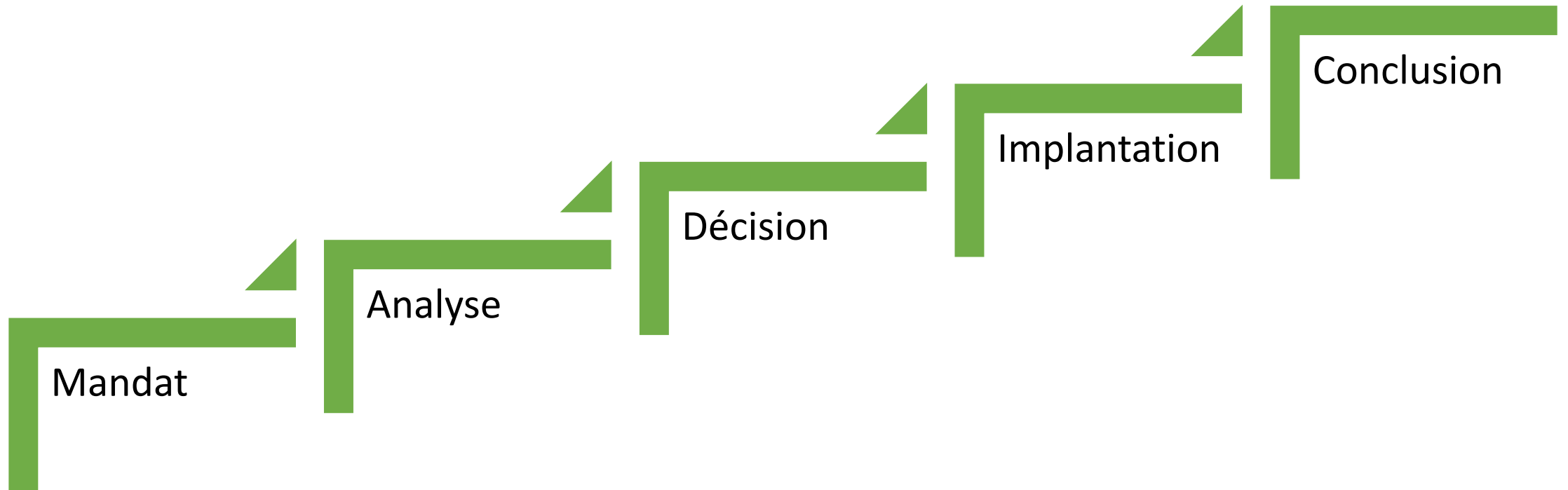


# John Lewis Partnership

consULTants FSA Uval

Dany Ouellet-Tremblay | Kevin Bélanger | Francis Matte | Marilyn Croizer

# AGENDA



# MANDAT

Définir la stratégie de JLP pour 2028 et au-delà.

*“Le meilleur moyen de prévoir le futur c’est de le créer”*

*- Peter Drucker*

*Enjeux secondaires:*

- Définir le rôle de la technologie pour JLP
- Mitiger le risque logistique post-Brexit
- Adresser la GRH post-Brexit

ANALYSE

# TENDANCES



# TENDANCES



## Facteurs:

- Brexit
- Plein employ au UK

## Implications:

- Dévaluation de la monnaie locale
- Hausse des taux d'intérêt
- Recrutement de main d'oeuvre hors frontières plus difficile

# TENDANCES



## **Facteurs:**

- Secteur en changement, mieux adapté aux besoins des consommateurs

## **Implications:**

- Fragmentation du marché (detail et épiceries)

# TENDANCES



## **Facteurs:**

- Génération C
- Expérience
- Service et bas prix

## **Implications:**

- Adaptation des magasins et des entrepôts (gestion des coûts)



# TENDANCES

## **Facteurs:**

- Technologies
- Barrières faibles

## **Implications:**

- Nouveau modèle d'affaire
- Nouvelles opportunités



# TENDANCES



## Facteurs clés de succès

Service client

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Offre de produits

Présence en ligne

# CHAÎNE DE VALEUR



# CHAÎNE DE VALEUR



- 70 pays
- **Leckford Farm** (employés et saisonnalité des produits)
- Relations d'affaires
- **Délais de livraison vont devenir cruciaux**  
(montée de la vente en ligne)

