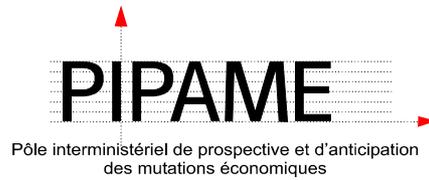




Le commerce du futur

NOVEMBRE 2009





Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME)

a pour objectif de construire, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'Etat, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME.

Dans ce contexte, le PIPAME favorise les convergences entre les éléments micro-économiques et les modalités d'action de l'Etat. C'est exactement là que se situe en premier l'action du PIPAME : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME / PMI, avec pour objectif principal, le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Les départements ministériels participant au PIPAME sont :

- le Ministère de l'Economie, de l'industrie et de l'emploi / direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services et direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle,
- le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer / direction générale des infrastructures, des transports et de la mer et direction générale de l'aviation civile
- Le Ministère de l'Espace rural et de l'Aménagement du territoire / délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires
- Le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche
- Le Ministère de la Défense / délégation générale pour l'armement
- Le Ministère de la Santé et des Sports

Le présent rapport résume les travaux d'un groupe interministériel piloté par le PIPAME et a été réalisé par :

Dia-Mart
40 bis rue du Faubourg Poissonnière
75010 Paris

RÉSUMÉ

L'objectif de ce rapport est de proposer un cadre d'analyse et de compréhension des forces à l'œuvre, qui structureront le devenir du commerce. Il s'agit donc d'un travail exploratoire, qui indiquera les thèmes à approfondir lors d'études complémentaires et contribuera à orienter l'Action Publique. En ce sens, cette étude se veut ouverte, brassant des problématiques d'une grande variété, avec, toutefois, une attention particulière portée à la problématique "prix / valeur", au cœur des enjeux du secteur et des politiques publiques

À l'issue des travaux synthétisés dans ce rapport, 4 dynamiques paraissent les plus structurantes pour le commerce du futur :

- La radicalisation des arbitrages prix / valeur des consommateurs et la nécessité de « fabriquer la croissance » qui pénalisent les leaders historiques « cœur de marché » ;
- La mutation profonde de certaines filières, de plus en plus pilotées depuis l'aval ;
- La généralisation du multicanal ;
- La prise en charge des contraintes comme des opportunités du développement durable.

Les dynamiques clés ne seront donc, selon les auteurs du rapport, ni la crise actuelle, malgré son rôle de « radicalisateur » d'évolutions, ni le changement sociodémographique, malgré son impact sur les modes de consommation, ni les technologies, malgré les formidables horizons qu'elles dessinent, ni les régulateurs, malgré leur pouvoir d'orientation parfois considérable.

La radicalisation des arbitrages prix / valeur des consommateurs et la nécessité de « fabriquer la croissance »

Après plusieurs décennies de hausse du pouvoir d'achat, de moyennisation de la société, et d'accès massif à la consommation de produits, qui ont porté la croissance du commerce, celui-ci doit affronter un contexte moins aisé. Le pouvoir d'achat effectif n'augmente plus guère, les écarts de revenus semblent se creuser, la prudence envers l'avenir augmente. Dans le même temps, les budgets des ménages sont sollicités par d'autres postes de dépenses moins compressibles (loyers, énergie...) ou plus valorisées (santé, communication...). Le numérique et les NTIC (téléphonie mobile, internet) ont apporté le bouleversement le plus important depuis 35 ans dans les budgets de consommation des ménages. Il en résulte un décalage entre le « pouvoir d'achat » et le « vouloir d'achat » plus intense qu'à n'importe quel autre moment de l'histoire moderne.

Cette situation impacte profondément les évolutions du commerce : pour soulager ces tensions, les consommateurs radicalisent leurs arbitrages entre postes de consommation d'une part, et entre prix et valeur d'autre part. Des pans entiers de la consommation sont « sacrifiés » pour rendre possibles d'autres dépenses. Et ce besoin d'arbitrages vient challenger une tendance naturelle de la consommation moderne à s'orienter vers l'achat de solutions plutôt que de produits, incorporant plus de services, plus de gains de temps, plus de bénéfices fonctionnels et émotionnels...

La brutalité de ces arbitrages est d'autant plus sensible pour le commerce de détail que les marchés les plus porteurs lui échappent largement. L'avènement d'une société de services est peut-être l'opportunité pour les commerçants de passer du produit à la solution... elle se traduit surtout par des arbitrages de consommation globalement défavorables aux magasins, au profit d'autres acteurs et d'autres secteurs.

Autant dire que le commerce ne peut plus se contenter de « surfer » sur la consommation de masse : il doit fabriquer sa croissance. Et pour cela, il doit se montrer plus stimulant, inventer de nouvelles raisons d'acheter, créer de nouvelles valeurs ajoutées fonctionnelles ou émotionnelles... mais aussi s'adapter à des arbitrages durablement défavorables qui lui imposent de prendre en compte l'équation budgétaire des ménages.

Les prochaines années verront ainsi se développer des formules « discount » qui sont moins les enfants de la crise que des solutions aux besoins d'arbitrages (Électro-Dépôt, Leader Price...) ; des formules à forte valeur ajoutée émotionnelle ou fonctionnelle (Apple Store, Chronodrive...) ; et, idéalement, des formules conciliant prix bas et bénéfiques au moins émotionnels (Ikéa, H&M...).

En revanche, les formules « tièdes », qui n'aident pas à résoudre l'équation budgétaire et qui ne savent pas inventer des valeurs ajoutées nouvelles, déclineraient, quels que soient leur professionnalisme ou leur volonté de bien servir leurs clients.

Il s'agit d'une rupture de modèle profonde : les enseignes « cœur de marché », basées sur la contre-segmentation, sont la base du commerce moderne en France. Ce sont elles qui sont menacées par cette consommation d'arbitrages.

Dans le passé, les formules disparues ont été victimes de changements de modes de vie (ex : les « vins et charbons »...), de ruptures technologiques (ex : les boutiques de développement photo) ou de l'essor de magasins plus grands (ex : les épiceries de quartier...). Ces causes de déclin subsisteront bien entendu : les magasins de disques ou les pharmacies traditionnelles ont à affronter les mêmes défis.

Mais il ne suffira plus de ne pas être disqualifié par les changements de l'environnement : il faudra être capable de fabriquer sa croissance en se réinventant perpétuellement pour lutter contre l'indifférence de clients captivés par mille autres stimulations, confrontés à des équations budgétaires délicates, et qui sait moins convaincus de la nécessité de consommer pour exister.

La « fabrication de la croissance » ne prend tout son sens que si l'on y ajoute **la prise en compte des contraintes comme des opportunités du développement durable**. L'année 2008 a été marquée par la première vraie rupture de comportements (la baisse du nombre de km parcourus en voiture), qui s'explique certes par le prix du carburant plus que par une soudaine prise de conscience écologique. Pour l'instant, le développement durable structure peu les pratiques « métier » des entreprises et moins encore l'évolution des modèles commerciaux et économiques.

À terme, la réconciliation entre « l'hyper-stimulation » nécessaire à la fabrication de la croissance et le développement durable (avec en premier lieu les contraintes énergétiques) conditionnera l'évolution des formules de vente et la géographie commerciale. Mais si l'occurrence de cette mutation est certaine, son ampleur, son calendrier et les formes qu'elle prendra restent peu lisibles dans le présent.

Parmi les dynamiques structurantes, la moins étudiée à ce jour est assurément **la mutation profonde de certaines filières, de plus en plus pilotées depuis l'aval**.

Si la montée en puissance des marques de distribution, au demeurant réelle et importante, est ancienne et bien comprise, le phénomène le plus structurant est la performance d'enseignes qui vont bien plus loin, prenant à leur compte la conception des produits, et plus généralement le pilotage de la filière : Décathlon, Picard, Ikéa ou H&M.

Ces enseignes sont actuellement celles qui parviennent le mieux à proposer des valeurs ajoutées fonctionnelles et émotionnelles différenciantes, tout en pratiquant des prix compétitifs, voire très bas. Leur cohérence, leur inventivité, la « compacité » de leur modèle où tout est au service d'une même mission d'enseigne, en font des modèles de performance alors que bien des enseignes multimarques peinent à se renouveler.

Ce phénomène bouscule bien entendu les marques de fabricants, mais surtout met en lumière des façons radicalement nouvelles de concevoir l'organisation des filières et le rôle des commerçants.

Si les marchés très marketés (parfumerie, produits technologiques...) ou à offre fragmentée (alimentaire) semblent en partie à l'abri de tels scénarios, de nombreux autres marchés pourraient voir ces « enseignes-filières » s'affirmer comme les nouveaux leaders.

Enfin, aucun rapport sur le commerce du futur ne peut faire l'impasse sur **la généralisation du multicanal**. Bien plus que les quelques remarquables pure players qui bousculent les enseignes traditionnelles (eBay, venteprivée, cdiscount...), ce qui va changer le commerce est l'avènement du « client multicanal » : bientôt, 100% des clients entrant dans un magasin fréquenteront aussi le site de l'enseigne. Pour acheter parfois, mais surtout pour découvrir l'offre, repérer les prix, préparer une visite au magasin.

Le commerce de demain devra garantir au client une fluidité totale (pouvoir combiner tous les canaux sans perdre d'information ou de commodité), une bonne cohérence des mix (offre, prix et services cohérents entre sites et magasins) et des rebonds commerciaux jouant la synergie entre canaux.

Si peu de concepts sont réellement « brique et clic » (modèles commerciaux combinant de manière intégrée dans une même prestation un site marchand et des points de vente, comme Chronodrive), les commerçants devraient trouver là des pistes de valeurs ajoutées nouvelles.

Le commerce du futur sera finalement riche en paradoxes :

Enrichi par la recherche constante de valeurs ajoutées nouvelles pour les clients (vente de solutions, bénéfiques émotionnels, gain de temps...)... mais confronté à une consommation d'arbitrages permanents où la sensibilité aux prix restera forte et limitera les possibilités de hausse des marges.

Marqué par l'érosion des modèles dominants (les enseignes « cœur de marché », issus de la contre-segmentation) au profit de concepts plus radicaux et segmentants... mais surtout caractérisé par la très grande diversité des modèles commerciaux performants, y compris la réinvention de certains leaders historiques.

Confirmé comme puissance croissante face au monde industriel, via les marques de distribution et les « enseignes-filières »... mais aussi renouvelé par des « marques-univers » intégrant l'aval, qui proposeront les valeurs ajoutées fonctionnelles et émotionnelles les plus abouties.

Bouleversé par l'essor constant du e-commerce et l'avènement du multicanal comme nouvelle norme des comportements d'achat et de l'organisation des entreprises... mais stabilisé par le maintien de la primauté de la brique sur le clic, et des enseignes issues du magasin sur les pure players (sites marchands sans point de vente physique).

Marqué par la poursuite de la recherche de puissance des acteurs (concentration, internationalisation...)... mais aussi par la nécessité d'inventer des entreprises plus flexibles, capables de devenir multidimensionnelles (multicanal, multiformats, multinational...) sans faire exploser leur complexité organisationnelle.

Condamné à « l'hyper-stimulation commerciale » pour fabriquer un chiffre d'affaires moins naturellement porté par la consommation et les modes de vie... mais aussi condamné à intégrer le développement durable au cœur de son modèle pour inventer un « commerce raisonné ».

Le commerce restera quoiqu'il en soit un secteur clé pour nos économies modernes où la croissance dépend directement du bon ajustement entre l'offre et la demande, en prise directe sur les évolutions de la société et des modes de vie, innovant et riche d'une incroyable diversité de modèles commerciaux, économiques, organisationnels et financiers.

Recommandations d'études d'approfondissement à conduire pour éclairer le commerce du futur et orienter les politiques publiques :

- **Les nouvelles filières** : intégration fonctionnelle des filières et verticalisation de l'économie marchande (enseignes-filières, marques-univers, et plus généralement partage de la valeur ajoutée économique dans les filières).
- **Comment favoriser l'avènement d'un "commerce raisonné"?** Commerce raisonné, par référence à l'agriculture raisonnée : moins radicale que le bio, mais inscrite dans une logique de développement durable. Comment favoriser l'émergence de ce commerce raisonné, et sa coexistence harmonieuse avec un modèle hyper-marchand qui n'est pas prêt de disparaître ? Quels sont les champs sur lesquels des évolutions rapides à fort impact environnemental sont possibles sans mettre en péril le commerce existant ?
- **Quels pôles commerciaux et quelle géographie commerciale sans la "locomotive" hypermarché ?** Si la baisse de l'attractivité des grands hypers se confirme, la recomposition des pôles commerciaux sera un enjeu majeur tant pour les commerçants que pour les territoires.
- **Arbitrages budgétaires des ménages** : la montée en puissance d'arbitrages plus radicaux entre postes de dépenses d'une part, et entre prix et valeur ajoutée d'autre part, n'est pour le moment que constatée. Ce phénomène reste mal compris, et pas anticipé.
- **Le commerçant multicanal de demain** : quel impact sur les formules commerciales, les organisations, les besoins de compétences ? Quel rôle pour les magasins ? Quelles infrastructures ou solutions mutualisées (type Cityssimo) peuvent favoriser l'avènement du multicanal ?

REMERCIEMENTS

Le PIPAME et la DGCIS ont confié ce travail à **Cédric Ducrocq**, PDG et fondateur de Dia-Mart, société de conseil en stratégie, spécialiste de la distribution. Depuis 15 ans, Dia-Mart accompagne les meilleures enseignes françaises et européennes dans la conception et la mise en œuvre de leurs stratégies. Dia-Mart a publié de nombreux rapports prospectifs sur l'évolution de la distribution.

Ancien professeur à HEC et à l'Université de Louvain (Belgique), Cédric Ducrocq est l'auteur de nombreux ouvrages, dont « La nouvelle distribution », Dunod, 2003. Il est membre de la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation et Member of the Board of Ebeltoft International Retail Experts.

Ce rapport a été réalisé avec Déborah Smith Cabrera, consultante chez Dia-Mart, et la contribution de l'ensemble des équipes de Dia-Mart.

Comité de pilotage :

M. Thierry Ménager – PIPAME

M. Noël Le Scouarnec – DGCIS (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services)/P3E (Sous-direction Prospective-Etudes Economiques-Evaluation)/Chef du bureau P3E3/PIPAME

M. Serge Jarraud – DGCIS/STCAS (Service Tourisme, Commerce, Artisanat et Services/SDCAPL (Sous-direction du Commerce, de l'Artisanat et des Professions libérales)/Chef du bureau des activités artisanales et commerciales CAPL2

M. Jean-Jacques Delaveau - DGCIS/STCAS/SDCAPL/chargé de mission CPAL2

Mme Claudine Liégeois – DGCIS/P3E/chargée de mission P3E3 – PIPAME

Mme Caroline Leboucher – DGCIS/SI (Service de l'Industrie)/SD-BCD Sous-directrice de la mode, du luxe, des biens de consommation et du design

Mme Claire Bellini - DGCIS/SI/SD-BCD/Bureau de l'Imprimerie, des produits de loisirs et des biens de consommation BCD2- chargée de mission

M. Patrick Roux – DGCIS/STCAS/Mission des Services à la Personne

M. Bernard Rozenfarb – DGCIS/STCAS/Chef du bureau de l'aménagement commercial CAPL1

Mme Anne Laurent – DGCIS/STIC (Service des Technologies de l'Information et de la Communication)/SDRU (Sous-direction des Réseaux et des Usages des technologies de l'information et de la communication) /Chef du bureau des Usages des technologies de l'information et de la communication RU2

Mme Marie-Noëlle Mille – CERTU (Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions/Urbanisme Habitat & Aménagement)

M. Damien Orsini – SETRA (Service d'Etudes sur les Transports, les Routes et leurs Aménagements)/ CSTR (Centre de la Sécurité, des Transports et de la Route)/OTI (Organisation des Transports et Intermodalité)

&

Mme Elisabeth Tissier-Desbordes – ESCP-Europe (Ecole Supérieure de Commerce de Paris) – Expert

Entretiens ayant contribué à nourrir ce rapport :

L'auteur adresse ses remerciements à tous ceux avec qui il a échangé sur l'avenir du commerce, et notamment :

A. Bouthelier - Fédération des enseignes du Commerce Associé (FCA)

G. Ferronnière – Nielsen

P. Moatti - Crédoc

A. Tordjman - Directeur Nouveaux concepts Auchan

G. Antonietti– Côté Clients

G.Gallo – L'échangeur

Les membres d'Ebeltoft (réseau international d'experts en distribution dont Dia-Mart est le représentant français) :

