Source : Sondage RPI OC&C.

# Classement 2023

## Les champions par catégories

### 1. RAPPORT QUALITÉ PRIX

Vinted

Rang	Enseigne	Note
1	Vinted	77.2
2	Action	77.1
3	Yves Rocher	77.1
4	Decathlon	77.0
5	Aroma Zone	76.4
6	IKEA	76.1
7	Shein	75.5
8	Back Market	74.3
9	E.Leclerc	74.3
10	Stokomani	73.7

### 2. LARGEUR DE GAMME

amazon

Rang	Enseigne	Note
1	Amazon	86.8
2	Shein	85.0
3	Grand Frais	83.4
4	Sephora	83.1
5	Nocibé	82.2
6	Vinted	81.6
7	Cultura	81.4
8	Aroma Zone	81.3
9	Leroy Merlin	81.1
10	Marionnaud	81.1

### 3. PRODUITS ADAPTÉS À MES BESOINS



Rang	Enseigne	Note
1	Grand Frais	83.4
2	Yves Rocher	82.1
3	Picard	81.4
4	Aroma Zone	81.4
5	Marionnaud	81.1
6	Cultura	80.6
7	Nocibé	80.4
8	Fnac	78.8
9	L'Occitane	78.7
10	Amazon	78.4

### 4. QUALITÉ PRODUIT



Rang	Enseigne	Note
1	Grand Frais	85.6
2	Nocibé	82.7
3	Picard	82.7
4	Marionnaud	82.2
5	Cultura	81.9
6	L'Occitane	81.7
7	Yves Rocher	81.5
8	Aroma Zone	80.8
9	Galeries Lafayette	80.5
10	Sephora	80.0

### 5. FACILITÉ D'ACHAT

amazon

Rang	Enseigne	Note
1	Amazon	85.3
2	Yves Rocher	84.6
3	Grand Frais	84.3
4	Action	83.0
5	Shein	82.5
6	Decathlon	82.4
7	Vinted	81.8
8	Picard	81.5
9	Nocibé	81.4
10	Etam	81.1

### 6. FIABILITÉ

Cultura

Rang	Enseigne	Note
1	Cultura	81.1
2	L'Occitane	81.0
3	Grand Frais	80.7
4	Yves Rocher	80.7
5	Nocibé	80.3
6	Aroma Zone	80.2
7	Picard	80.0
8	Sephora	78.7
9	Etam	78.5
10	Amazon	78.3

# Classement 2023

## Les champions par catégories

### 7. ACCESSIBILITÉ PRIX

## SHEIN

Rang	Enseigne	Note
1	Shein	85.4
2	Action	85.1
3	Vinted	77.7
4	Primark	77.5
5	Stokomani	76.3
6	Kiabi	74.9
7	Lidl	72.9
8	Brico Dépôt	72.7
9	Aldi	72.1
10	Babou	71.9

### 8. PARCOURS D'ACHAT PLAISANT

## SHEIN

Rang	Enseigne	Note
1	Shein	76.0
2	Hema	74.1
3	Vinted	73.3
4	Cultura	73.1
5	La Foir'fouille	72.5
6	Aroma Zone	72.2
7	Sephora	71.0
8	Yves Rocher	71.0
9	IKEA	70.8
10	Nocibé	70.5

### 9. MARQUE TENDANCE

## SHEIN

Rang	Enseigne	Note
1	Shein	80.5
2	Galeries Lafayette	79.6
3	Etam	78.4
4	Zalando	77.7
5	ASOS	77.5
6	Printemps	76.1
7	Zara	75.7
8	Vinted	75.6
9	BHV	74.8
10	Sarenza	73.4

### 10. DURABILITÉ



Rang	Enseigne	Note
1	La Vie Claire	77.3
2	Aroma Zone	77.1
3	Biocoop	75.7
4	L'Occitane	73.7
5	Yves Rocher	73.3
6	Back Market	72.8
7	Naturalia	72.5
8	Vinted	70.9
9	Vestiaire Collective	70.5
10	Gamm Vert	69.6

### 11. SERVICE CLIENT



Rang	Enseigne	Note
1	Yves Rocher	75.7
2	L'Occitane	74.4
3	Nocibé	74.1
4	Aroma Zone	74.1
5	Marionnaud	73.7
6	Boulangier	73.6
7	Decathlon	73.4
8	Courir	73.3
9	Etam	73.2
10	Darty	72.5

### 12. PROGRAMME DE FIDÉLITÉ



Rang	Enseigne	Note
1	Yves Rocher	78.1
2	Etam	73.2
3	Nocibé	71.4
4	Marionnaud	71.0
5	Sephora	70.2
6	Auchan	68.0
7	Courir	68.0
8	Galeries Lafayette	67.3
9	L'Occitane	67.3
10	E.Leclerc	66.9

1. Note des consommateurs indexée de 0 à 100, basée sur les consommateurs ayant visité ou acheté à cette enseigne dans les 3 derniers mois.

Source: Sondage RPI OC&C.

## NOS BUREAUX

Belo Horizonte<sup>1</sup>

Boston

Hong Kong

Londres

Melbourne

Milan

Munich

New York

Paris

Rotterdam

São Paulo<sup>1</sup>

Shanghai

Sydney

Varsovie

uncommon sense™

occstrategy.com



Pour en savoir plus sur la manière dont les consommateurs évaluent votre enseigne, ou pour toute question concernant cette synthèse, n'hésitez pas à nous contacter :

**Stéphane Blanchard, Partner**

Stephane.blanchard@occstrategy.com

**David de Matteis, Partner**

David.dematteis@occstrategy.com

**Jean-Baptiste Brachet, Partner**

Jean-baptiste.brachet@occstrategy.com



Certified



1. The B Corp certification does not extend to our alliance with Advisia OC&C Strategy Consultants in Brazil.

© OC&C Strategy Consultants 2024. Trademarks and logos, including 'Uncommon Sense', are registered trademarks of OC&C Strategy Consultants and its licensors.