# CHAÎNE DE VALEUR



- John Lewis
- Peter Jones
- Waitrose

# CHAÎNE DE VALEUR



- John Lewis
  - Peter Jones
  - Waitrose
- 30-35% vente en ligne

# CHAÎNE DE VALEUR



Classe moyenne élevée  
et la génération C

# CHAÎNE DE VALEUR



Classe moyenne élevée  
et la génération C

**Objectif 2028 : Adapter l'offre**



# LE MARCHÉ

Technologies

Maison

Mode

Alimentation

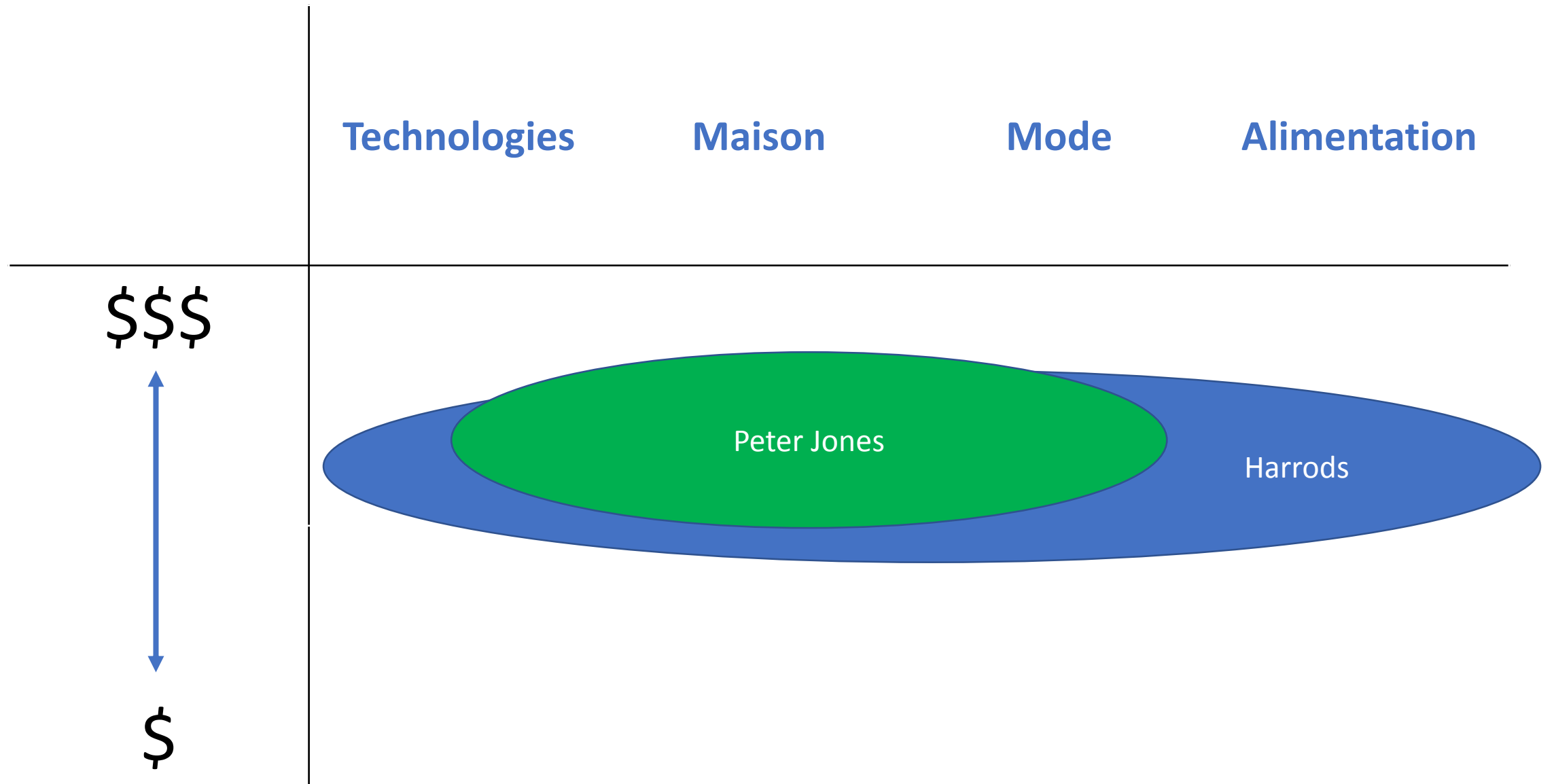
\$\$\$



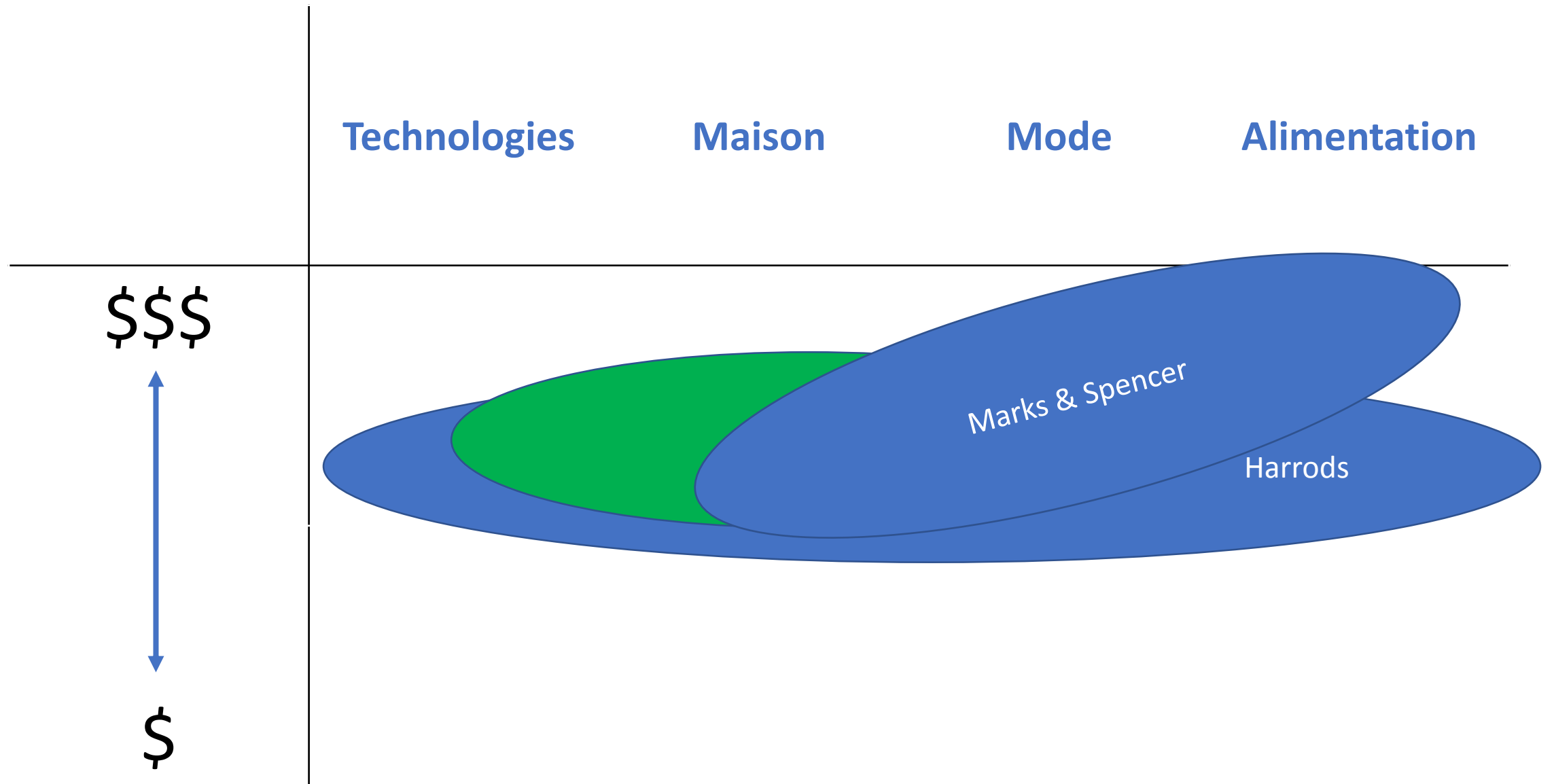
\$

Harrods

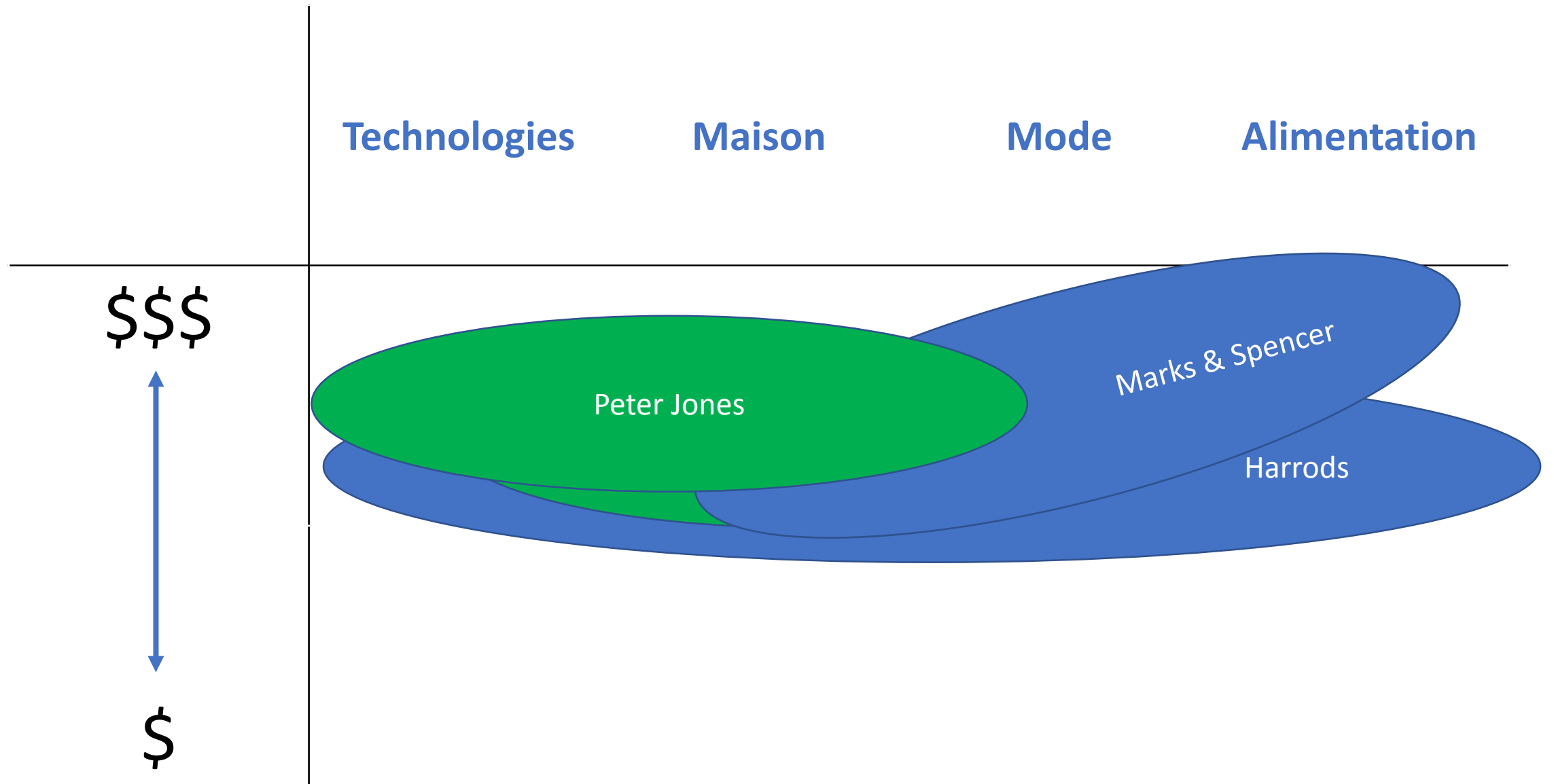
# LE MARCHÉ



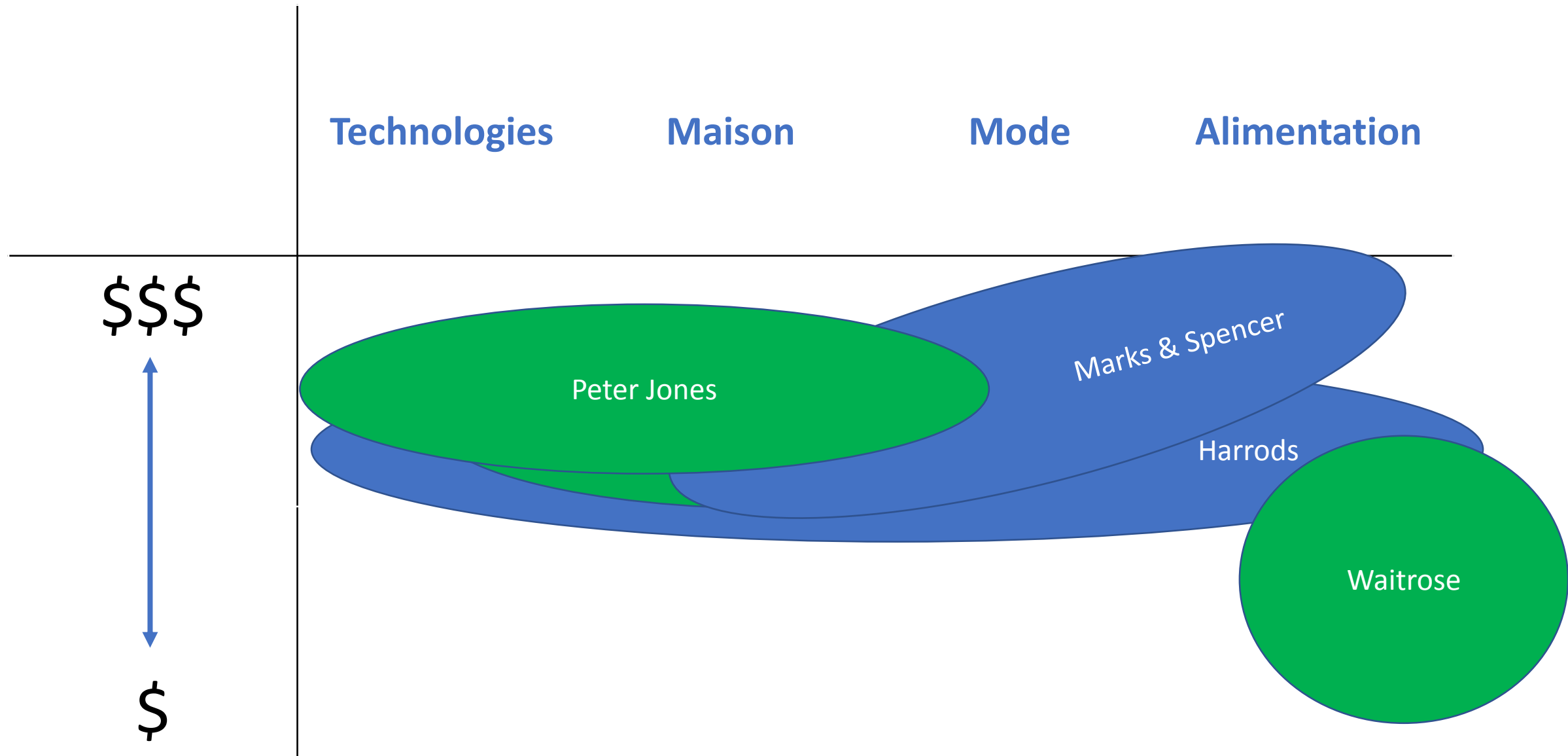