M. Lucas – Pragma Consulting (Royaume-Uni)

J. Torella, M. Atkinson & J. Okamura - JC Williams Group (USA & Canada)

N. Stern - Mc Millan Doolittle (USA)

T. Rotthowe – Gruppe Nymphenburg (Allemagne)

F. Valente – Kiki Lab (Italie)

M. Espuga – KISS Retail (Espagne)

C. Lafougere – Gira (France, Ferney-Voltaire)

M. Suner - Eurosis Consulting (Turquie)

M. Gouvea - Gouvêa de Souza GS&MD (Brésil)

R. Kannan – Ramms (Inde)

H. Kahn - Frontline Strategies (Australie)

M. Skou - Retail Institute Scandinavia (Danemark, Suède et Norvège)

SOMMAIRE

1.	DONNEES DE CADRAGE SUR LE COMMERCE DE DETAIL FRANÇAIS.....	9
1.1.	Nombre d'entreprises du commerce de détail en 2008 :.....	9
1.2.	Nombre de points de vente en 2008 :.....	9
1.3.	Evolution de l'activité du commerce de détail.....	10
1.4.	Le poids du commerce indépendant organisé.....	12
1.5.	Panorama de quelques secteurs du commerce.....	14
2.	LES FACTEURS D'EVOLUTION DU COMMERCE.....	17
2.1.	Le commerce accompagne le changement social.....	17
2.2.	La technologie rend possible des changements profonds.....	18
2.3.	Mondialisation, commerce et ressources naturelles.....	20
2.4.	L'impact des politiques publiques sur le commerce.....	21
2.5.	Le commerce du futur sera ce que les distributeurs en feront.....	21
3.	ARBITRAGES ENTRE PRIX ET SERVICES.....	23
3.1.	Vers plus de valeur ajoutée "clients" et de services.....	23
3.2.	Remise en cause brutale de cette tendance dans les années 2000.....	24
3.3.	Vers des arbitrages de consommation plus radicaux et sélectifs.....	29
3.4.	Deux aspects d'arbitrage : "le travail du client" et les niveaux de gammes.....	32
3.5.	La vente de services par les distributeurs : quel potentiel ?.....	34
3.6.	Les distributeurs peinent à développer de nouvelles valeurs ajoutées.....	37
3.7.	Quel commerce dans une consommation d'arbitrages ?.....	39
4.	LES PROBLEMATIQUES STRUCTURANTES POUR LE COMMERCE DE DETAIL DU FUTUR.....	43
4.1.	Analyse des concepts gagnants et de leurs facteurs clés de succès.....	43
4.2.	Vers des modèles réellement "multicanal" ?.....	47
4.2.1.	Quel potentiel pour le e-commerce ?.....	47
4.2.2.	Quelle coexistence pour les sites et les magasins ?.....	52
4.2.3.	Qui seront les acteurs clés de demain dans le e-commerce ?.....	54
4.3.	Les formules commerciales de demain : enseignes-filières et marques-univers.....	57
4.3.1.	Des marques de distribution aux enseignes filières.....	57
4.3.2.	L'intégration aval des fabricants.....	61
4.4.	Une réinvention des enseignes "cœur de marché" est-elle possible ?.....	63
4.5.	L'entreprise de distribution de demain.....	66
4.5.1.	La concentration, jusqu'où ?.....	67
4.5.2.	Concilier flexibilité et massification, grâce aux NTIC et aux organisations en réseaux...69	
4.6.	Commerce et développement durable.....	70
5.	SYNTHESE DES IMPACTS DES MUTATIONS ATTENDUES.....	76
5.1.	Impact par secteur d'activité et forme de commerce.....	76
5.2.	Impact sur le fonctionnement des filières.....	78
6.	CONCLUSION ET PISTES D'ETUDES COMPLEMENTAIRES.....	83
7.	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	84

1. DONNEES DE CADRAGE SUR LE COMMERCE DE DETAIL FRANÇAIS

Au premier janvier 2007, le commerce de détail représentait 58% des entreprises commerciales (y compris artisanat), soit environ 407 000 entreprises. Plus de la moitié relèvent du commerce de détail non-alimentaire spécialisé. Entre début 2007 et début 2008, le nombre d'entreprises a augmenté de 1,4% dans le commerce de détail (hors artisanat commercial) après avoir augmenté de 3,8 % en 2006. En 2008, les créations diminuent légèrement. En 2008, plus de 3 millions de salariés travaillaient dans le commerce, soit 19% des salariés de l'ensemble des secteurs marchands.

1.1. Nombre d'entreprises du commerce de détail en 2008 :

Secteurs du Commerce de Détail	2008
Commerces de détail généralistes à prédominance alimentaire	74 490
CD non alimentaires non spécialisés	2 779
CD non alimentaires spécialisés	226 759
CD hors magasin et VPC	109 015
TOTAL CD	413 043

Source : INSEE - Sirene (France entière)

Plus de 2 millions de non-salariés étaient représentés. Plus de la moitié des salariés du commerce travaillaient dans le commerce de détail, 32% dans le commerce de gros. Près de trois quarts des non salariés étaient dans le commerce de détail et l'artisanat commercial (72%). Enfin, la part des non salariés était de 14% dans le commerce de détail et 22% dans l'artisanat commercial. (Source : INSEE – Synthèse et conjoncture de l'emploi – DARES Comptes du Commerce 2008)

1.2. Nombre de points de vente en 2008 :

Secteurs du Commerce de Détail	2008
Commerces de détail généralistes à prédominance alimentaire	82 737
Commerces de détail non-alimentaires	244 873
Commerces de détail de produits pharmaceutiques	26 378
TOTAL Commerces de Détail	353 988

Source : Les chiffres du commerce édition 2008 – DCASPL

Évolution du nombre de points de vente par format

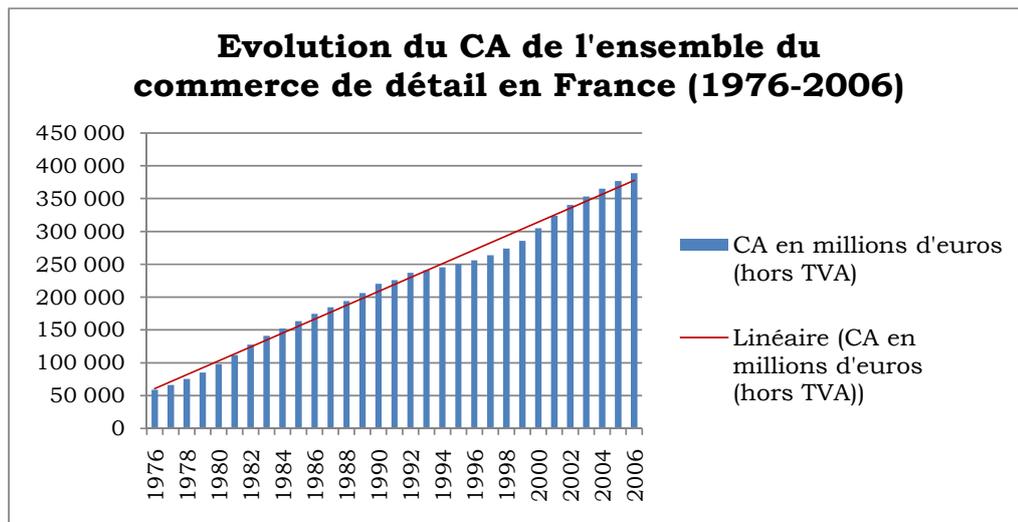
Format	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Grands Magasins	140	121	117	112	104	103	104
Magasins populaires	277	272	274	273	273	277	272
GSS (Grandes surfaces spécialisées)	9 117	12 168	12 845	13 462	14 083	14 351	14 626
Hypermarchés	1 185	1 209	1 264	1 303	1 344	1 374	1 432
Supermarchés	5 809	5 787	5 616	5 621	5 573	5 525	5 501

Source : INSEE - Comptes commerciaux de la nation

1.3. Evolution de l'activité du commerce de détail

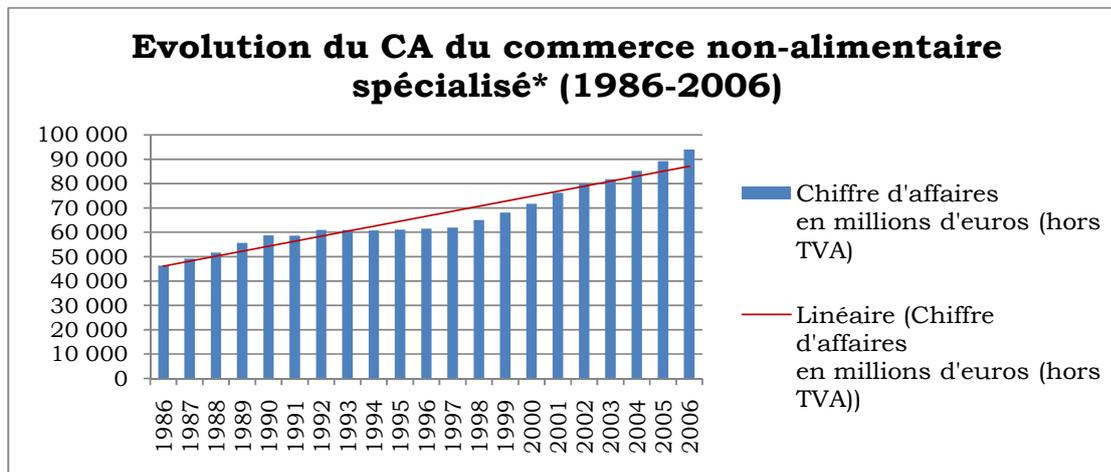
Le commerce de détail est dynamique depuis 30 ans en France, avec une hausse particulièrement marquée au tournant du siècle.

Évolution du chiffre d'affaires du commerce de détail



Source: Insee, Compte CCCN – 2008

En 20 ans, le CA du secteur non alimentaire spécialisé a plus que doublé, avec une hausse particulièrement importante à partir de 1999-2000.

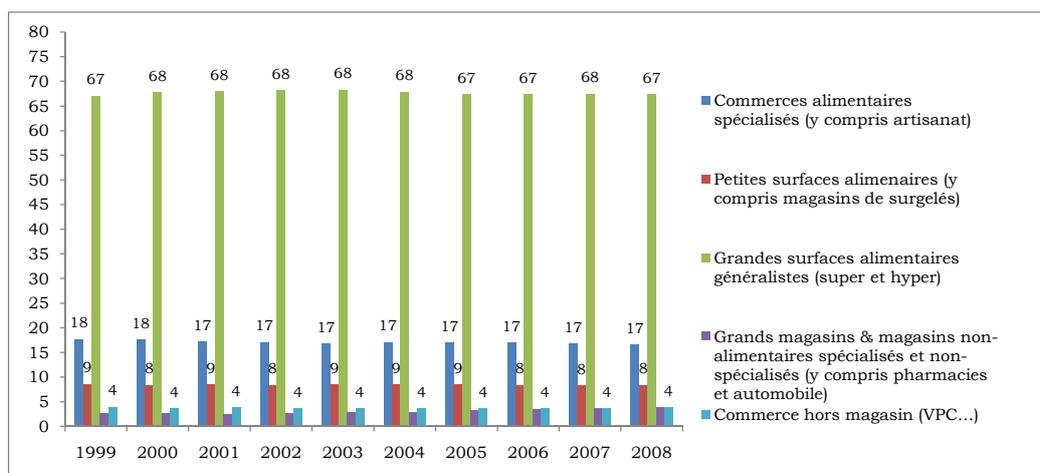


Source: Insee, Compte CCCN – 2008

Les grandes surfaces alimentaires ont également connu une forte croissance, tandis que le commerce alimentaire spécialisé ne croissait que de 30% en 20 ans, avec une chute marquée à la fin des années 90 et un certain regain d'activité depuis.

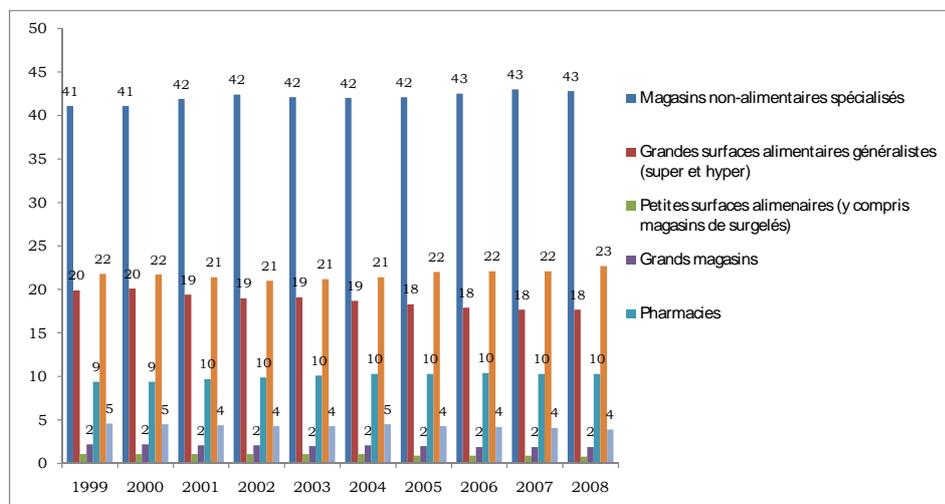
Au final, en alimentaire, les parts de marché des formats sont relativement stables depuis 10 ans. En non-alimentaire, les spécialistes se développent aux dépens des généralistes, notamment des hypermarchés.

Evolution des parts de marché (%) de produits alimentaires en France selon les différents types de commerces 1999-2008 :



Source: Insee, Compte CCCN – 2008

Evolution des parts de marché (%) de produits non-alimentaires en France selon les différents types de commerces 1999-2008:



Source: Insee, Compte CCCN – 2008

1.4. Le poids du commerce indépendant organisé

On oppose traditionnellement le "grand commerce" (chaînes intégrées, exploitant de nombreux magasins de grandes dimensions) et le "petit commerce" (petits points de vente appartenant à un indépendant). Cette vision est bien trop réductrice. Non seulement elle oublie que de nombreuses boutiques sont exploitées par de grands groupes (Paul, Éram, Photoservice, etc.), mais surtout elle occulte l'importance considérable et le dynamisme du commerce indépendant organisé : les réseaux d'enseignes, où les points de vente appartiennent à des indépendants, mais organisés en réseaux afin de bénéficier des atouts du commerce moderne (enseigne connue, achats et logistiques compétitifs, etc.).

Certains secteurs commerciaux sont organisés préférentiellement selon un type particulier de réseau : les réseaux intégrés dominent en termes de chiffres d'affaires dans l'aménagement de l'habitat et l'équipement du foyer, tandis que le groupement d'indépendants est majoritaire dans les supermarchés et petits hypers. En revanche, les réseaux mixtes comprenant des indépendants franchisés sont présents dans tous les secteurs.

Les réseaux intégrés (ou succursalistes) sont la forme la plus développée (près de la moitié du CA du commerce français), mais le commerce indépendant organisé représente près du tiers du commerce français. Sa forme la plus importante en CA est celle des groupements d'indépendants (dit aussi commerce associé, en général sous forme coopérative, avec des enseignes comme E.Leclerc, Intermarché, Kryss, Mr Bricolage ou Intersport).

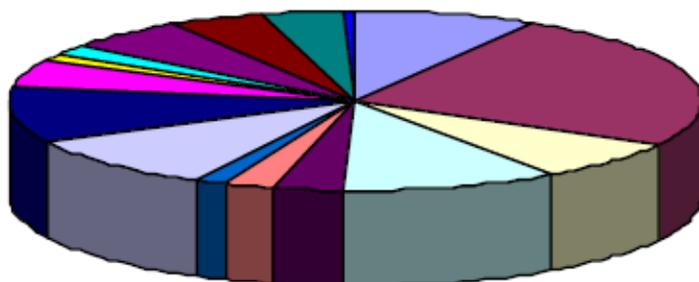
Le commerce associé représente 117 milliards € de CA pour 74 groupements.