# LE MARCHÉ



# LE MARCHÉ



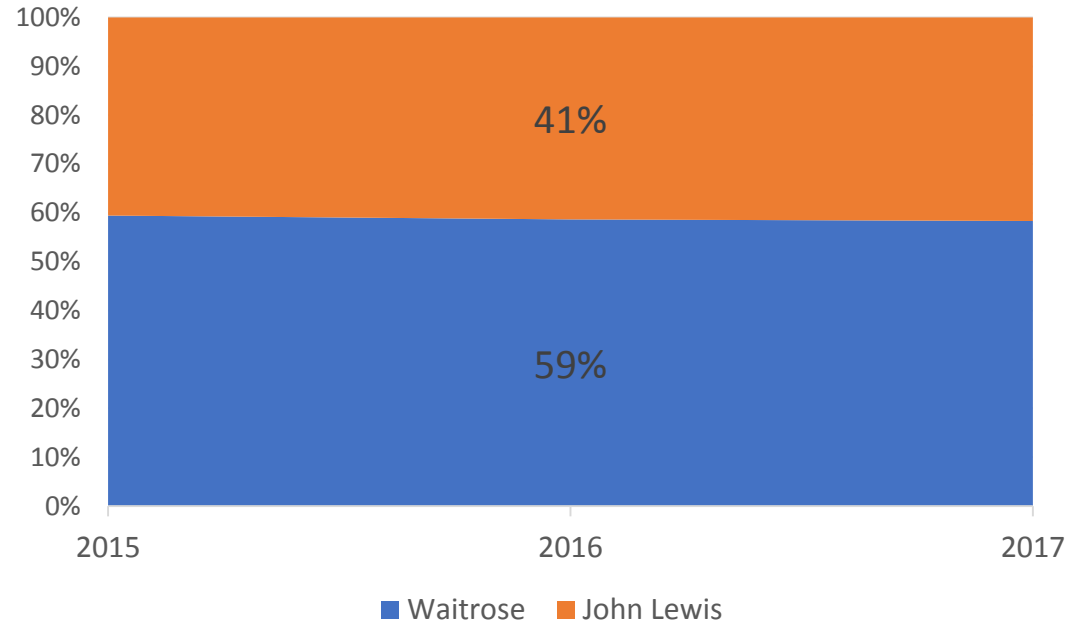
# LE MARCHÉ



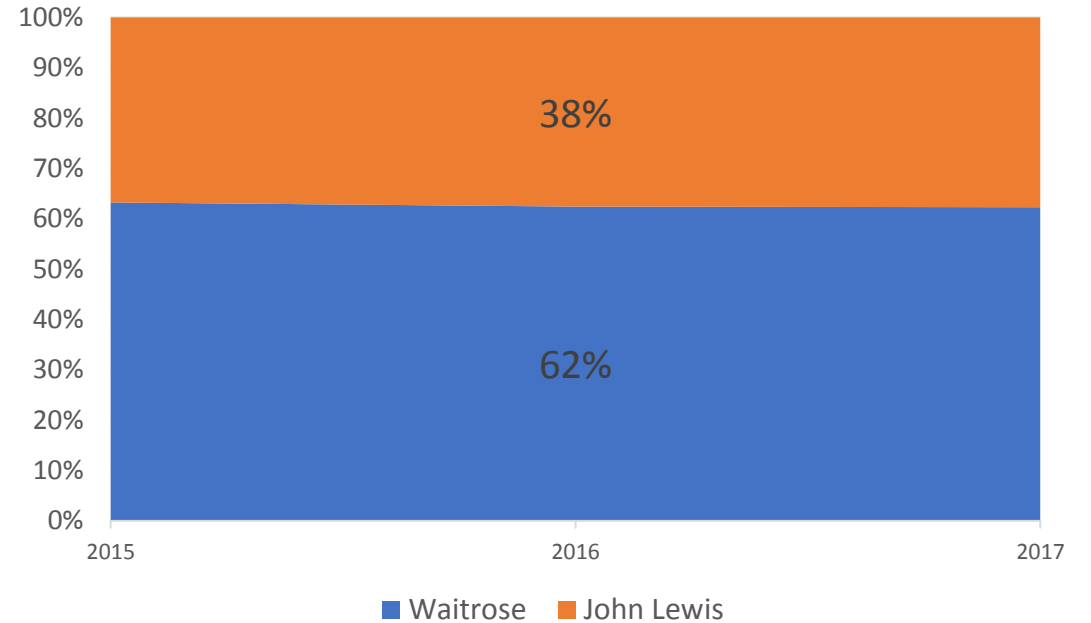
# ANALYSE FINANCIÈRE

# ANALYSE FINANCIÈRE

Distribution des revenus



Distribution des revenus brut

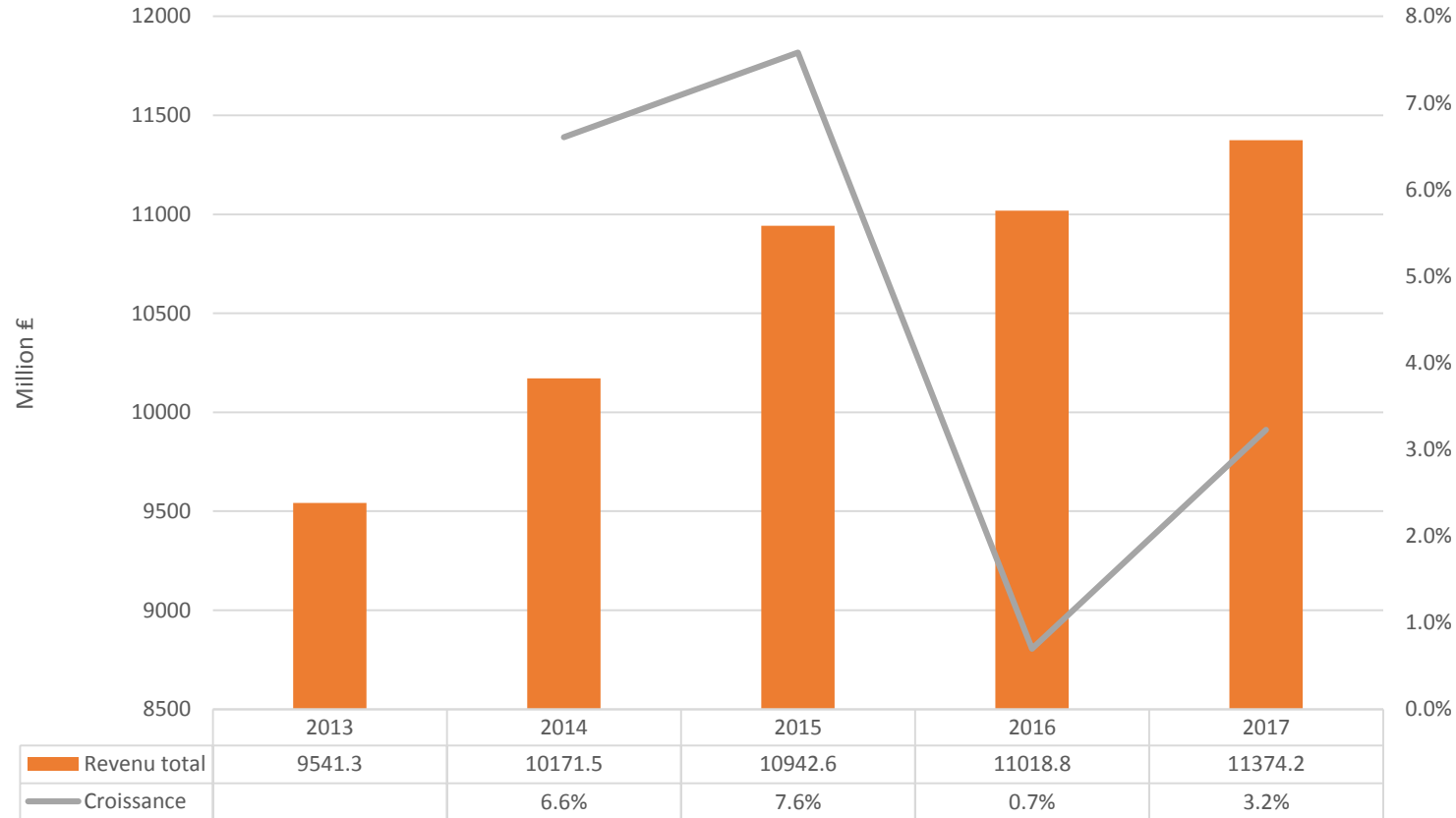


La distribution des revenus est stable.

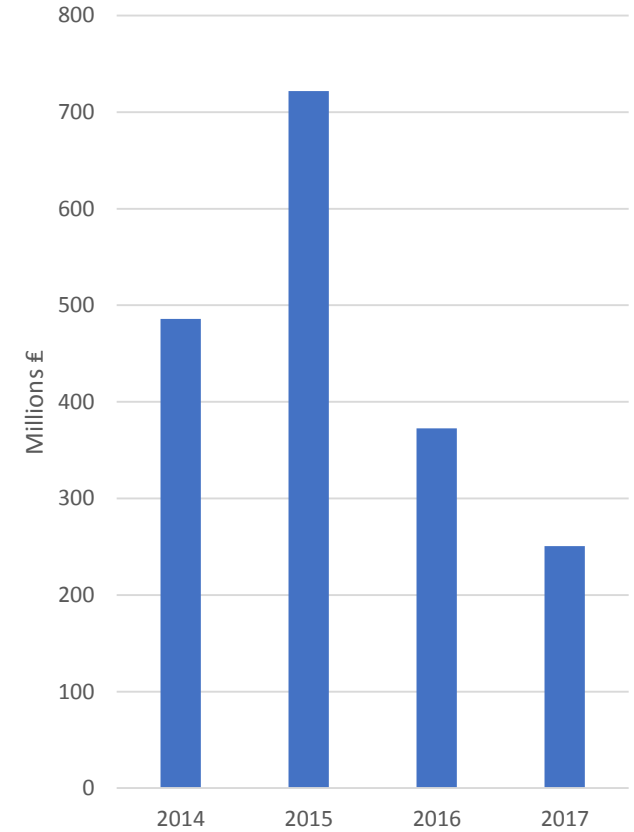