Secteurs	Nombre de groupements	Nombre d'enseignes	Chiffres d'affaires (M€)	Nombre de points de vente
Alimentation	6	12	79 167	4 562
Aménagement de la maison	17	28	10 210	4 552
Automobile	5	5	1 330	927
Equipe ment de la personne	10	16	1 118	2 012
Produits culturels	3	3	455	388
Equipe ment professionnel	4	4	2 977	772
Jouets - puériculture	2	3	604	499
Optique - audioprothèse	6	12	2 200	3 916
Photo	2	3	380	621
Fournitures de bureaux	3	6	1 191	556
Pharmacie	8	5	10 811	11 800
Sports - loisirs	5	13	1 877	1 373
Immobilier et autres services	7	5	727	2 642
Tourisme - restauration	8	9	4 440	2 530
TOTAL	74*	124	117 487	37 150
dont non alimentaire	68	112	38 320	32 588

Source : FCA pour l'année 2008

L'autre forme majeure du commerce indépendant organisé est la franchise. Selon la FFF (Fédération Française de la Franchise), on compte en France plus de 1200 franchiseurs et près de 50 000 franchisés. Ensemble, ils réalisent 47 milliards d'euros de chiffre d'affaires (y compris services hors commerce de détail).

Répartition des réseaux de franchise par secteur en 2008 :



- Equipement de la maison - 8,6%
- Alimentaire - 7,6%
- Services automobiles - 3,4%
- Nettoyage - 1,5%
- Autres services aux personnes - 9,8%
- Formation - 1,5%
- Restauration rapide - 5,6%
- Immobilier - 4%
- Equipement de la personne - 24,1%
- Commerces divers - 9,8%
- Bâtiment - 2,1%
- Coiffure et esthétique - 9,7%
- Services aux entreprises - 4,8%
- Hôtels - 1,9%
- Restauration classique - 4,2%
- Voyages - 0,5%

Source : FFF

Le commerce indépendant isolé, où les points de vente ne sont pas membres d'un réseau, recule année après année faute d'une modernisation assez rapide de ses méthodes commerciales et de gestion.

1.5. Panorama de quelques secteurs du commerce

Alimentaire

Le groupe Carrefour est de loin le plus important par sa taille globale, mais sur le territoire français il est talonné par E.Leclerc. Notons que la taille ne fait pas tout : la croissance des groupes en 2007 a été inversement corrélée à leur taille.

Position	Groupe	CA monde 2007 (Mds €)	CA monde 2008 (Mds €)	Progression 2007-2008
1	Carrefour	82,15	87,30	+1,3%
2	Auchan	36,71	39,50	+2,9%
3	Intermarché	32,70	34,80	+3,3%
4	Leclerc	32,60	34,70	+3,3%
5	Casino	24,97	28,70	+4,6%
6	Système U	16,76	17,5	+6,2%

(Source : Linéaires DistriBook 2009)

Les grandes chaînes d'indépendants (Intermarché, Leclerc, Système U) sont les plus dynamiques sur le territoire français.

Les discounters (allemands, comme Aldi ou Lidl ; et français, comme Ed ou Leader Price) se sont fortement développés ces dernières années, et vendent aujourd'hui près de 15% des produits alimentaires (hors produits à poids variable, comme les fruits et légumes ou la boucherie).

Meuble

En meuble, les enseignes à prix bas dominant largement le marché. Les plus dynamiques sont les enseignes "filiale", qui conçoivent leurs collections, comme Ikéa, qui vient de dépasser l'ancien leader Conforama avec un CA de plus de 2 milliards d'euros, loin devant But et Alinéa. Les multimarques traditionnels sont nettement distancés (MrMeuble, Mobilier de France, Atlas...).

Sport

Le secteur du sport est marqué par la domination de Décathlon, devant les groupements d'indépendants. Décathlon est l'un des précurseurs du modèle "d'enseigne-filière" qui, au-delà des marques de distribution traditionnelles, veut prendre à son compte la conception des produits et le pilotage de la filière par l'aval.

Position	Enseigne	CA France 2007 (Millions €)	CA France 2006 (Millions €)	Progression 2006-2007
1	Décathlon	2897	2710	+6,90%
2	Intersport	1080	1048	+3,05%
3	Go Sport	837	847	-1,18%
4	Sport 2000	580	550	+5,45%
5	Foot-locker	210	220	-4,55%

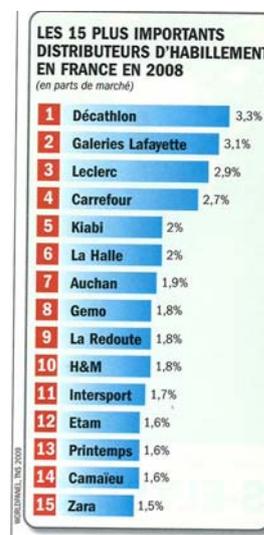
(Source : FPS, Filières Sport – juin 2008)

Textile

En termes de CA, les leaders ne sont pas les enseignes de mode, mais les multispécialistes. Parmi les enseignes spécialisées, ce sont les grandes surfaces de périphérie comme Kiabi qui sont leaders.

Position	Enseigne	CA 2007 (millions €)
1	Kiabi	792
2	H&M	747
3	La Halle !	666
4	C&A France	596
5	Zara France	556

(Source : Xerfi 700 et Panorama Trade Dimensions)



2 Journal du Textile N°2005 / 16 juin 2009

Les enseignes en croissance sont fondées sur un modèle "filière", par opposition aux enseignes multimarques ou aux généralistes qui, si elles proposent leurs propres collections, n'intègrent que partiellement un véritable travail sur le style et la création. À tel point que pour les enseignes référentes du secteur (comme Zara), on ne sait plus très bien s'il s'agit de marques distribuant elles-mêmes leurs produits, ou d'enseignes concevant elles-mêmes leurs collections...

Tous les réseaux leaders sont succursalistes, certains développant toutefois des réseaux mixtes (majoritairement intégrés, un peu de franchise).

Bricolage

Leroy-Merlin a dépassé Castorama. Ces deux réseaux intégrés devancent les groupements d'indépendants. Si elles restent multimarques en produits techniques, ces enseignes tendent à développer leurs propres collections en décoration et aménagement.

Position	Groupe	CA (€)	Années
1	Leroy Merlin	3 285 Mds	2007
2	Castorama	2 437 Mds	2007
3	Mr Bricolage	489,2 M	2007
4	Bricorama	433 M	2007
5	Bricoman	280 M	2006

2. LES FACTEURS D'EVOLUTION DU COMMERCE

Les rapports prospectifs sur le commerce commencent classiquement par une analyse de l'évolution des comportements d'achat (demande de gain de temps, sensibilité aux prix, etc.), elle-même directement liée à l'évolution des modes de vie (individualisation, taille des ménages, etc.) et du contexte socio-économique (pouvoir d'achat, etc.).

Les autres grands facteurs d'évolution classiquement retenus sont la technologie et la mondialisation. Plus récemment, le développement durable a commencé à être considéré comme un facteur structurant.

2.1. Le commerce accompagne le changement social

Et de fait, les grandes mutations historiques du commerce sont le reflet du changement social : ainsi le développement des grandes surfaces de périphérie à partir des années 70 répond-il directement à la "troisième révolution française" (urbanisation, motorisation, accès massif à la consommation, essor de la classe moyenne, etc.).

Tous les travaux s'accordent sur quelques impacts principaux pour les années à venir :

- La démographie (vieillesse, réduction de la taille des ménages) renforce les attentes de proximité et de praticité, diminue l'attrait des grandes surfaces alimentaires adaptées aux courses de stockage. Ces effets sont les plus classiquement évoqués dans les travaux prospectifs, mais en pratique ont peu d'impact à 5 et même à 10 ans, surtout en France compte tenu de la remarquable résistance du taux de natalité. Ils sont bien plus structurants pour des pays comme l'Italie, où une femme sur deux finira sa vie sans avoir eu d'enfants, ce qui modifie radicalement certains choix de consommation.
- La demande d'individualisation favorise les modèles commerciaux laissant une place à la personnalisation de la prestation ou du produit. Cette remise en cause du modèle "fordien" de consommation est sans doute le facteur le plus structurant pour le commerce, et sera largement développé dans ce rapport. Attention toutefois, cette tendance ne condamne pas les grandes surfaces à gamme profonde, bien au contraire : c'est parfois la profondeur du choix en rayon qui permet la véritable personnalisation.
- L'habitat et l'urbanisme ont aussi des impacts même si, comme la démographie, il s'agit de mouvements à forte inertie dont les effets sur 3 ou 5 ans sont peu discernables. La redynamisation des centres-villes est une réalité depuis quelques années (après 20 ans de bonnes intentions peu suivies d'effet) et devrait s'amplifier... sans condamner pour autant les zones de périphérie, les seules où les surfaces commerciales sont disponibles en quantités suffisantes pour répondre à la demande. Constatons ainsi que de nouvelles enseignes de centre-ville ont récemment opté pour une "délocalisation" en périphérie, dans les nouveaux retail parks (ensemble commercial à ciel ouvert, réalisé et géré comme une unité, plusieurs enseignes partageant le même parking) dont les standards leur conviennent mieux que ceux des traditionnelles ZAC : la plus emblématique est assurément la Fnac, mais c'est aussi le cas de nombreuses enseignes de mode (Célio, etc.).

D'autres dimensions sont évoquées, mais leur "poids" dans l'évolution du commerce reste incertain : c'est ainsi le cas de la "demande de sens" selon laquelle le commerce devrait chercher à répondre à des aspirations moins purement fonctionnelles ; ou la sensibilité au développement durable, sur laquelle nous reviendrons largement. Si ces tendances existent sans doute dans les enquêtes d'opinion, elles ne se concrétisent que peu à ce jour dans les comportements, et il est difficile d'évaluer l'importance de leur impact à venir sur le commerce.

La plupart des analyses traitent ces impacts séparément, par souci de clarté. La tentative la plus convaincante pour proposer un modèle global expliquant l'évolution du commerce par celle du contexte socio-économique est selon nous celle de P. Moati (*P. Moati, "L'avenir de la grande distribution" Ed. Odile Jacob, 2001, et "L'Economie des bouquets – Le marché de solutions dans le nouveau capitalisme", Crédoc, 2008*). Elle sera largement commentée et parfois challengée dans ce rapport.

Enfin, aucun rapport à notre connaissance n'a envisagé les conséquences pour le commerce d'une crise sociale et économique profonde et durable. Le présent rapport se place lui aussi dans une perspective "classique", c'est à dire d'une relative stabilité de l'environnement macro-économique, sans fractures sociales majeures.

Le parti pris assumé de ce rapport est de ne pas détailler longuement ces changements sociétaux et de comportements de consommation, en tant que facteur exogène au commerce : cela a déjà été fait et bien fait par d'autres, notamment P. Moati. Nous pensons plus productif d'intégrer cette dimension au fil de l'eau, au travers des problématiques plus spécifiques d'évolution du commerce qu'elle contribue à influencer.

2.2. La technologie rend possible des changements profonds

La révolution commerciale des années 70 résultait de la rencontre entre une révolution sociale (urbanisation, etc.) et une révolution technologique (transports, médias, conservation des aliments...).

Nous vivons depuis quelques années au confluent de changements tout aussi profonds et dans lesquels la technologie joue à nouveau un rôle clé (NTIC : technologies d'information et de communication).

Son impact le plus visible est l'essor du e-commerce. Au-delà de la simple amélioration du support par rapport à la vente à distance traditionnelle, le téléchargement et l'interactivité permettent d'inventer des modèles radicalement nouveaux : eBay, iTunes ou venteprivée sont des innovations de rupture qui bouleversent en profondeur des secteurs complets du commerce. Pour les secteurs de l'occasion, de la musique ou des fins de série, le terme de révolution n'est véritablement pas usurpé.

Tout aussi intéressants sont les faux espoirs du e-commerce. Ainsi les sites d'achat groupés (type Clust, où plusieurs internautes agrégeaient leur demande pour obtenir des prix plus bas) n'ont jamais réussi à démontrer leur utilité, et les comparateurs de prix (Kelkoo...) qui se voyaient déjà "agents du client et dictionnaires de l'offre" n'ont pas confirmé leurs brillants débuts. Ces exemples montrent qu'un changement ne se réalise pas du simple fait que la technologie le rend possible.

En d'autres termes, la technologie propose ; le marché dispose, en sélectionnant parmi ces possibles ceux qui améliorent son fonctionnement, ceux qui créent de véritables valeurs ajoutées "clients" ou économiques.

Lorsque ces valeurs ajoutées existent, la technologie est la force de rupture la plus radicale, aux effets souvent plus ciblés mais plus spectaculaires que le changement social. Ce caractère "éruptif" des changements impulsés par la technologie rend la prévision difficile. Ainsi, les experts (notamment les grands cabinets anglo-saxons) ont longtemps affirmé que c'est pour les achats courants (alimentation...) que la technologie aurait le plus d'impact, en "automatisant" des tâches répétitives et ennuyeuses. Ces prévisions ont été constamment démenties par les faits : précisément parce que ces achats sont peu impliquants, les clients ne tiennent pas du tout à payer plus cher, même pour un service renforcé. D'où notamment le faible développement des supermarchés en ligne (Ooshop, Télémarket...).

A contrario, peu d'observateurs avaient vu venir le foudroyant succès des supermarchés drive in (type Chronodrive ou Auchandrive) qui depuis 2008 électrise la distribution alimentaire française.



Auchan Drive, précurseur des drive alimentaires, compte 15 magasins début 2009

Autre exemple : de nombreuses enseignes ont testé des "magasins automatiques" qui ont suscité l'enthousiasme des commentateurs et des journalistes, mais le leader de ce marché, Yatoopartoo, a déposé son bilan en France et aucun concept n'a réussi à se déployer significativement. Fast Track (USA), avec son concept de magasin de dépannage implanté dans les universités ou les hôpitaux, sous forme d'un espace en libre-service sans personnel avec étiquetage individuel des produits par puce RFID et caisses en libre-service, confirme le même principe : la technologie rend possible des concepts rupturistes... qui ne se développent que s'ils apportent une réelle valeur ajoutée aux clients. Qui peut prévoir le potentiel de développement de Fast Track ?

On doit donc se contenter de guetter les faits porteurs d'avenir, les comportements émergents qui pourraient annoncer une éruption... avec tous les risques de mauvaise interprétation. Ainsi, les débuts présentés comme prometteurs du m-commerce (le commerce via téléphone mobile) avec ses millions d'euros de CA dès les premières années se résumaient pour l'essentiel à du téléchargement de sonneries et de quelques morceaux de musique... et le m-commerce reste pour le moment dans les limbes.

Dernier exemple: certains observateurs pensent que bientôt l'envoi de messages de stimulation commerciale via le téléphone mobile en magasin ou dans les centres commerciaux se généralisera. D'autres jugent cet usage beaucoup trop intrusif et pensent que les clients le rejeteront massivement (position que nous partageons) : comment objectiver un tel ressenti et fiabiliser une prévision ? L'avis des clients sur un usage qui n'existe pas encore est peu prédictif de son succès, mais notons tout de même qu'une étude de TNS (Source : "New future in store", TNS, mai 2008) qui testait auprès des

consommateurs 12 technologies appliquées au commerce classait bon dernier l'information poussée sur mobile, et 10^{ème} sur 12 l'achat par m-commerce (l'application jugée la plus attractive était le paiement par empreinte digitale).

Notons enfin que, derrière ces applications visibles de la technologie, se cachent des bouleversements tout aussi profonds et structurants dans le "back office" des entreprises, et en particulier leur chaîne d'approvisionnement. Un modèle comme Zara (hyper-réactivité, mélange de flux poussés et d'adaptation fine aux typologies de magasins) est totalement dépendant de la performance des systèmes d'information. De même, la capacité du sourcing lointain (Chine, Pakistan, Inde...) à dépasser les achats de long terme (achats longtemps à l'avance, donc peu liés à la tendance et largement limités à des produits basiques) pour s'intégrer dans des processus court terme est le fruit des progrès fulgurants des TIC.

Au final, l'analyse des technologies qui changent et changeront le commerce est un exercice à la fois fascinant et quelque peu frustrant, puisqu'il ne peut guère dépasser le stade du répertoire de possibles parmi lesquels on est incapable de distinguer ceux qui se réaliseront effectivement. En revanche, la conscience des fantastiques possibilités qu'elle ouvre doit être présente au fil de l'eau dans toutes les problématiques que ce rapport investiguera.

2.3. Mondialisation, commerce et ressources naturelles

L'environnement au sens large et les grands enjeux qui influencent l'évolution des économies occidentales impactent bien entendu le commerce, au premier rang desquels la globalisation des marchés (concurrence, approvisionnements...) et les contraintes environnementales (énergie, développement durable, etc.).

Les conséquences les plus spectaculaires de la globalisation des marchés sont plutôt derrière nous : les 10 dernières années ont été marquées par un fort mouvement de délocalisation des approvisionnements, notamment vers la Chine. Ce mouvement a rendu possible le développement de concepts à "petits prix et fortes marges", dans le textile, le bazar ou la décoration. Des enseignes comme Gifi, Maisons du Monde ou Vet'affaires se sont développées sur leur capacité à exploiter mieux et plus vite que d'autres les ressources du sourcing lointain.

Quant à l'internationalisation des entreprises de distribution, il s'agit d'un phénomène ancien et bien cerné dans ses enjeux... comme dans ses difficultés et ses limites. Le développement en France de concepts étrangers performants, qui parfois bousculent les acteurs français, n'est en rien nouveau. Cette tendance à une internationalisation de la concurrence se poursuivra bien entendu, mais rien ne conduit à annoncer des inflexions et encore moins des ruptures. S'il s'agit d'un enjeu crucial pour comprendre le commerce du futur dans les pays émergents ou simplement à commerce "moins moderne" (Espagne, Italie...), ce n'est pas le cas dans les pays les plus développés. La relative faiblesse des implantations étrangères en France (hormis les secteurs de "style" : mode, meuble...) se retrouve à l'étranger : en Grande-Bretagne, en Allemagne ou aux USA, les leaders sont majoritairement des enseignes locales.

Le développement durable mérite en revanche d'être approfondi. La montée des contraintes environnementales, et en particulier la probable hausse du prix de l'énergie (même si à court terme, les faits ne valident pas ce scénario) ont une influence potentielle considérable sur notre société de consommation en général et sur le commerce en particulier : hausse du coût de la supply chain, moindre propension des clients à utiliser leurs voitures pour les courses, chasse au gaspi pouvant fragiliser certains modèles (ex enseignes dites de "fast fashion" type H&M), etc.

La difficulté ici est le manque d'éléments tangibles sur lesquels fonder une prospective : entre le "politically correct" des déclarations d'intention (des politiques, des citoyens, des entreprises...) et la réalité des comportements (des collectivités, des consommateurs, des entreprises...), l'écart est aujourd'hui considérable. Il a sans doute vocation à se réduire... mais dans quelles proportions, et à quelle échéance ? Les contraintes extérieures (coût de l'énergie) auront un jour un effet structurant... mais à quelle échéance ? À défaut de pouvoir faire des prévisions, on peut du moins esquisser les types d'impact les plus plausibles.

2.4. L'impact des politiques publiques sur le commerce

Un autre facteur parfois déterminant d'évolution du commerce est la réglementation, et plus généralement les politiques publiques. La France n'est pas, loin s'en faut, le seul pays à avoir tenté de réguler le commerce de détail lorsque l'essor du grand commerce est devenu massif. Les pays latins ou la Belgique ont ainsi adopté des réglementations au moins aussi protectrices que les nôtres (voir notamment *"Commerce et réglementation en Europe"* de E.Colla, Vuibert 2008).

Les effets des lois Raffarin et Galland, au-delà de leurs intentions d'origine, ont été fortement discutés. Si elles ont contribué à maîtriser des phénomènes jugés néfastes (par exemple en donnant plus de pouvoir aux marques dans les négociations), il leur est aussi reproché des effets pervers : surprotection des acteurs en place, réduction de la concurrence, hausse des marges et des prix, faible amélioration qualitative de l'urbanisme commercial et au final maintien d'un niveau élevé de création de surfaces commerciales, manque de transparence dans les relations industrie-commerce, etc.

La politique poursuivie par le gouvernement actuel (renforcer la concurrence pour soutenir le pouvoir d'achat des consommateurs et libérer la croissance) présente un grand avantage pour le prospectiviste : elle permet de se concentrer sur les interactions entre forces à l'œuvre dans l'évolution du secteur, sans devoir intégrer les changements forcés imposés de l'extérieur et par nature peu prévisibles.

Ce rapport fait l'hypothèse que la ligne actuelle va se perpétuer au moins quelques années. Si les chiffres de l'emploi et/ou des changements de majorité conduisaient à remettre en cause le "tout concurrentiel", un élément d'imprévisibilité supplémentaire apparaîtrait : la thèse selon laquelle le commerce de détail, étant protégé de la concurrence internationale, doit servir d'amortisseur social et privilégier l'emploi aux dépens de la productivité, a de nombreux adeptes. Le débat risque fort d'être relancé prochainement, avec l'accélération du déploiement des caisses en libre-service.

2.5. Le commerce du futur sera ce que les distributeurs en feront

Le dernier facteur d'évolution fondamental, ce sont les distributeurs eux-mêmes, et les choix stratégiques qu'ils effectueront. Ainsi, les difficultés actuelles des hypermarchés sont en partie la conséquence de 10 années de non-remise en cause du modèle (de 1995 à 2005) : les lois Galland et Raffarin leur garantissaient une telle rentabilité sur les grandes marques de produits courants que ces enseignes n'étaient pas incitées à se remettre en cause.

L'une des conclusions clés de ce rapport, on le verra, est l'arrivée en fin de cycle d'une partie importante des modèles commerciaux qui ont fait le succès du commerce moderne à la française. De la capacité des distributeurs à se réinventer, dépendra largement la physionomie du commerce du futur. Observer la formidable métamorphose de Leroy-Merlin rend optimiste à cet égard ; constater les difficultés récurrentes de Carrefour en France rappelle que cette bataille là est loin d'être gagnée.

Autre illustration : l'une des singularités du commerce français est le poids considérable qu'y occupent les réseaux d'indépendants (franchise, et surtout groupements de commerçants type E.Leclerc, Intersport ou Krys). Les groupements ont longtemps été considérés comme condamnés au déclin par les observateurs, avant d'être montrés en exemple depuis peu. Leur capacité à s'adapter aux défis nouveaux que posent le e-commerce, les TIC ou la mondialisation conditionne leur poids dans le commerce du futur.

Enfin, l'innovation commerciale n'est pas la résultante mécanique d'un contexte : encore faut-il que quelqu'un innove. Après des années pauvres en innovation, la distribution française a vu se multiplier les concepts nouveaux depuis quelques années, qui rendent optimistes pour l'avenir. L'une des grilles de lecture que propose ce rapport est fondée sur le décodage des "facteurs clés de succès des enseignes les plus performantes, et des nouveaux concepts les plus innovants.

3. ARBITRAGES ENTRE PRIX ET SERVICES

3.1. Vers plus de valeur ajoutée "clients" et de services

Dans les années 60 et 70, le centre de gravité du commerce s'est déplacé vers les prix bas (essor du grand commerce en libre-service), correspondant à une démocratisation de la consommation via des formules de distribution "modernes" : des grandes surfaces proposant un choix important, spécialisé ou non, s'adressant à un marché large afin de réaliser des gros volumes de vente, donc des effets d'échelle et une rotation des capitaux permettant la pratique de marges unitaires faibles. Ce modèle est avant tout un modèle de contre-segmentation : ces formules se placent au cœur du marché, proposant une offre susceptible de plaire au plus grand nombre. Les prix sont au cœur de leur promesse, grâce aux faibles marges rendues possibles par la simplicité du service, et par la massification et la taylorisation que permet la contre-segmentation.

Avec la fin des années 80 et le passage d'une croissance extensive à une croissance plus intensive, le centre de gravité est reparti dans l'autre sens : la stratégie dominante est devenue la création de valeur par la hausse des prix et des marges, venant équilibrer une hausse de la valeur ajoutée (choix plus profond, magasins plus agréables, multiplication des services, coûts de différenciation marketing plus élevés...). Cela marque l'adaptation du commerce à un nouvel environnement : marchés encombrés nécessitant des stratégies plus segmentantes, comportements de consommation plus fragmentés, demande de personnalisation, attente de solutions et de sens plutôt que de simples produits, déplacement des dépenses vers les services aux dépens des produits, etc.

Cette évolution, progressive mais profonde, est bien analysée par P. Moati. Il montre que la distribution issue des années 70 est un modèle "fordien", où standardisation et massification rendent possible une dynamique de baisse des prix qui fait fonction de stimulant de la consommation de masse. Ce modèle a perdu de son efficacité : les attentes des consommateurs se sont individualisées et reposent davantage sur des facteurs "immatériels".

P. Moati annonce donc la genèse d'une distribution "intensive", qui privilégie une réponse enrichie et plus complète aux "besoins" du client pour mieux le fidéliser. La distribution doit dès lors devenir une "créatrice de bouquets d'offre", combinant produits et services dans un même univers pour apporter aux consommateurs de véritables solutions, des solutions personnalisées intégrant plus de valeur ajoutée, et fondées sur une compréhension plus fine des modes de consommation et d'achat des clients. Le distributeur définit son métier et son périmètre d'activité non plus par une liste de produits donnant lieu à des transactions simples, mais par un ensemble de besoins clients auxquels répondent des solutions donnant lieu à une relation de service durable.

P. Moati montre comment, dans cette perspective, le rôle de la distribution dans l'économie se transforme ; de simple intermédiaire, le distributeur était devenu un acteur incontournable en gagnant en puissance de négociation. Avec la logique des bouquets, il va plus loin, intervenant sur le produit, créant de véritables concepts, et de plus en plus acquérant de l'information, souvent même avant le fabricant. De sélectionneur de produits, il devient pilote de la filière entrant en compétition verticale avec ses fournisseurs et proposant des solutions.

Afin de s'adapter à cet univers post-fordien, les distributeurs doivent passer par certaines mutations. Ce nouveau schéma se caractérise par la primauté de la connaissance clients, de la flexibilité et de la

capacité d'innovation permanente, comme levier de stimulation et de dynamisation des marchés : renouvellement de l'offre accéléré, amélioration des produits existants... *"L'objectif d'innovation permanente engage les entreprises à définir leur activité, non plus dans l'espace des produits, mais dans celui des savoirs"*.

P.Moati distingue plusieurs degrés de bouquets :

- L'offre, qui demeure ancrée sur le produit, est enrichie de services : garanties, contrats de maintenance, assistance... Il s'agit de partir du bien ou du service qui constitue le cœur de l'offre, puis d'apporter des services pour enrichir la transaction (ex : l'historique Contrat de confiance de Darty).
- La totalité de l'offre bascule dans le registre de la relation de service : l'enseigne n'est plus un simple fournisseur de produits, mais apporte des solutions, des packages produits-services (ex : téléphonie mobile).
- Dans le stade ultime, il ne s'agit plus de vendre produits et services, mais une promesse de résultat, un engagement, une garantie de performance.

La logique des bouquets remet en cause les fondements du grand commerce issu des années 70, favorise les enseignes segmentantes et/ou à fort niveau de service et ouvre la place à de nouveaux acteurs ou concepts privilégiant l'intelligence

3.2. Remise en cause brutale de cette tendance dans les années 2000

Cette évolution du commerce vers la valeur ajoutée et les services s'est accompagnée d'une hausse des coûts et des marges et a incité les enseignes "cœur de marché" à abandonner leur positionnement prix bas pour privilégier la hausse de la valeur ajoutée.

La nette hausse des prix qui a caractérisé l'évolution du commerce dans la plupart des secteurs (avec des exceptions notables, comme le textile ou le meuble) a certes des causes plus obscures : il fallait financer l'internationalisation ou la croissance externe et satisfaire les exigences croissantes d'un actionariat plus financier (via la Bourse ou les fonds d'investissement). Protégée de facto par la réglementation, la grande distribution a pu augmenter nettement ses marges et vivre une période d'abondance financière, à défaut d'une période créative et orientée vers les clients.

Mais si une partie des hausses de prix est due à des dérapages ou à des rentes de situation, la logique des bouquets conduit naturellement à intégrer plus de services et de valeur ajoutée dans la proposition commerciale et à augmenter les prix et les marges.

Les années 2000 sont venues remettre en cause cette tendance. La tendance indiscutable vers une économie du savoir et des services s'est heurtée à une réalité plus conservatrice. Les tentatives des enseignes pour développer des nouveaux services ou apporter des valeurs ajoutées nouvelles en s'éloignant des modèles fordien n'ont pas connu le succès escompté.

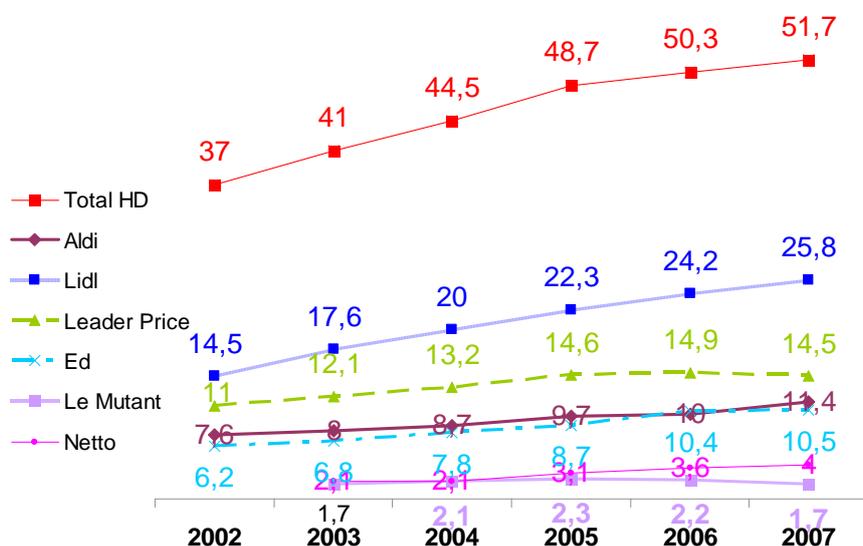
Les années 2000, dès 2002 et plus encore depuis 2007, sont celles du grand retour des prix bas dans la concurrence entre enseignes.

Si les formules généralistes non segmentantes (et en particulier les hypermarchés) ont bien vu décliner leur attractivité, le tropisme vers la valeur ne s'est pas confirmé. Avant même la crise économique de 2008, on a assisté à une hyper-sensibilité aux prix des clients, à un retour en force des discounters, à l'échec de la plupart des concepts dits "thématiques", à la faible croissance des offres produits-services.

Un exemple de cette hyper-sensibilité aux prix est la part de marché du hard-discount, et son évolution rapide depuis quelques années. En 1997, la part de marché alimentaire du hard-discount, en France, était de 7,4 % et on recensait 2 291 magasins offrant en moyenne un assortiment réduit de 762 références de Produits de Grande Consommation (PGC). Le nombre de magasins dépasse aujourd'hui les 4000, offrant en moyenne 1400 références de PGC et s'assurant une part de marché alimentaire de 14 %. Plus d'un ménage sur deux fréquente aujourd'hui ce type de magasins.

Evolution de la fréquentation des enseignes de Hard Discount entre 2001 et 2007

(en %)



(Source : TNS Sofres Retail – DistriVision 2007)

Au sein des formules "cœur de marché", les mieux placées en prix ont gagné des parts de marché aux dépens de celles qui avaient suivi les conseils des détracteurs du prix bas (cf les bonnes performances d'E.Leclerc, aux dépens de Carrefour). Des enseignes comme Kiabi, après avoir tenté un repositionnement vers une offre plus qualitative dans les années 2000 / 2002, sont très vite revenues vers les prix bas et ont retrouvé un haut niveau de performance.

Certaines enseignes ont été jusqu'à se réinventer radicalement, comme Atac reconfigurée en Simply Market, formule originale à mi-chemin entre supermarché et discount. Simply Market remplacera totalement Atac courant 2009.

Au niveau politique, les modèles low-cost sont depuis peu considérés avec bienveillance, en tant que "facteurs de modernisation et de croissance de l'économie" (voir par exemple les rapports Attali ou Beibdeger).



Encadré : le discount est-il vertueux pour l'économie française ?

Personne n'a jamais cherché à notre connaissance à comprendre si le discount dans le commerce est ou non vertueux pour l'économie – ou plus précisément, les économistes ont, sur la question générale des prix et des coûts, des théories très claires et très différentes selon leurs convictions politiques. Mais il n'existe pas à notre connaissance de travaux spécifiques sur les effets du discount dans la distribution. En première analyse, on peut faire l'hypothèse que le discount est d'autant plus vertueux que :

- Il développe le marché, du fait d'une forte élasticité de la demande aux prix (ex. aménagement de la maison, voyage aérien, etc.)
- Le poids des importations dans ce marché est limité (ex. alimentaire)

Dans les secteurs où la demande est peu élastique aux prix et où les importations sont dominantes (électroménager), les effets vertueux du discount pour la croissance sont plus douteux, puisqu'ils se limitent à une libération de pouvoir d'achat... reste à espérer que ce pouvoir d'achat libéré ira s'investir dans des dépenses plus créatrices de croissance !