Le commerce en ligne est en forte croissance passant de **6% à 14% en 5 ans**

# ANALYSE FINANCIÈRE

## Évolution des revenus



## Dettes nettes

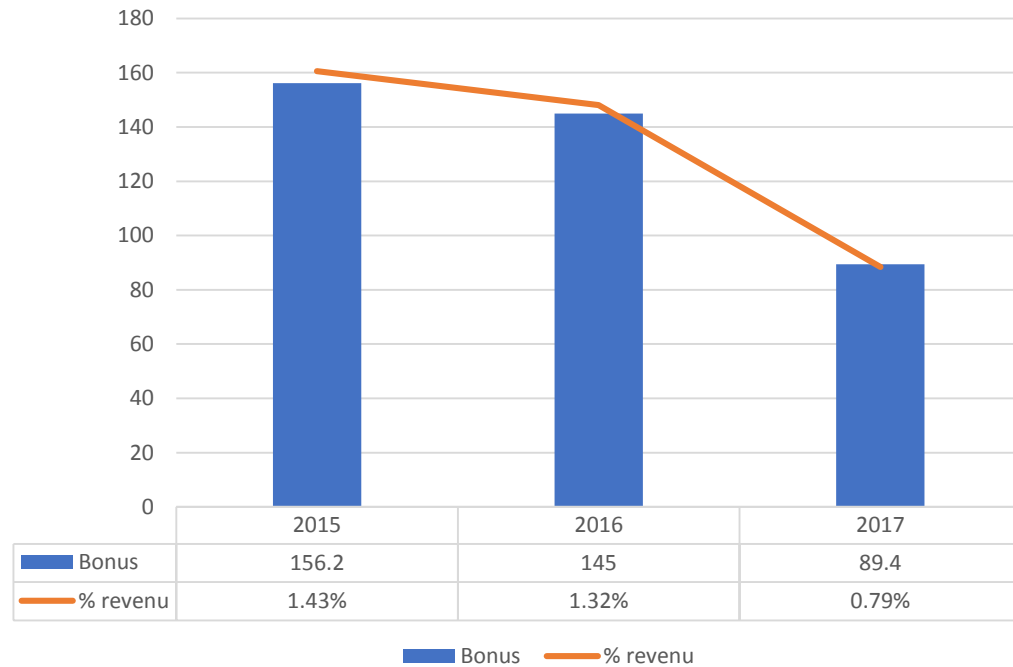


Ralentissement de la croissance des revenus lors de 2016 et 2017  
Dettes nettes à son plus bas niveau