L'hyper-sensibilité aux prix ou le succès des discounters ne signifient nullement que les consommateurs ne sont plus demandeurs de nouvelles valeurs ajoutées fonctionnelles ou émotionnelles de la part des enseignes. La montée en puissance de ces attentes est ancienne et durable et devrait résister même à plusieurs années de conjoncture dégradée.

En revanche, elles mettent en lumière l'effet inhibiteur de la dégradation (réelle et/ou perçue) du pouvoir d'achat. Le rapport de P. Moati et R. Rochefort "Mesurer le pouvoir d'achat" pour le Conseil d'analyse économique (2008) éclaire bien la façon dont le pouvoir d'achat impacte la consommation. Plusieurs des analyses présentées dans les pages qui suivent en sont issues.

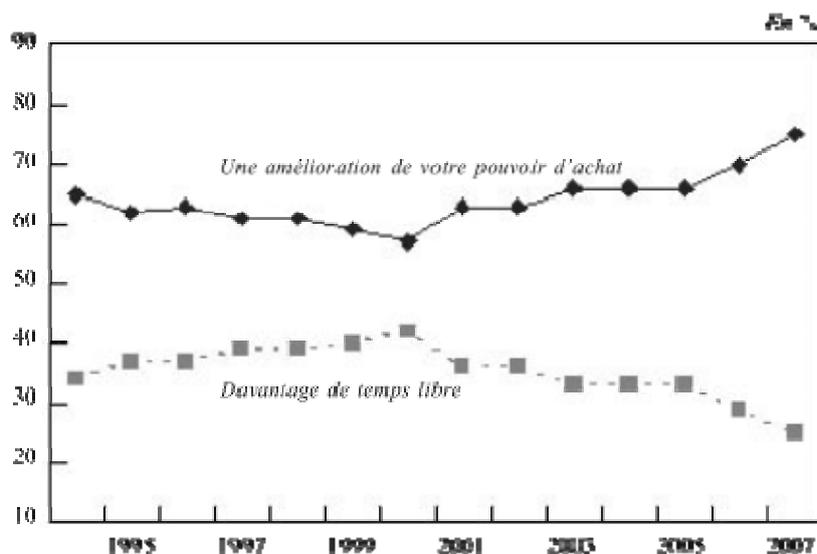
La conclusion résumée des pages qui suivent est simple : le pouvoir d'achat effectif stagne, alors que les raisons de dépenser augmentent, ce qui génère d'importantes frustrations que les ménages tentent d'apaiser en mettant en œuvre des stratégies radicales d'arbitrages entre catégories de produits, ou d'arbitrages entre prix et valeur ajoutée.

Dans le rapport "Mesurer le pouvoir d'achat", on lit ainsi en page 131 *"Cette dégradation (du pouvoir d'achat) est d'autant plus difficile à vivre que le renouvellement de l'offre, en particulier grâce aux nouvelles technologies, augmente le désir d'achat et crée des frustrations dans une société d'impatience"*.

Les analyses d'IRI France (J. Dupré et O. Gérardon de Véra, "Pouvoir et vouloir d'achat", présenté aux Ateliers de la Consommation de la DGCCRF en mai 2007) montrent que l'écart entre "vouloir d'achat" et "pouvoir d'achat" en biens d'équipements est maximal pour les ménages jeunes, mais qu'il n'est pas corrélé au pouvoir d'achat du ménage. Ou du moins, que le taux de transformation des intentions d'achat est similaire... mais que les ménages modestes achètent des produits moins chers. En d'autres termes, l'apaisement de la frustration passe par l'acceptation de l'achat de produits de qualité moindre. Les auteurs expliquent bien en quoi les frustrations attisent la perception d'une hausse des prix, ou la non-perception des baisses, qui elle-même vient accentuer le sentiment de devoir faire des sacrifices.

Pour bien comprendre l'acuité de ce phénomène, il est utile de s'attarder quelque peu sur les réalités et les perceptions du pouvoir d'achat en France, revenu au premier rang des préoccupations des français (alors que pendant longtemps, c'est le chômage qui primait).

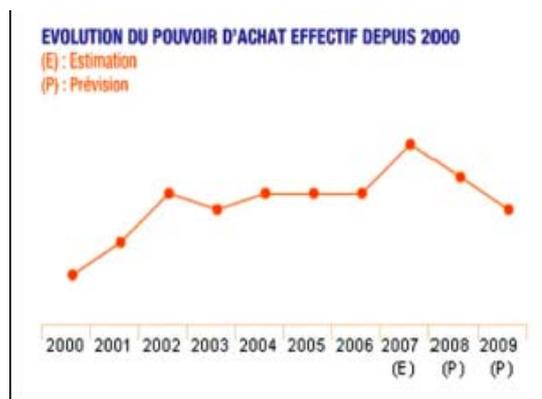
Question posée aux actifs : "Quelle est votre préférence entre une amélioration de votre pouvoir d'achat et davantage de temps libre ? "



Source : CRÉDOC, Enquête Conditions de vie et aspirations des Français.

Le pouvoir d'achat effectif (après dépenses contraintes) est stagnant : sur longue période, le pouvoir d'achat effectif a stagné de 1990 à 1996, augmenté de 1996 à 2002, et stagné depuis.

En 2007, on enregistrait 1,4% de croissance du pouvoir d'achat effectif. Cette hausse, liée à des choix politiques volontaristes, a été prise à revers par la crise économique brutale de 2008. Le pouvoir d'achat effectif pourrait baisser de 1,3% en 2008. Cette baisse de pouvoir d'achat sera plus forte que celle vécue en 2003 et 2005, et ramènera le pouvoir d'achat sous son niveau de 2002.



Source : analyse BIPE, données Insee

Cette stagnation est largement due à la hausse des dépenses contraintes, dont le poids est croissant dans les revenus des ménages, ce qui accentue l'impression de réduction du degré de liberté de moins maîtriser son niveau de vie. Elle serait ainsi passée de 21% en 1979 à 27% en 1989, 32% en 2000 et 38% en 2005. Pour les mono-ménages ou les catégories les plus populaires, ce taux dépasse même 45% (Source : *Calculs N. Ruiz, Centre d'analyse stratégique, sur base de l'Enquête Budget des familles*).

À court terme (moins de 2 ans), la conjoncture ne peut que durcir encore ce constat. Il n'y a aucune chance de voir le pouvoir d'achat ré-augmenter fortement avant plusieurs années, surtout compte tenu de la dégradation accélérée des finances publiques nécessaire pour amortir la crise, qu'il faudra bien payer (ex : la France dépasse largement les critères de Maastricht sur le taux d'endettement rapporté au PIB).

À long terme, la poursuite du partage mondial des richesses nécessaire aux équilibres planétaires continuera de peser sur le pouvoir d'achat effectif.

Ces tensions sont d'autant plus aiguës qu'elles impactent une société marquée depuis plusieurs années par une "démoyennisation" qui accentue les frustrations d'une partie des ménages.

L'économiste Piketty analyse bien la fin de la moyennisation de la société française. Jusque dans les années 80, les revenus des salariés français s'étaient resserrés, la dynamique de moyennisation était à l'œuvre, avec le développement d'une culture moyenne animée par un groupe social intermédiaire constitué essentiellement par les enfants de la classe ouvrière en mobilité ascendante, mais aussi les enfants de la bourgeoisie. À cette grande classe moyenne, correspondait l'émergence de la distribution "cœur de marché", son reflet commercial direct.

En termes générationnels, Piketty montre que les anciennes générations (nées avant 1920) étaient très inégales, polarisées entre un prolétariat mal payé et mal intégré et une bourgeoisie aisée. Ensuite, pour les générations de l'Etat providence (1930-1940), la moyenne est beaucoup plus haute, mais surtout les écarts nettement moins importants. Enfin, pour celles nées après 1955, l'éventail des revenus s'est ouvert à nouveau, avec un blocage de l'ascenseur social. Ainsi se développe une nouvelle "polarisation" à l'intérieur des classes moyennes : d'un côté des professions libérales, les anciens des grandes écoles sélectives et les détenteurs de qualifications rares, qui progressent ; et de l'autre, des gens aux limites des classes populaires, qui déclinent.

Pour cette classe moyenne déstabilisée, les difficultés tiennent notamment à la part considérable des revenus consacrés au logement. Le logement devient source d'appauvrissement puisque l'augmentation des ressources n'a pas suivi la progression du coût du logement. Il faudrait une baisse sensible et durable

de l'immobilier pour modifier ce constat – sans ignorer les dégâts qu'une telle baisse provoquerait chez les propriétaires modestes et endettés.

(Source : "Pourquoi la pauvreté ne baisse pas", Thomas PIKETTY, Ehess, Février 2002)

À l'opposé, le "monde des riches" et les standards aspirationnels qu'il véhicule en termes de consommation accentuent les effets de contraste. En 2007, Forbes recensait 946 milliardaires contre 140 il y a vingt ans.

Une récente étude de l'économiste Camille Landais sur l'ensemble des revenus déclarés aux impôts confirme la prospérité des riches. Sur la période 1998-2005, le revenu moyen déclaré par les Français stagne, passant de 23 205 à 24 574 euros : 5,9 % de mieux en huit ans, soit 0,82 % par an en moyenne. Pour les 90 % des Français les moins riches, l'évolution est de 4,6 %. Les 10 % les plus riches sont mieux lotis : + 8,7 %. Le dix-millième des Français les plus riches (3 500 foyers) a vu sa fortune augmenter de 5,2 % chaque année, soit au final 42,6 % de mieux.

(Source : X. Molénat. Article extrait du dossier "Inégalités. Le retour des riches" publié dans le mensuel Sciences Humaines, n°191 - mars 2008)

3.3. Vers des arbitrages de consommation plus radicaux et sélectifs

Pour comprendre le caractère douloureux des arbitrages des ménages et ses conséquences sur leurs modes d'achat, il faut prendre en compte un phénomène fondamental : la formidable captation de richesse par les NTIC (téléphonie mobile, internet, produits numériques, etc.), qui sont passées du rang d'achat de plaisir à celui d'achat indispensable pour rester en phase avec la société.

Venant s'ajouter à la hausse plus ancienne des dépenses de santé, ces nouvelles dépenses ont contraint les ménages à des arbitrages beaucoup plus brutaux que par le passé : on n'assiste pas tant à une crise du pouvoir d'achat qu'à une crise de décalage entre un "pouvoir d'achat stagnant" et un "vouloir d'achat stimulé par les nouveaux usages qu'offre la technologie".

	Variations en volume au prix de l'année précédente					Coefficients budgétaires (1)
	2003	2004	2005	2006	2007	2007
						en %
Alimentation et boissons non alcoolisées	1,1	1,5	1,2	0,9	1,6	13,4
<i>dont produits alimentaires</i>	0,6	1,6	1,0	0,8	1,5	12,3
Boissons alcoolisées et tabac	- 7,8	- 9,5	- 0,7	1,6	- 0,7	2,9
Articles d'habillement et chaussures	3,4	1,4	0,4	0,7	1,6	4,6
Logement, chauffage, éclairage	3,1	2,7	2,2	2,5	2,4	25,4
Équipement du logement	2,3	3,6	2,3	1,6	3,6	6,0
Santé (dépenses à la charge des ménages)	2,6	5,8	4,6	3,9	4,8	3,5
Transports	- 1,2	2,0	1,3	0,0	1,7	14,6
Communications	8,5	5,6	6,6	10,2	6,0	2,7
Loisirs et culture	4,6	6,6	4,8	5,2	6,2	9,3
<i>dont appareils électroniques et informatiques</i>	10,6	18,4	16,2	16,1	18,2	2,1
Éducation (dépenses à la charge des ménages)	3,4	2,5	3,6	4,0	3,0	0,8
Hôtels, cafés et restaurants	1,5	0,6	0,6	1,5	1,9	6,2
Autres biens et services	2,5	2,0	2,2	2,3	1,6	11,7
Dépenses de consommation des ménages	2,2	2,6	2,2	2,1	2,5	100,0
Dépenses de consommation des ISBLSM (2)	- 3,3	- 1,5	- 1,1	- 1,1	1,1	
Dépenses de consommation des APU(2)	2,7	2,3	1,4	1,4	1,7	
dont : <i>santé</i>	3,4	2,9	2,6	2,3	3,1	
<i>éducation</i>	0,0	0,3	- 0,3	- 0,4	- 0,2	
Consommation effective des ménages	2,2	2,5	2,0	1,9	2,3	

- (1) Rapport à la consommation effective de la dépense consacrée à un bien ou un service particulier (ou à une catégorie de biens ou services), en francs courants
- (2) Dépenses de consommation des institutions sans but lucratif au service des ménages (ISBLSM : organisations caritatives, clubs sportifs, etc.) et des administrations publiques (APU : éducation nationale, santé...)

(Source : Insee, *comptes de la Nation (base 2000)*)

Cette réalité (stagnation du pouvoir d'achat et écart croissant avec le "vouloir d'achat"), mais aussi sa perception accentuée par le passage à l'euro et les médias, ont installé durablement les consommateurs dans une forme de frustration qui se résout (plus ou moins !) dans des arbitrages douloureux et parfois brutaux.

On distingue deux grandes réponses d'adaptation de la consommation :

- Des arbitrages plus radicaux entre catégories de produits : chaque dépense nouvelle devant être compensée par une économie équivalente sur un autre poste.
- Des arbitrages plus radicaux entre prix et valeur ajoutée : chaque achat de biens ou de services donne lieu à un ajustement sur le niveau de qualité ou de service que le client est prêt à payer, en fonction de la valeur ajoutée (fonctionnelle ou émotionnelle) anticipée. Ces arbitrages concernent tant les produits (ex : marque premium ou marque de distribution ?) que les magasins (ex : hard-discount ou hypermarché ?).

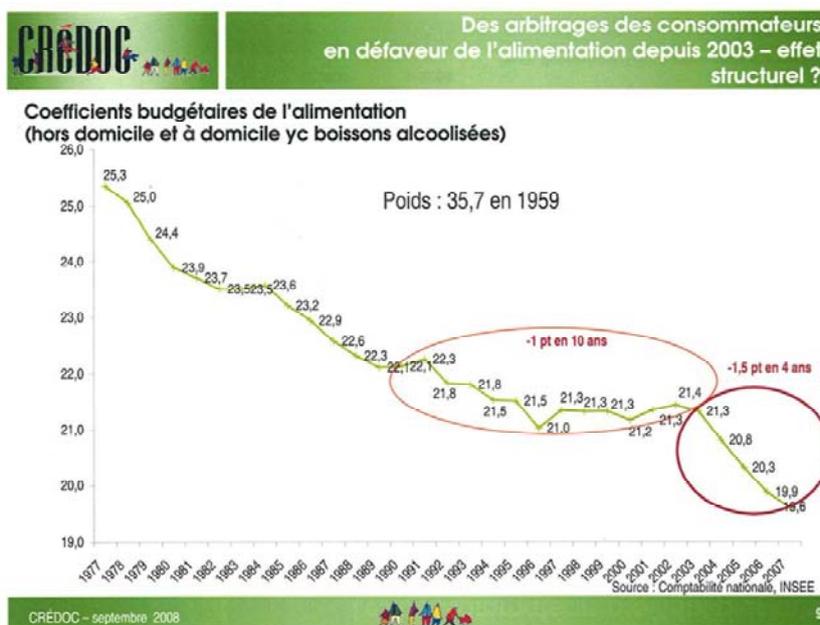
Ces arbitrages brutaux s'exercent tout d'abord aux dépens des catégories de produits ou types d'achat moins désirés, considérés comme sacrificiels (soit en quantité, soit en qualité). Ainsi le textile ou l'alimentaire ont été les grands perdants de cette redistribution.

Catégories très attractives, arbitrages favorables des ménages	Santé et bien-être Communications Loisirs numériques
Catégories attractives, arbitrages neutres ou légèrement favorables des ménages	Aménagement de la maison Décoration de la maison Sport Beauté
Catégories moins attractives, arbitrages défavorables des ménages	Alimentation Habillement Meubles

Nota : tableau basé sur une synthèse d'observations fragmentaires, et non sur une enquête après des ménages. Il s'agit d'une interprétation Dia-Mart. De plus, le découpage par grands marchés est simplificateur : certains segments au sein d'un marché peuvent être beaucoup plus (ou beaucoup moins) attractifs que le reste de ce marché.

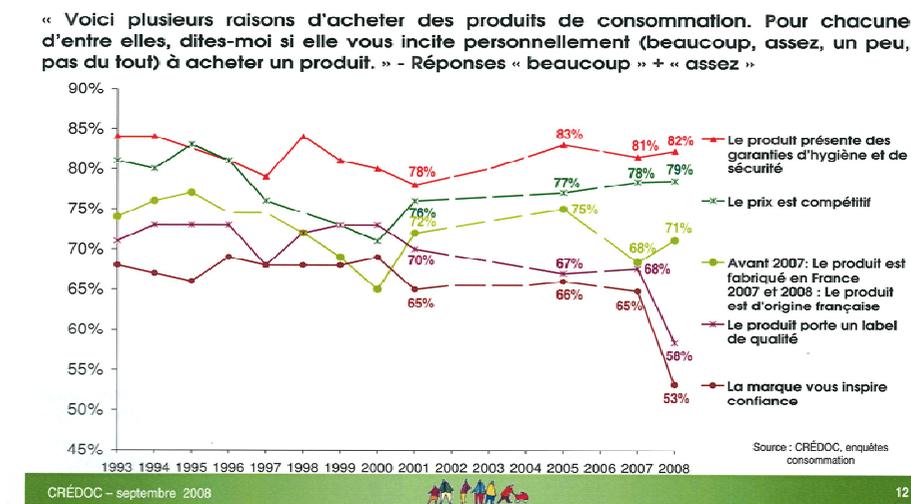
Notons que la fin 2008 a marqué des inflexions troublantes : les loisirs numériques ou le luxe ont souffert, tandis que certains marchés résistaient bien (ex. le jouet) voire se portaient franchement bien (ex. puériculture). En période de forte inquiétude, les priorités changent sans doute à nouveau. En longue période toutefois, la priorisation semble bien être celle proposée ci-dessus.

Les dépenses alimentaires illustrent de manière frappante cette analyse. Si leur baisse en tendance longue est logique (loi d'Engels), elle avait très fortement ralenti dans les années 90, puis a repris brutalement à partir de 2003 et de l'entrée dans l'ère des arbitrages. L'alimentaire n'est plus un marché défensif, mais une variable d'ajustement dans une gestion budgétaire délicate.



L'alimentaire est un cas intéressant, car on y trouve aussi le second type d'arbitrages, ceux entre les prix et la valeur, qui ont accentué les difficultés de ce marché. L'alimentaire souffre d'une image prix très dégradée en France depuis plusieurs années (marques et produits frais surtout). Les hausses de prix réalisées à la faveur de la loi Galland et du passage à l'euro, ainsi que la stratégie dite de "premiumisation" des marques, ont ouvert la voie aux MdD et premiers prix, aux discounters... et plus généralement à une désaffection des clients, estimant que la valeur ne justifiait pas assez les prix.

Le critère "marque" comme motivation d'achat est en forte baisse à partir de 2007, alors que le "prix compétitif" augmente entre 2005 et 2007 :



Même constat en sport, où les efforts des marques depuis 10 ans ont avant tout porté sur une orientation "mode" et des investissements d'image, aux dépens d'efforts de développement de la pratique sportive ou de l'innovation technologique. Avec les arbitrages de pouvoir d'achat et la concurrence d'autres dépenses de loisirs (communication, loisirs numériques, jeux vidéos), une partie importante de la clientèle commence depuis 2 ans à opérer des arbitrages négatifs qui pénalisent globalement le marché (le marché du sport est stagnant voire en érosion après 15 ans de forte croissance) et surtout les enseignes les moins agressives en prix : Décathlon, le discounter du marché, a nettement moins souffert de ce contexte que son concurrent historique Go Sport, moins bien placé en prix et plus dépendant des marques de fabricant, alors que Décathlon réalise 60% de ses ventes en MdD.

Ces deux exemples montrent à quel point le client pilote sans concession ses arbitrages "prix / valeur". Le développement parallèle du low-cost et du luxe a donné lieu à de nombreux écrits. L'objectif de ce rapport n'est pas d'épuiser ce sujet d'une considérable complexité, mais d'en éclairer quelques aspects et de montrer ses impacts sur le commerce.

3.4. Deux aspects d'arbitrage : "le travail du client" et les niveaux de gammes

Parmi les multiples formes que prennent ces arbitrages prix-valeur, le partage des tâches entre commerçant et clients ainsi que les arbitrages entre niveaux de gamme méritent quelques mots.

L'une des façons d'ajuster le partage prix / valeur est de partager le travail entre l'entreprise et le consommateur. Marie-Anne Dujarier, sociologue du travail et des organisations, dédie ainsi un ouvrage à la "mise au travail" ("Le travail du consommateur - De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons").

"Où trouver une main-d'œuvre abondante, motivée et bon marché pour émettre un billet de train, concevoir une publicité... Une solution, promue par le marketing et soutenue par les technologies, consiste à mettre le consommateur au travail". "Et si le consommateur au lieu d'être un client-roi était surtout un travailleur ?" "Pousser un chariot dans un supermarché, retirer de l'argent à un guichet automatique, répondre à une enquête de satisfaction... : en réalisant ces opérations, nous y consacrons du temps, nous utilisons un savoir-faire. Bref, nous coproduisons ce que nous achetons". Sans forcément s'en rendre compte, le consommateur est mis à contribution pour coproduire ce qu'il achète, depuis "l'externalisation de tâches simplifiées" (typiquement, le libre-service) jusqu'à "la délégation du travail d'organisation", où le consommateur doit trouver des solutions pratiques aux contradictions qu'il rencontre (ex. quand le client doit s'adresser à un répondeur pour signaler un dysfonctionnement ou une panne).

La grande distribution a fondé historiquement son modèle sur ce postulat : pour baisser les prix, il faut reporter des tâches sur le client. Et pour financer la croissance, il faut reporter le financement sur l'industriel (délais de paiement).

L'échec relatif des supermarchés en ligne est là : le marchand reprend à sa charge des tâches que le supermarché traditionnel fait supporter au client (déplacement, manutention). Le problème est que la plupart des clients trouvent ce report trop coûteux, et préfèrent finalement payer moins cher quitte à travailler plus. À l'inverse, les supermarchés drive sont un succès car le surcoût est quasi nul (prix presque alignés sur les hypermarchés) pour un gain de temps et de confort appréciable.

Une part importante du débat porte finalement sur la "valeur du temps". Dans les années 90, la hausse du pouvoir d'achat et des sollicitations favorisait des arbitrages en faveur du temps. Payer un peu plus pour gagner du temps semblait l'avenir des modes d'achat. Dans un contexte économique dégradé, les priorités risquent fort de s'inverser. Le tout, bien entendu, avec de grandes disparités selon les clients, la valeur du temps de chacun dépendant de ses revenus (un peu) et de ses choix de vie (beaucoup).

À ces arbitrages « temps / prix », répondent des arbitrages « qualité / prix », et les profondes évolutions qu'ont connu certains marchés entre bas et haut de gamme.

L'idée que "le milieu de gamme recule, au profit du bas et du haut de gamme" est ancienne. Elle a longtemps été fausse... elle tend à devenir vraie.

En alimentaire, le hard-discount mais aussi Picard ou Monoprix réussissent mieux que Carrefour. Au sein des gammes des supermarchés, les premiers prix et autres marques de distribution basiques se sont renforcés, de même que les produits les plus chers (y compris les produits bios, les produits du commerce équitable ou les produits-santé).

En meuble, les trois leaders sont les enseignes à prix bas Ikéa, Conforama et But. Mais les marques chères réussissent bien (Ligne Roset, Cinna, Roche Bobois) alors que le milieu de gamme est faible et continue de perdre des parts de marché. Même constat en décoration de la maison, ou en textile où le succès de H&M ou Kiabi répond à celui des marques haut de gamme.

Le marché du textile enfant en offre une illustration frappante : les consommateurs achètent soit des produits bon marché (puisque la croissance rapide des enfants raccourcit leur durée d'usage), soit des produits chers (pour des raisons affectives, d'image, de statut, etc.). Le milieu de gamme, malgré quelques marques dynamiques, n'est pas la partie en croissance du marché.



La bipolarisation du textile enfant : Okäidi (mode et petits prix) ou Agatha Ruiz de la Prada (photo : flagship de New York)

Niveau de gamme	Niveau de prix (par rapport à l'entrée de gamme)	Exemples de marques
Très haut de gamme	4 et +	Baby Dior, Kenzo, Burberry, Ralph Lauren, Zadig et Voltaire, Agatha Ruiz de la Prada
Haut de gamme	3	Ikks, Catimini, Jacadi
Milieu de gamme	2	Petit Bateau, Berlingot, Z, Sergent Major
Entrée de gamme	1	H&M, C&A, DPAM, Okäidi, Kiabi, hypers
Discount	0,4 à 0,8	Vet'affaires, Fabio Lucci

Cette tendance à la bipolarisation des marchés, si elle se confirme, est dangereuse pour la croissance : le bas de gamme développe peu les marchés, et le haut de gamme touche trop peu de clients pour assurer des volumes importants. Dans la plupart des cas, c'est bien le milieu de gamme qui détient les clés de la croissance des marchés. Notons au passage que cette bipolarisation est, à nouveau, un handicap pour les enseignes "cœur de marché", assises sur le milieu de gamme.

Cette lecture "bas de gamme / haut de gamme" est toutefois souvent trop simple. H&M est-il "bas de gamme" ? Il propose des produits bon marché et à durée de vie limitée... mais très mode, avec une valeur ajoutée émotionnelle tout à fait honorable. Ikea est-il bas de gamme ? Et Aldi (véritable enseigne low-cost, sorte de Easyjet alimentaire) qui ne transige pas sur les fondamentaux (la sécurité, la qualité organoleptique des produits) tout en sacrifiant les valeurs ajoutées non strictement indispensables (confort, variété) pour proposer des prix particulièrement bas ? Qu'est-ce qui est le plus basique, une berline Logan, ou une petite urbaine moins spacieuse et moins puissante mais avec plus d'options ?

3.5. La vente de services par les distributeurs : quel potentiel ?

Ces arbitrages prix / valeur, comme les arbitrages entre catégories, impactent fortement une tendance d'évolution majeure : le passage vers une civilisation des services. Son avènement a donné lieu à de très nombreuses publications et est lourd de conséquences pour le commerce. Comment les distributeurs affrontent-ils cette perspective ? Et comment la consommation d'arbitrages qui s'installe impacte-t-elle leurs initiatives ?

Les marchés les plus dynamiques sont des marchés de services : la part des produits dans les dépenses des ménages diminue inexorablement. La plupart des grands marchés traditionnels de la distribution (alimentation, textile, équipement de la maison...) connaîtront des croissances faibles ou négatives en volume, sous l'effet d'arbitrages négatifs des consommateurs.

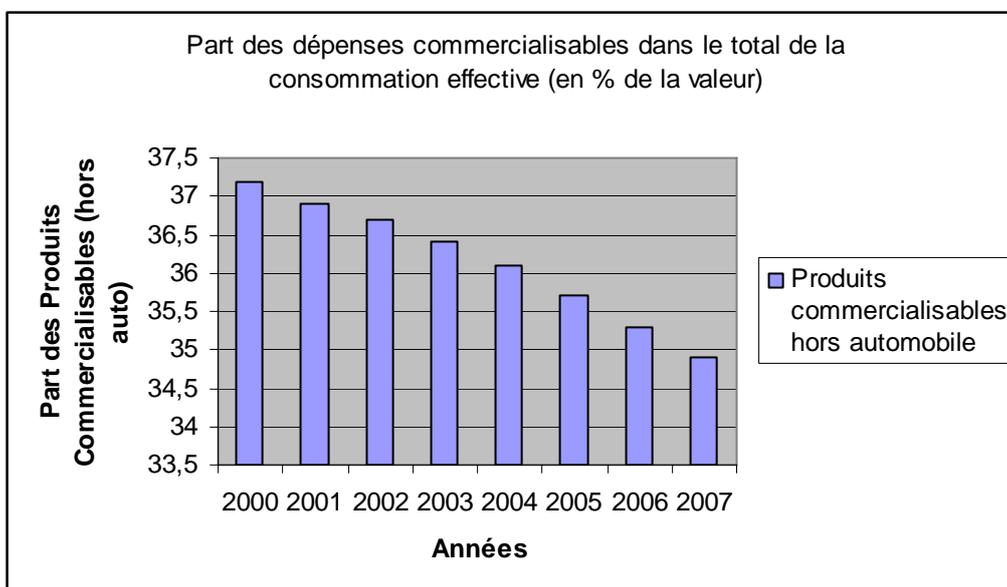
Il reste peu de marchés-produits porteurs : le numérique se tarit ; restent le santé-wellness et quelques micro-tendances. Les rares marchés perçus comme durablement porteurs sont rapidement encombrés. Par exemple, les loisirs créatifs ont été considérés voici quelques années comme un nouveau marché porteur, mais des milliers de mètres carrés ont été créés par des spécialistes (Loisirs et Créations...) ou des multi-spécialistes (GSB, enseignes de biens culturels, voire hypermarchés) sans relation avec la taille réelle du marché. Résultat : quelques années plus tard, le marché était sinistré (dépôts de bilan de Loisirs et Créations et d'Artacréa...).

Ces marchés sont aussi souvent en lutte avec de nouveaux acteurs ou modes de distribution. Notamment, les produits liés aux NTIC sont souvent vendus en package avec la prestation, où c'est l'opérateur de service qui a maîtrisé la valeur ajoutée (téléphonie, box internet).

Au final, après l'explosion du numérique qui a été le phénomène marquant des 10 dernières années, il reste peu de marchés importants et porteurs, même si certains connaissent durant quelques années des effets d'accélération liés à des vagues d'innovation (ex le petit électroménager depuis 2 ans).

Conséquence : le poids des produits vendus en magasin tend à diminuer dans le budget des ménages.

Poids des dépenses commercialisables dans la consommation des ménages



Source : Insee – Division "Commerce", Comptes nationaux et Comptes trimestriels – La situation du commerce en 2007

À l'inverse, le poids des services dans la consommation croît régulièrement. Les distributeurs cherchent naturellement à prendre position sur ces marchés de services porteurs et à incorporer une part de services dans leur offre pour proposer de véritables solutions, et certains exemples sont réellement prometteurs. Plusieurs enseignes en ont fait des éléments clés de leur stratégie de croissance, comme la Fnac, Darty ou Best Buy. Le Plan Borloo sur les services à la personne a pleinement joué son rôle d'accélérateur en France.

L'exemple le plus marquant est sans doute celui de l'assistance informatique : Fnac, Boulanger (B'Dom), Carrefour (Bugbusters), etc. Aux USA, la filiale Geeksuad de Best Buy (le Darty local) représente 10% de l'activité, avec une forte rentabilité.

Les services de facilitation de la vie courante ont également inspiré de nombreuses initiatives. Auchan a créé, en février 2007, Auchan Services à domicile : depuis la rentrée, plusieurs magasins du Nord et du Centre sont en test avec des cartes vendues sur des présentoirs à l'entrée avec, par exemple, "pour 54 € trois heures de ménage".

En juin 2008, Monoprix a relancé son offre de services à la personne, couvrant une vaste panoplie de prestations (ménage-repassage, garde d'enfants, soutien scolaire, accompagnement de personnes âgées et/ou dépendantes, assistance informatique, jardinage et bricolage). A l'automne dernier, Champion a

lancé un service similaire. Le plus souvent, l'enseigne se contente en fait d'un partenariat avec un prestataire spécialisé, comme La Fourmi Verte.

Il faut distinguer plusieurs approches, allant de la vente de services complémentaires, directement liés aux produits qui constituent le métier historique de l'enseigne, à l'élargissement de l'offre vers des services non directement liés à l'activité d'origine.

Axe d'innovation	Nature de la valeur ajoutée	Exemples	Résultats à date
Élargir la gamme à des services marchands	Élargissement d'assortiment vers des services non directement liés aux produits déjà vendus	Vente de voyages, d'énergie ou de produits d'épargne en hypermarché	Plutôt décevants : problèmes de compétence et de légitimité Quelques beaux succès (ex les voyages chez E.Leclerc ou Carrefour ; services financiers hors crédit à la consommation chez Carrefour ou Tesco)
Vente de solutions produits-services	Vente de services articulés aux produits pour aller plus loin dans l'approche "solutions"	SAV, crédit Lapeyre : prise en charge de projets complets d'aménagement de la maison (ingénierie, livraison, pose, SAV)	Succès ancien sur les achats complexes se prêtant bien à l'ajout de services (automobile, équipement et aménagement de la maison) Peu de nouveaux exemples de bouquets produits-services à fort potentiel Des cas intéressants aux USA : Petsmart, Best Buy...