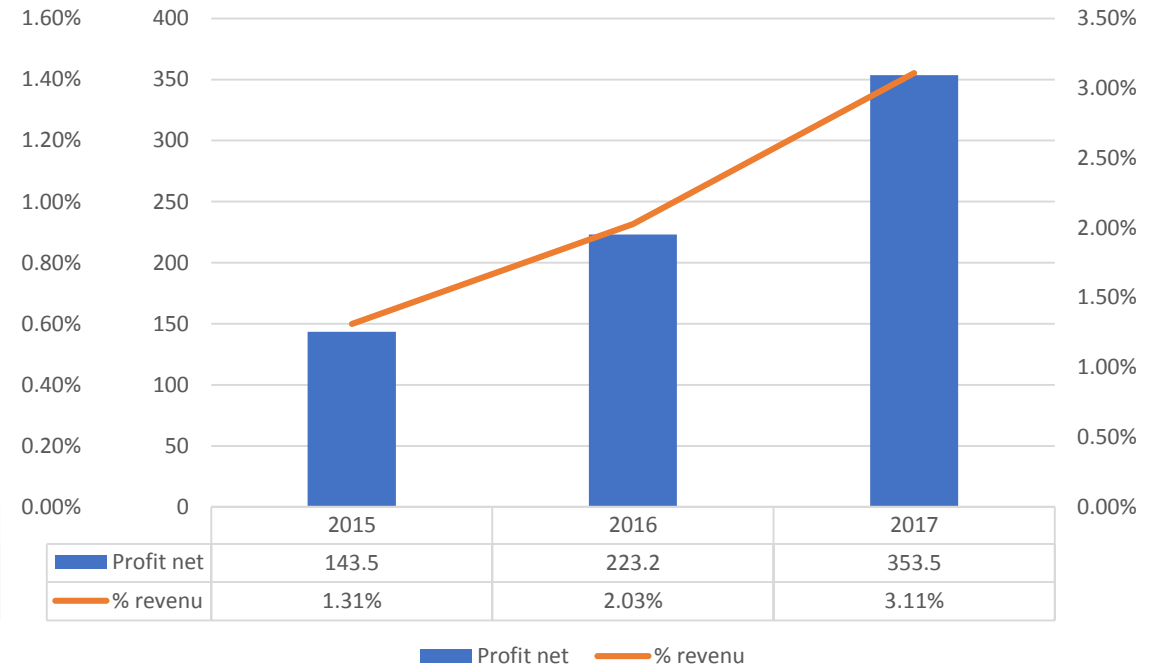


# ANALYSE FINANCIÈRE

## Bonus selon revenu



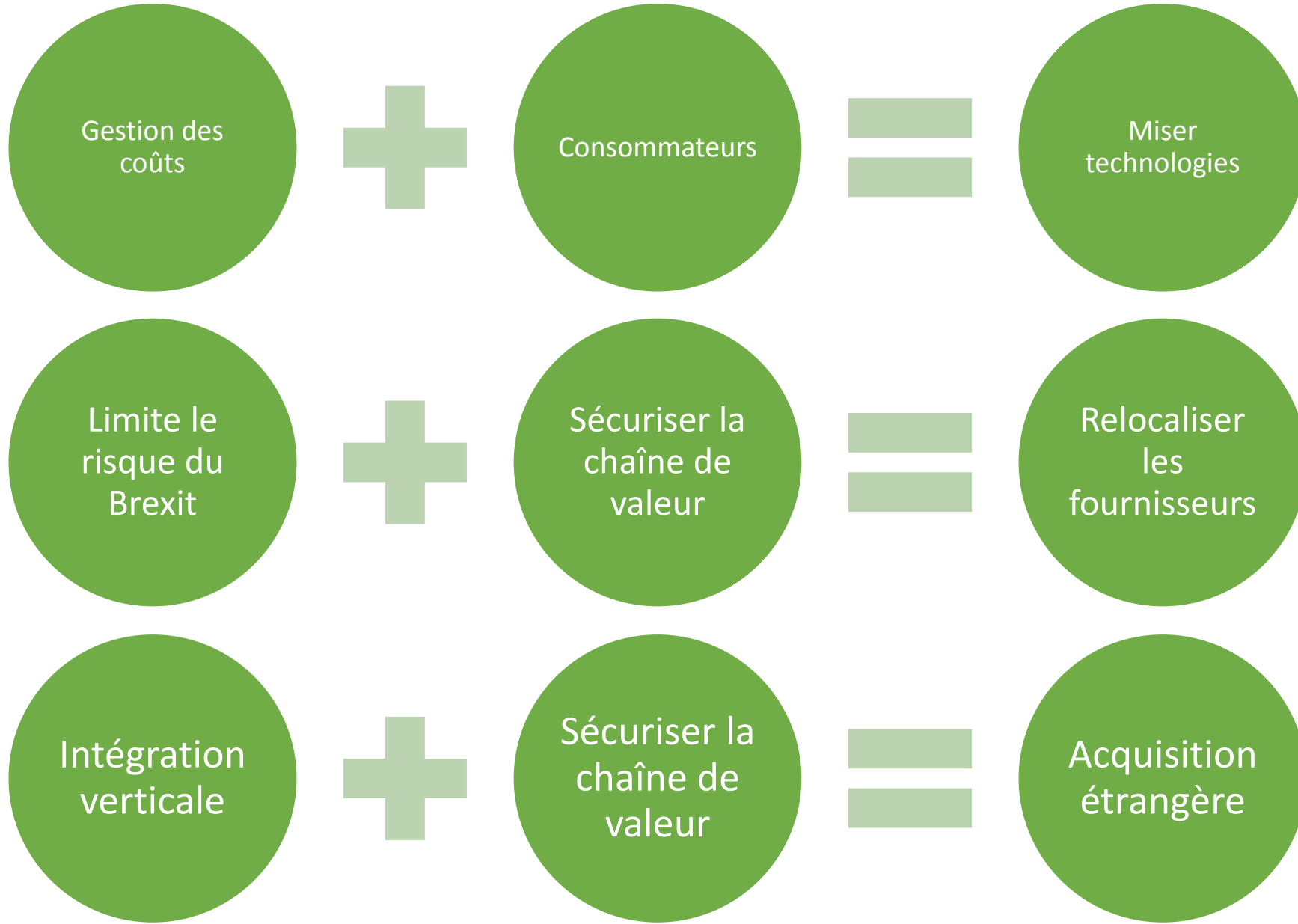
## Profit net selon revenu



Les bonus de l'entreprise sont en baisse.  
Le profit net de l'entreprise est en forte croissance

DÉCISION

# OPTIONS STRATÉGIQUES



# CRITÈRE DE DÉCISION

## Acceptabilité

- L'option crée de la valeur pour JLP
- L'option correspond à la mission et aux valeurs de JLP

## Faisabilité

- L'option est réalisable dans un calendrier raisonnable
- L'option est réalisable avec les ressources de JLP

## Pertinence

- L'option exploite les opportunités et mitige les menaces de l'environnement
- L'option exploite les forces et comble les faiblesses

## Facteurs clés de succès

- Gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Présence en ligne
- Offre de produit



- Entièrement



- Partiellement



- Aucunement

# DÉCISION

## Acceptabilité

- L'option crée de la valeur pour JLP
- L'option correspond à la mission et aux valeurs de JLP

## Faisabilité

- L'option est réalisable dans un calendrier raisonnable
- L'option est réalisable avec les ressources de JLP

## Pertinence

- L'option exploite les opportunités et **mitige les menaces de l'environnement**
- L'option exploite les forces et comble les faiblesses

## Facteurs clés de succès

- Gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Présence en ligne
- Offre de produit
- Service à la clientèle

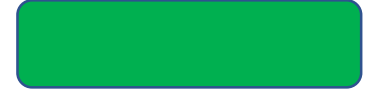
## Miser sur la technologie



## Relocaliser les fournisseurs



## Acquisition à l'étranger



# DÉCISION

## Acceptabilité

- L'option crée de la valeur pour JLP
- L'option correspond à la mission et aux valeurs de JLP

## Faisabilité

- L'option est réalisable dans un calendrier raisonnable
- L'option est réalisable avec les ressources de JLP

## Pertinence

- L'option exploite les opportunités et mitige les menaces de l'environnement
- L'option exploite les forces et comble les faiblesses

## Facteurs clés de succès

- Gestion de la chaîne d'approvisionnement
- **Présence en ligne**
- Offre de produit
- Service à la clientèle