La vente de services (liés ou non aux produits) reste malgré les efforts des enseignes décevante dans l'ensemble. À l'exception de la vente de crédits liés aux produits (très rentable) et de quelques exemples probants (vente de voyages chez E.Leclerc, billetterie de spectacle à la Fnac...), les succès sont rares. Sur le marché des services financiers (crédit non directement lié aux produits, épargne), les grands distributeurs réalisent certes des volumes d'affaire non négligeables, mais n'ont pas réussi à s'imposer comme des acteurs de premier plan : alors qu'ils étaient voici 10 ans redoutés comme des concurrents potentiellement dangereux par les banques, ils ne sont plus craints aujourd'hui et ne pèsent pas sensiblement sur le marché.

Même sur les nouveaux marchés où les bouquets "produits-services" sont la règle, comme la téléphonie mobile, les distributeurs ont du mal à s'affirmer, et la majorité du marché a été préemptée par les opérateurs (Orange, SFR, Bouygues télécom). Les tentatives de riposte des distributeurs (création de MVNO ou de forfaits co-brandés comme Carrefour ou la Fnac, lancement de Box triple play type Darty Box...) ont pour la plupart été de cuisants échecs.

Pourquoi les distributeurs peinent-ils à ce point à prendre pied sur le marché de la vente de services ?

- défaut de compétences : les enseignes tardent souvent à constituer des équipes formées et dédiées et tendent à traiter le service "en marginal", comme un nouveau rayon, sans prendre pleinement en compte les besoins de compétences propres.
- défaut de légitimité : plus les services s'éloignent du métier de base, moins ils sont liés aux produits, et moins la démarche de l'enseigne est comprise et appréciée des clients.
- modèle de vente inadapté : les enseignes de vente de masse en libre-service peinent à se réinventer pour vendre du service, qui suppose en général vente accompagnée et une part de sur-mesure. Outre les freins de culture et de savoir-faire, les points de vente et les scénarios de fréquentation des clients sont souvent mal adaptés à une interaction plus complexe et prolongée. C'est d'une manière générale vrai pour la quasi-totalité des implantations de périphérie ou de centre commercial. Même les parfumeries type Séphora peinent à rentabiliser des modèles de soin en cabine sur site, pour les mêmes raisons.

Au final, il semble peu probable que les enseignes "traditionnelles" deviennent dans les 5 ans à venir des acteurs majeurs de la vente de services.

3.6. Les distributeurs peinent à développer de nouvelles valeurs ajoutées

Pour compléter l'éclairage de cette dialectique prix / valeur, il faut identifier les types de valeurs ajoutées que les enseignes tentent de développer.

La valeur ajoutée clients ne se limite pas aux solutions produits-services, même si elles en sont l'une des expressions la plus aboutie. Plus généralement, elle renvoie à l'idée d'une distribution non-fordienne, capable d'apporter des valeurs ajoutées nouvelles et plus pertinentes, mieux en phase avec la demande sociétale, les modes de vie collectifs et les comportements individuels.

Ces valeurs ajoutées peuvent être fonctionnelles (plus de praticité et de gain de temps, notamment) ou émotionnelles (valorisation, appartenance, adhésion à des valeurs).

La veille des concepts innovants conduite par Dia-Mart et Ebeltoft group (international retail experts) permet d'identifier les leviers et tendances les plus prometteurs. En le resituant dans un contexte français, on peut distinguer quelques axes d'innovation majeurs :

Plus de praticité, de gains de temps	Le service "gain de temps / praticité" n'est pas facturé en tant que tel, il est constitutif de la formule	Ex : Chronodrive Ex : téléchargement de musique Ex : scannettes ou caisses automatiques	De véritables succès, quand le prix reste compétitif et qu'il n'y a pas de nouvelles contraintes pour le client (ex. contraintes de livraison des cybermarchés ou délai d'apprentissage des caisses automatiques)
Plus de bénéfiques émotionnels par le contenu immatériel d'enseigne	Valeur ajoutée psychologique	Ex : statut social (Fnac, luxe...) Ex : adhésion à des valeurs notamment développement durable (American Apparel, Lush...) Ex : marques relationnelles voire communautaires (Apple...)	De remarquables succès, résultant toujours de l'association réussie entre des valeurs authentiques et un marketing d'enseigne habile Il s'agit chaque fois d'alchimies singulières, de succès d'enseignes atypiques plutôt que de formats génériques
Plus de stimulation, plus de séduction	Techniques de stimulation (merchandising, promotions...) plus efficaces pour attiser le désir d'achat	Ex : mécaniques basées sur l'urgence d'achat (venteprivée.com) Ex : renouvellement permanent des collections (Zara, H&M) Ex : merchandising visuel élaboré (Ikéa)	La réalité de la "valeur ajoutée clients" est discutable d'un point de vue philosophique... mais le succès est indéniable sur les produits de désir et d'émotion (moins vrai sur les produits rationnels) à condition d'être accompagné de prix compétitifs
Plus de plaisir par l'expérience vécue en magasin	Magasins-lieux de spectacle (retailtainment), visant un "réenchantement" La valeur ajoutée additionnelle est dans le lieu lui-même plus que dans l'offre produits-services	Ex : flagships sur les sites de prestige des capitales Ex : concepts alimentaires haut de gamme type Eataly	Performances globalement médiocres Certains flagships parviennent à créer l'événement (ex Nike) Quelques concepts rentables dans l'alimentaire Échec presque total des concepts non-alimentaires

Le succès de ces stratégies reste pour le moment inégal. Les succès les plus remarquables sont à relever autour des axes "gain de temps", "hyper-stimulation" et "bénéfice émotionnel".

Les déceptions ont été nombreuses, parmi ces axes de valeur qui devaient moderniser les formules anciennes. Deux exemples :

- Le retailtainment (contraction de retail et Entertainment) : le point de vente veut être un lieu de spectacle et de distraction, au-delà d'un lieu commerçant. À l'exception de quelques flagships sur les plus belles avenues du monde, et de quelques initiatives de portée limitée (les Forums de la Fnac, les ateliers Loisirs créatifs de Cultura...), aucun concept inspiré de cette notion n'a su trouver une rentabilité.
- Les concepts thématiques : l'offre vise à répondre à une préoccupation globale des clients, avec une forte part d'immatériel. Le modèle incontesté et jamais égalé, Nature & Découverte, a inspiré de nombreuses tentatives (d'Apache à Andaska, en passant par Artès ou Résonances) qui ont connu peu de succès. La plupart ont disparu, les autres sont demeurées des niches avec un potentiel de croissance limité.

Enfin, on l'a vu, les distributeurs n'ont pas fait la preuve de leur capacité à vendre des solutions, au-delà des quelques marchés déjà anciens où l'installation est fortement associée au produit (cuisine, gros projets d'aménagement).

Les valeurs ajoutées additionnelles les plus accessibles semblent se cantonner à la vente de produits (approche transactionnelle classique), mais en répondant mieux aux demandes de gain de temps, de sens et de stimulation.

En revanche, l'évolution vers une société de solutions produits-services sera plus lente que prévu. Et elle échappera très probablement aux distributeurs "traditionnels".

3.7. Quel commerce dans une consommation d'arbitrages ?

Les pages précédentes tentaient d'identifier, parmi les forces qui façonnent l'évolution du commerce, celles qui concernent les prix et la valeur ajoutée. On perçoit bien à quel point elles sont à l'origine du caractère apparemment chaotique et contradictoire des évolutions : un système soumis à une aussi forte tension (sous "double contrainte" diraient les ingénieurs) est forcément sujet à fractures et éruptions, qui prennent la forme de déplacements brutaux de comportements ou de parts de marché. Ces tensions sous-jacentes expliquent ainsi un phénomène que les commerçants connaissent bien : d'un mois sur l'autre, les évolutions de consommation sont contrastées, difficiles à expliquer (et encore plus à prévoir), un mois à -3% pouvant succéder sans raison apparente à deux mois très positifs...

Quels enseignements en tirer ? Si les causes externes sont claires, les arbitrages qui en résultent sont multiformes et contingents. "cela dépend"... cela dépend du produit, du client, du moment. Par exemple, la notion de "scénario d'achat" est devenue déterminante pour beaucoup d'enseignes. Le même bricoleur choisira la profondeur du choix et les conseils de Leroy-Merlin pour la peinture avec laquelle il refera son salon, tandis qu'il achètera au moins cher une marque propre de Brico Dépôt pour repeindre son garage.

Peut-on, au-delà de ce relativisme, dégager quelques grandes orientations qui éclairent les perspectives du commerce ?

De manière simplifiée, on peut poser quelques principes :

- Les formules qui proposent des valeurs ajoutées fonctionnelles (notamment par l'intégration d'offres produits-services) ou émotionnelles (plaisir, signe de statut, prime de marque...) fortes et novatrices trouveront leur place... à condition bien entendu que les prix demandés soient justifiés par la valeur offerte. La taille du segment qu'elles adressent sera souvent limitée.
- Les formules qui aident à gérer les tensions budgétaires connaîtront un succès durable. Sur les marchés désinvestis par les clients, la promesse sera plutôt la maîtrise des dépenses (prix bas au sens strict, mais aussi offre de produits basiques, absence d'incitations à dépenser plus, etc.) ; sur les marchés à fort "vouloir d'achat", la promesse sera plutôt l'accessibilité (promotions, possibilité de "se payer" un produit de désir sans se ruiner). En d'autres termes, il s'agit de réduire les frustrations en dégageant du pouvoir d'achat sur les dépenses sacrificiables, et en baissant le prix d'accès des produits désirés.
- Les enseignes qui parviennent à réconcilier l'apport de valeurs ajoutées réelles avec une réponse attractive aux frustrations budgétaires seront les grandes gagnantes de demain.
- Les enseignes "cœur de marché" traditionnelles, si elles ne savent pas renouveler leur apport fonctionnel ou émotionnel, seront peu à peu laminées par des concepts plus segmentants et des discounters (physiques ou on-line).

Ce niveau d'attractivité doit bien entendu être complété par le dynamisme du marché adressé, pour obtenir une idée du potentiel de croissance. Ainsi, une formule qui combinerait un apport de valeur ajoutée novateur (fonctionnel ou émotionnel) et des prix bas sur un marché porteur (santé...) serait le champion des prochaines années. A notre connaissance, aucun concept existant ne réunit ces trois atouts... mais deux suffisent pour enregistrer de belles performances !

Pour aider à situer les formats et les enseignes, à évaluer la "quantité de valeur ajoutée clients" qu'elles apportent et leur positionnement prix, Dia-Mart utilise habituellement les grilles suivantes :

Position prix	Valeur ajoutée fonctionnelle	Valeur ajoutée émotionnelle
<p>Dia-Mart utilise une gradation en 6 positions, qui combinent le niveau de gamme (politique d'offre) et la politique de prix stricto sensu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luxe - Haut de gamme - Prix neutres - Prix compétitifs, dans le combat - Prix agressifs - Discount radical 	<p>Dia-Mart compare les "promesses fonctionnelles" des enseignes sur les critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profondeur du choix - Exclusivité, originalité de l'offre - Stimulation, séduction, animation - Conseil, aide au choix, compétence - Niveau de services, solutions - Relation, empathie, accueil - Qualité, sécurité, fiabilité - Rapidité, efficacité, simplicité 	<p>Dia-Mart compare les efforts des enseignes pour apporter une valeur ajoutée émotionnelle sur les critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Singularité du lieu, codes identitaires - Statut, valorisation du client - Proximité relationnelle, bienveillance - Engagement, prescription, combat - Confiance par la compétence, sécurisation - Innovation, dynamisme, actualité - Développement durable

Ces grilles n'ont pas de valeurs "scientifiques", et ont plus été conçues à des fins de positionnement marketing qu'à des fins d'évaluation de potentiel d'un format. Toutefois, "elles marchent"... c'est-à-dire que, de manière pragmatique, elles résument ce qui est vraiment discriminant dans la performance d'une enseigne.

Elles peuvent aider à évaluer le potentiel des formats dans une consommation d'arbitrages, telle que représentée ci-dessous.

	Prix élevés, le prix n'est pas la promesse	Prix neutres ou compétitifs	Prix agressifs ou discount
Présence de valeurs ajoutées fonctionnelles et/ou émotionnelles fortes par rapport au niveau moyen du secteur	<p>Ex : Apple, Nature & Découverte, Lapeyre</p> <p>Ces enseignes apportent une réelle valeur ajoutée fonctionnelle et/ou psychologique, mais n'aident pas à résoudre les arbitrages budgétaires difficiles (voire créent de la frustration, en attisant le désir pour des achats coûteux)</p> <p>Potentiel : souvent limité à des segments étroits, mais peut être fort pour les formules à valeurs ajoutées réellement supérieures</p>	<p>Ex : Chronodrive, Picard, Darty</p> <p>Ces enseignes proposent une forte valeur ajoutée, à des prix similaires à ceux de l'hypermarché</p> <p>Potentiel : fort</p>	<p>Ex : H&M, Ikéa, venteprivée.com</p> <p>Ces enseignes offrent un réel bénéfice émotionnel à prix bas. Elles permettent de se faire plaisir et de se valoriser sans sacrifices budgétaires</p> <p>Potentiel : très fort</p>
Pas de valeurs ajoutées clients spécifiques	<p>Ex : les commerces traditionnels multimarques de meuble ou de textile (sauf en cas d'exceptionnelle compétence relationnelle)</p> <p>Ils n'apportent rien de spécifique au marché et sont condamnés à une érosion qui peut être rapide</p>	<p>Ex : les hypermarchés</p> <p>Leur valeur ajoutée fonctionnelle et immatérielle est peu différenciante, et ils n'aident plus suffisamment à résoudre les frustrations (choix trop profond, trop de marques chères, magasins trop tentateurs...).</p> <p>Potentiel : érosion sauf si capacité à se "réinventer"</p>	<p>Ex : le hard-discount ou les GSS discount (Kiabi, La Halle Chaussures...) aident à économiser sur les dépenses sacrificables. D'autres comme Electro Dépôt ou rueducommerce.com permettent d'accéder à des produits de désir moins chers.</p> <p>Potentiel : fort, voire très fort pour les formules avec de vrais écarts de prix</p>

Cette approche quelque peu simpliste doit bien entendu être accueillie avec prudence. Mais elle fournit une grille pragmatique qui explique assez bien les évolutions récentes des performances très contrastées des formats et enseignes.

4. LES PROBLEMATIQUES STRUCTURANTES POUR LE COMMERCE DE DETAIL DU FUTUR

4.1. Analyse des concepts gagnants et de leurs facteurs clés de succès

Une façon pragmatique d'identifier les dimensions qui modèleront le commerce du futur est d'identifier les concepts gagnants, et de tenter de comprendre les facteurs qui expliquent leur succès. L'hypothèse sous-jacente à cette approche est la suivante : les enseignes gagnantes sont celles qui ont su le mieux capter et s'approprier les drivers du commerce de demain.

Une recherche systématique des concepts gagnants des années récentes en France a été conduite à cette fin. La liste suivante regroupe, de manière un peu arbitraire mais néanmoins très argumentable, une vingtaine d'enseignes ayant enregistré des performances exceptionnelles sur les dernières années : des enseignes anciennes qui ont fortement développé leur part de marché, et des enseignes plus récentes qui ont réussi à s'imposer en quelques années.