## Miser sur la technologie



## Relocaliser les fournisseurs



## Acquisition à l'étranger



# DÉCISION

## Acceptabilité

- L'option crée de la valeur pour JLP
- L'option correspond à la mission et aux valeurs de JLP

## Faisabilité

- L'option est réalisable dans un calendrier raisonnable
- L'option est réalisable avec les ressources de JLP

## Pertinence

- L'option exploite les opportunités et mitige les menaces de l'environnement
- L'option exploite les forces et comble les faiblesses

## Facteurs clés de succès

- Gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Présence en ligne
- Offre de produit
- Service à la clientèle

## Miser sur la technologie



## Relocaliser les fournisseurs



## Acquisition à l'étranger



# DÉCISION

## Acceptabilité

- L'option crée de la valeur pour JLP
- L'option correspond à la mission et aux valeurs de JLP

## Faisabilité

- L'option est réalisable dans un calendrier raisonnable
- L'option est réalisable avec les ressources de JLP

## Pertinence

- L'option exploite les opportunités et mitige les menaces de l'environnement
- L'option exploite les forces et comble les faiblesses

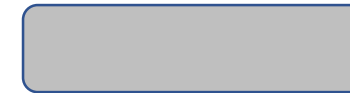
## Facteurs clés de succès

- Gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Présence en ligne
- Offre de produit
- Service à la clientèle

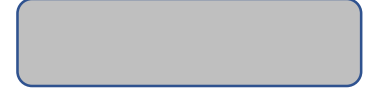
Miser sur la technologie



Relocaliser les fournisseurs



Acquisition à l'étranger





IMPLANTATION

# PHASES

Phase 1: S'approprier la technologie

Phase 2: Revoir la logistique

Phase 3: Veiller au bien-être des partenaires

Contingence: Préparation en vue du Brexit

# AVANTAGES

Phase 1: S'approprier la technologie

Synergie avec les  
magasins

Engouement pour  
le commerce en  
ligne

Avantage  
concurrentiel

Croissance pour  
nos fournisseurs

# IMPLANTATION

## Phase 1: S'approprier la technologie

### Plateforme en ligne

- Développement expérience utilisateur et interface en lien avec clientèle cible
- Intégration avec les magasins
  - Inventaire magasin et en ligne en temps réel

### Service à la clientèle

- Système simple
- Intégré aux magasins
- Intégration multi-canaux

### *Dropship*

- Développement d'un processus pour les fournisseurs intéressés
- Développement de la plateforme
- Critères de sélections
- Suivi serré des performances

### Système de loyauté

- Analyse des besoins
- Développement du système
- Intégration avec les magasins

# AVANTAGES

Phase 2: Revoir la logistique

Prévision de pénurie  
de main d'oeuvre

Prévision des coûts  
d'approvisionnement

Mitigation des  
risques  
d'approvisionnement

Simplification du  
commerce en ligne

Réduction des coûts  
d'entreposage  
(magasin)

# IMPLANTATION

Phase 2: Revoir la logistique

## Entrepot centralisé

- Système automatisé KNAAP

## Intégration des fournisseurs

- Système informatisé plus intégré
  - Avec les fournisseurs
  - Avec les magasins

## Intelligence artificielle

- Prédiction de la demande
- Réduction de l'inventaire
  - Just-in-time

## Magasins

- Réduction des pieds carrés

## Ferme

- Automatisation

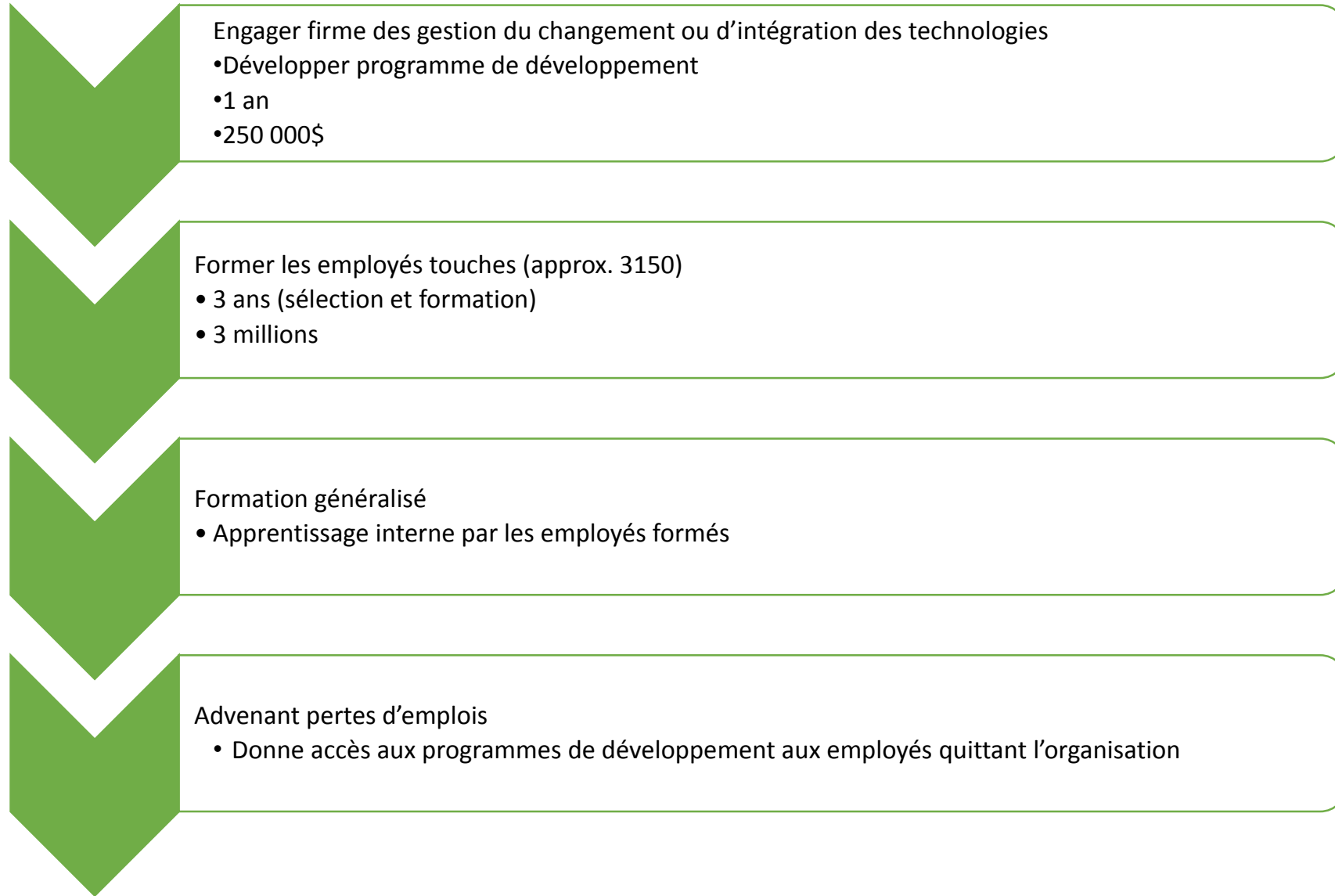
## Programme de développement orienté sur les nouvelles technologies

limiter les pertes d'emplois

Ajouter de la valeur aux partenaires par  
la connaissances

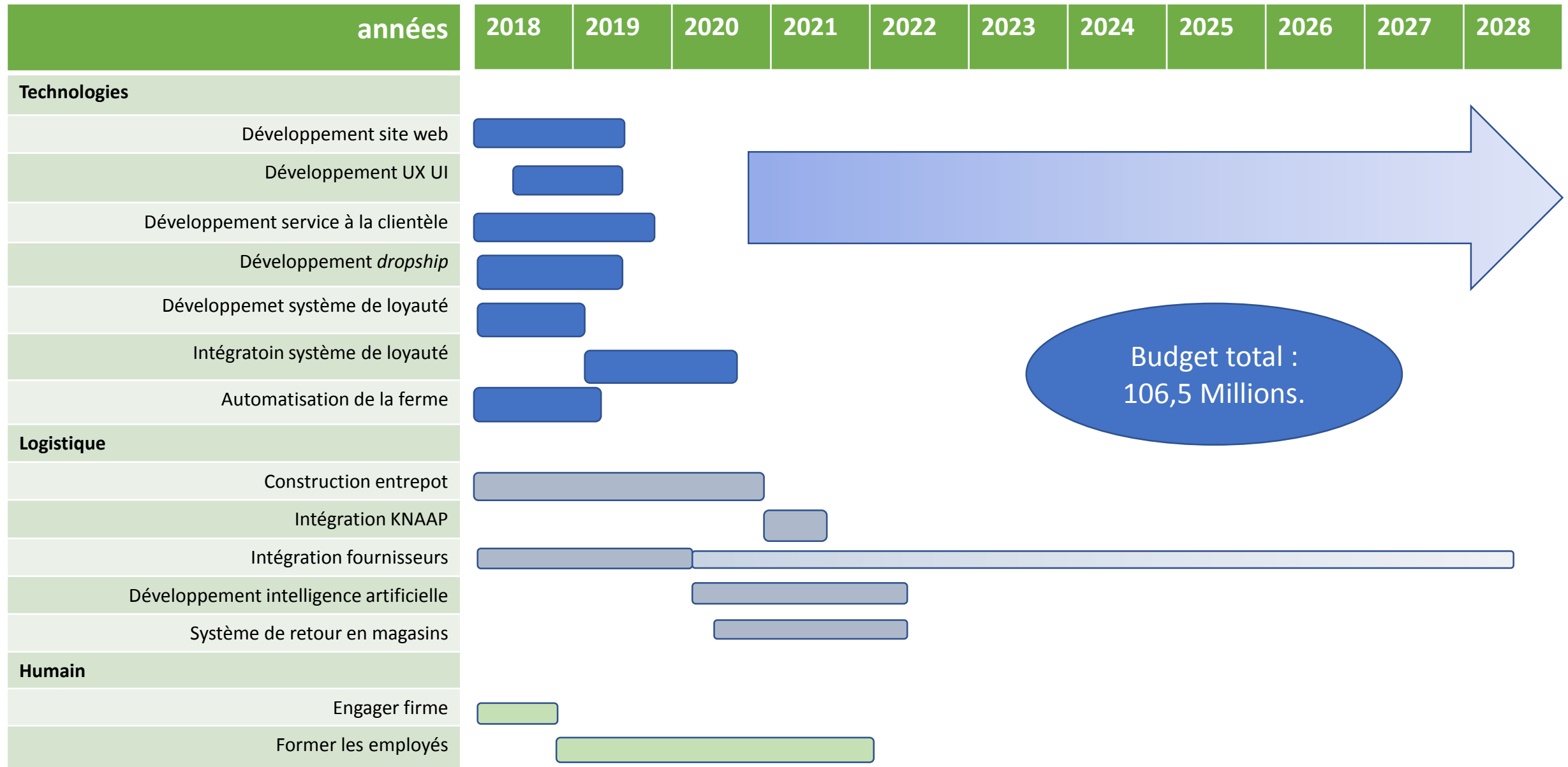
# INVESTIR DANS VOS EMPLOYÉS

## Phase 3: Veiller au bien-être des partenaires





# ÉCHÉANCIER



# IMPACTS FINANCIERS

## ACTIONS

Augmentation des actifs long-terme

Croissance des revenus

Augmentation des parts de marché

Gestion de l'inventaire

## IMPACTS

2,1% des actifs long-terme

3,5% croissance annuelle

20% (1% du marché total)

Réduction des coûts

# RENDEMENT

Évaluation (millions €)		
	2017	2028
Revenu	11374	16606
Croissance annuelle		3.5%
<hr/>		
Marge EBITDA	4%	5%
<hr/>		
EBITDA	455	830
Multiple EV/EBITDA	10x	10x
Valeur de l'entreprise	4550	8303
Rendement		6%

		Croissance des revenus					
		0%	1%	2%	3%	4%	5%
Marge EBITDA	3%	-2.6%	-1.6%	-0.6%	0.3%	1.3%	2.3%
	3.50%	-1.2%	-0.2%	0.8%	1.8%	2.7%	3.7%
	4%	0.0%	1.0%	2.0%	3.0%	4.0%	5.0%
	4.50%	1.1%	2.1%	3.1%	4.1%	5.1%	6.1%
	5.50%	2.9%	4.0%	5.0%	<b>6.0%</b>	7.1%	8.1%

Notre vision est que la valeur de votre entreprise doublera lors des 10 prochaines années.  
Cible : croissance annuelle de 6%

# GESTION DES RISQUES

## Stratégique

**Risque:** Achalandage insuffisant sur siteweb

**Mesure de contrôle:** Investissement accru en marketing

## Opérationnel

**Risque:** Délais d'importations

**Mesure de contrôle:** Envisager dédouanages externes

## Financier

**Risque:** Dépréciation du Pound Sterling et ou augmentation taxation sur les biens étrangers

**Mesure de contrôle:**

- Plan de contingence
- Achat de Futures

## Veille sur impacts du Brexit

- Indicateurs: Taux de change, réglementation, coûts fournisseurs
- Si les indicateurs ne sont pas rencontrés d'ici 2019 – Procéder à des acquisitions verticales

## Prospection pour acquisition

- Évaluer les fournisseurs les plus à risque
- Envisager des cibles potentielles

CONCLUSION

# CONCLUSION

Définir la stratégie de JLP pour 2028 et au-delà.

*Enjeux secondaires:*

- ✓ Définir le rôle de la technologie pour JLP
- ✓ Mitiger le risque logistique post-Brexit
- ✓ Adresser la GRH post-Brexit

# RECOMMENDATIONS

- 100<sup>e</sup> anniversaire du partnership trust
  - Fournisseur
  - Client
  - Employés