Enseigne	Performance	Formule	Facteurs clés de succès
E.Leclerc	Enseigne leader, gains constants de part de marché, et cote d'amour imbattable auprès des français	Petit hypermarché généraliste très agressif sur les prix	La constance dans la promesse prix, la force des engagements et des valeurs, les combats pour le pouvoir d'achat et l'ouverture au discount de nouveaux secteurs (carburants, or, parapharmacie, etc.), la dynamique humaine des adhérents
Grand Frais	A "inventé" le spécialiste moderne du frais traditionnel, et fait rêver toutes les enseignes alimentaires françaises	Moyenne surface spécialisée en produits frais (fruits et légumes surtout), prix compétitifs, qualité excellente	Conciliation entre des méthodes marketing modernes (concept, gamme large, prix compétitifs...) et un authentique savoir-faire produits (achats, logistique, vente). Grand Frais montre que sur ces achats impliquants, les prix bas ne sont pas la seule stratégie
Leader Price	À part une baisse de forme entre 2005 et 2007, des scores exceptionnels de CA/m ² et de rentabilité	Soft discount à la française : 1000 m ² , 3000 références PGC, 100% sous marque d'enseigne	Un discount radical, qui garantit de vraies économies (aucune marque de fabricant), mais non paupérisant (choix plus profond qu'un hard-discount classique, magasins bien tenus, cadre moins austère, produits dépotés, etc.)
Monop'	Un nouveau concept qui rencontre un tel succès que Monoprix le déploie à marche forcée	Petit supermarché urbain très orienté convenance	Le premier à proposer à Paris un concept de proximité moderne, adapté aux modes de vie parisiens (horaires, conditionnements, snacking...), à des prix raisonnables

Picard	Leader écrasant et référence absolue des magasins de surgelés	Moyenne surface d'alimentation surgelée, 95% à marque d'enseigne	Le premier à avoir conçu des gammes répondant aux modes de vie modernes (cuisine d'assemblage et plats préparés de qualité, pour les mères actives qui ne veulent renoncer à rien) ; une marque propre qui fait mieux que rivaliser avec les marques de fabricants en qualité et créativité
Leroy-Merlin	Est devenu n°1 devant Castorama en modernisant radicalement la GSB	Grande surface de bricolage et de décoration (groupe Mulliez)	A su le premier passer d'une approche "je vends des produits" à une approche "j'aide à réaliser un projet de vie" en conciliant une stratégie "choix et prix bas" sur les produits rationnels, et une stratégie de séduction par l'offre, le merchandising et les services en décoration
Séphora	Enseigne leader et référente en parfums et soins sélectifs	Moyenne surface multi-marques, près de 20% du CA sous marque propre ou exclusive	Combine une réelle accessibilité (libre-service, marque propre à bon rapport qualité-prix, codes plus ouverts vers les jeunes et les hommes) avec une réelle valorisation (codes magasin, communication) : la seule enseigne à avoir une identité forte dans un marché dominé par les marques
Déathlon	Largement leader des magasins de sport, référence absolue au niveau mondial	Grande surface spécialisée, 60% du CA sous marque propre	Une forte dynamique humaine, une extrême efficacité organisationnelle, des prix bas sur tout, et surtout sur les produits à marque propre ; des investissements considérables en R&D pour proposer une bonne qualité d'usage à des prix étonnement bas
Zara	Référence absolue de la "fast fashion", bientôt n°1 mondial des groupes spécialisés devant Gap	Enseigne phare du groupe Inditex (E), moyenne surface de fast fashion milieu de gamme	Intégration totale de la filière, réactivité maximale dans le design et le développement produits, renouvellement très rapide des gammes, emplacements n°1 mais aucune publicité média, excellence opérationnelle et managériale
H&M	Challenger brillant de Zara	Moyenne surface de fast fashion, un peu plus populaire que Zara	Un modèle proche de Zara, avec une moindre intégration de l'amont (H&M vient du commerce, quand Inditex vient de l'industrie), des prix plus bas, un marketing plus "glamour"

Jules	La success story française du prêt à porter masculin	Boutique spécialisée en habillement masculin, milieu de gamme	Très forte cohérence (cible / positionnement / mix / management), mission d'enseigne claire (aborder le textile masculin au travers du couple et du regard de la femme), authentique orientation clients
Ikéa	Leader mondial du meuble, et enseigne la plus admirée tous secteurs confondus	Grande surface spécialisée en meuble et décoration à prix bas (SUE)	Originalité de la gamme entièrement conçue et pilotée par Ikéa, concept magasin très marchand, visual merchandising inégalé, prix étonnamment bas malgré une réelle qualité de dessin, excellence opérationnelle
Brico Dépôt	Une croissance fulgurante, n°3 du marché en quelques années	Grande surface de bricolage discount de type "magasin entrepôt"	Le premier vrai concept discount dans le bricolage : cible de gros bricoleurs avertis, gamme courte et centrée sur les produits d'achat rationnel, énormes volumes à la référence permettant des prix très bas, concept radical
Électro Dépôt	Enseigne récente (2003) qui connaît une croissance explosive et des performances remarquables	Grande surface d'électro-domestique discount de type "magasin entrepôt"	Directement inspiré de Brico Dépôt, sur un marché français peu agressif en prix, Electro Dépôt montre qu'un discount radical sur des produits impliquants de désir (pas de SAV, pas de livraison, etc.) répond aux attentes d'une partie des clients
cdiscount	N°1 des sites de e-commerce de produits français	Vente en ligne, généraliste discount	Forte dynamique commerciale, opportunisme, promotions... A été le premier à systématiser un modèle de création de trafic par des prix discountés, pour ensuite dériver le trafic vers une offre large
venteprivée	N°1 européen des ventes privées en ligne, croissance stupéfiante	Ventes privées en ligne : lots de grandes marques à prix très bas, réservé aux membres	Des prix étonnamment bas, une capacité à créer une véritable « urgence d'achat » via la pénurie organisée, une organisation qui a su concilier une taille considérable et une réactivité toujours intacte
Chronodrive	Leader des drives alimentaires, croissance en accélération rapide	Supermarché drive : commande sur internet, puis point de retrait physique	Un réel gain de temps et d'efforts aux prix des supermarchés classiques. Chronodrive a compris le premier que les bons emplacements étaient sur les flux domicile-travail et dans la proximité, et non sur le parking des hypers.

iTunes	Leader des sites de téléchargement de musique	Téléchargement de musique et de vidéos	Une ergonomie totalement intuitive, l'achat de musique au titre (et non plus à l'album), un très grand choix, des suggestions... et le téléchargement immédiat
Apple store	Première intégration aval massive et réussie d'une marque de produits techniques	Magasins proposant l'ensemble de la gamme Apple et des services d'assistance	Des lieux à la gloire de la marque, mais aussi de vrais lieux de découverte des produits et des usages, et de services (Genius bar, etc.) : un univers pour les aficionados de la seule « love brand » du monde informatique
Nike store	Représente aujourd'hui près de 20% des ventes de Nike	Magasins dédiés aux produits Nike (de la grande boutique au flagship proposant toute la gamme)	Permet à Nike de concrétiser son ambition : passer d'une marque d'articles pour le sport à une marque de mode avec un fort contenu émotionnel

Plusieurs enseignements émergent de cette analyse :

- Nombre de modèles s'appuient en tout ou partie sur le e-commerce. Certains se contentent de transposer les vieux principes du discount sur le net (cdiscout, rueducommerce...), d'autres exploitent des leviers auxquels seul le web pouvait donner une telle puissance (ventreprivée, eBay...), d'autres étaient tout simplement techniquement impossibles avant internet (iTunes...), d'autres enfin combinent "brique et clic" de manière novatrice (Chronodrive...). Tous ces modèles, sans exception, ont une composante prix dans leur promesse : même Chronodrive, qui n'est pas moins cher qu'un hyper, a une image prix formidable auprès de ses clients qui sont stupéfaits de constater qu'ils accèdent au même prix malgré un service supérieur.
- Plus frappant et plus surprenant, le nombre d'enseignes que l'on peut qualifier "d'enseignes-filières", dans le sens où elles ne se contentent pas d'une fonction traditionnelle de distribution, mais assument la conception des produits et se posent en fait en véritables pilotes des filières depuis leur aval. Si les enseignes-filières se rencontrent surtout sur les marchés de style et d'émotion (Ikéa, H&M, Zara...), on en rencontre aussi sur des marchés rationnels où les marques de fabricants sont puissantes (Décathlon, Picard...).
- Quelques marques de fabricants, tels Apple ou Nike, développent des concepts de distribution en propre qui créent une véritable différence par rapport aux distributeurs classiques.
- Peu d'enseignes "cœur de marché" figurent dans cette liste... mais on en trouve quelques-unes (Leroy-Merlin, Décathlon, E.Leclerc), ce qui prouve que les vieux lions rugissent encore, voire peuvent trouver la ressource pour se réinventer et rester en prise sur leur époque.

Ces quatre constats correspondent aux quatre problématiques les plus structurantes, que la suite de ce rapport se propose d'approfondir. S'y ajoute une cinquième dimension, actuellement non discriminante, mais qui devrait s'imposer dans les années à venir : l'adaptation du commerce aux contraintes environnementales (et en particulier au coût de l'énergie).

4.2. Vers des modèles réellement "multicanal" ?

De toutes les dimensions qui orientent le commerce du futur, le e-commerce est à la fois la plus évidente et celle qui a donné lieu au plus de prédictions erronées. Voici qui incite à la prudence avant de rédiger quelques pages sur le sujet. Mais si le sujet abonde en chausse-trappes, on commence aussi à y voir clair sur des orientations structurantes.

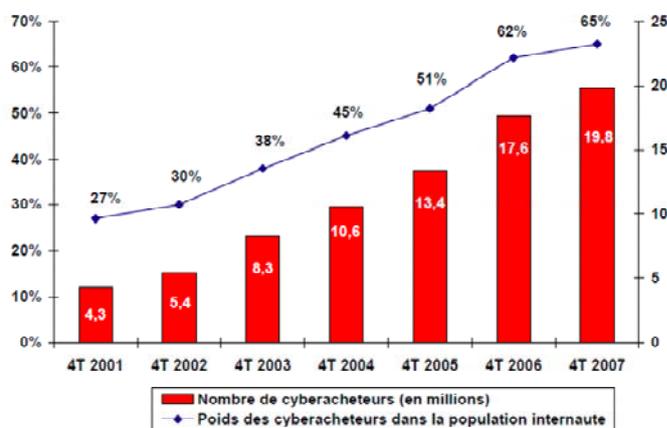
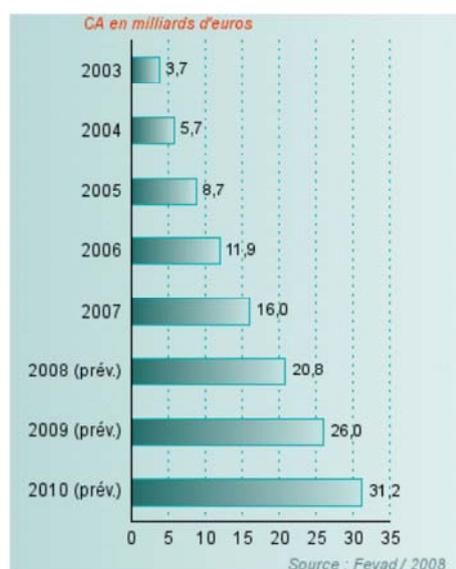
Et tout d'abord, il faut poser ce postulat : le commerce du futur doit se concevoir dans un cadre où 100% des ménages ont pris l'habitude d'utiliser internet comme source d'information, et parfois comme mode d'achat. En pratique, la réalisation de ce postulat prendra encore des années, mais le mouvement est en marche, et à un rythme soutenu.

4.2.1. Quel potentiel pour le e-commerce ?

La France compte 31,9 millions d'internautes fin 2008, dont plus de 90% en haut débit. Le pourcentage de français ayant accès à Internet à leur domicile a augmenté de 5 points pour s'établir à 58% en 2008. Si 89% des 12-17 ans disposent d'un accès, c'est le cas pour seulement 14% des plus de 70 ans. Même clivage selon le niveau d'études (82% des diplômés du supérieur contre 27% des non-diplômés). Les deux tiers des connectés (64%) font usage de leur ordinateur chaque jour. La France se situe globalement dans la moyenne européenne pour la diffusion et l'usage d'internet, loin derrière les pays scandinaves et assez nettement derrière la Grande-Bretagne (*sources diverses, dont Fevad et Médiamétrie*).

21 millions ont déjà effectué un achat sur Internet. En 3 ans, le poids des acheteurs sur la population internaute a plus que doublé passant de 31% à 66%. Le CA du e-commerce en France en 2007 était de 16 Md€ soit une augmentation de 34% sur 2006 et un chiffre qui a presque triplé en 3 ans. Il représente environ 3% de la consommation totale en biens et services marchands. En 2008, il a dépassé les 20 Md€ (+30%) et devrait maintenir un taux de croissance supérieur à 20% encore plusieurs années.

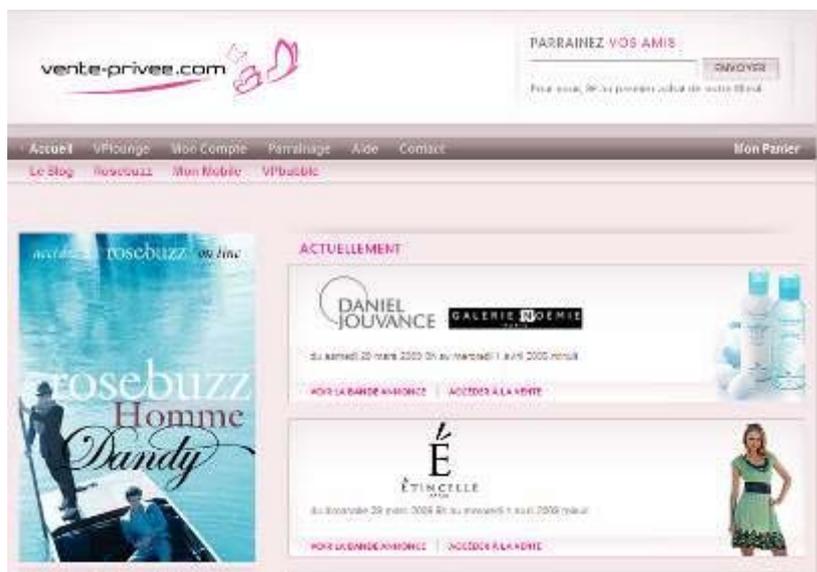
Notons que si la France compte des dizaines de milliers de sites marchands, le secteur est plus concentré que le commerce physique : 68% des internautes ont uniquement fréquenté les 15 plus gros sites.



Source : Médiamétrie - Observatoire des Usages Internet - Tous lieux de connexion
 Internaute ayant au moins acheté une fois sur Internet

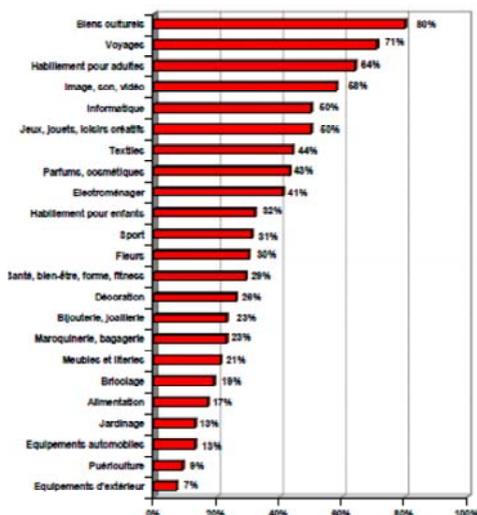
On trouve une très grande diversité de sites marchands, que l'on peut regrouper en trois grands segments :

- Les sites "miroir" des enseignes de magasins : Darty, Fnac ou Séphora proposent en ligne une offre, des prix et des services proches de ceux pratiqués dans leurs magasins. Parmi eux, les sites des grands leaders concentrent l'essentiel du CA et les enseignes challengers peinent souvent à émerger en ligne.
- Les "pure players" comme Cdiscount, Pixamania ou rueducommerce, sites plus ou moins spécialisés, presque toujours discount, aux mécaniques commerciales efficaces mais assez classiques.
- Quelques rares sites réellement innovants en termes de "modèle commercial", comme iTunes, venteprivée, Chronodrive ou eBay : les spectaculaires succès de ces modèles de rupture tendent à masquer leur rareté. À date, internet n'a finalement pas généré une créativité si forte en termes de modèles commerciaux.
- Enfin, des milliers, voire des dizaines de milliers de sites de niches, très spécialisés, dont les CA moyens restent faibles voire anecdotiques.



Venteprivée.com : la plus belle success story du e-commerce français ?

Mais avant d'aller plus loin dans l'analyse des acteurs, il faut faire le détour par les catégories de produits. Toute analyse du potentiel du e-commerce doit être conduite marché par marché : rien de commun entre les biens culturels ou la billetterie, où Internet est un véritable concurrent des magasins ; la banque ou l'électroménager, où il y a une formidable complémentarité entre sites et magasins ; et l'alimentaire ou les chaussures, où la vente en ligne est et restera limitée.



Les produits les plus achetés sur internet restent les biens culturels, mais l'e-commerce diffuse à des catégories de produits plus variées qu'à ses débuts.

Le e-commerce représente déjà plus de 10% du marché de la billetterie, et près de 30% de certains produits techniques, par exemple les appareils photos numériques.

À noter un début de développement dans le luxe, longtemps absent du net, à l'initiative pour partie des marques.

(Source : Benchmark Group)

Les services ont aussi percé dans le monde de l'e-commerce. A en juger par le nombre de liens sponsorisés pour le mot-clé "assurance", le secteur est l'un des plus présents sur le Web. Mais derrière ces liens, l'internaute ne peut le plus souvent qu'obtenir des devis, la souscription se faisant alors dans une agence traditionnelle. Groupama veut aller plus loin, en étant le deuxième grand assureur à sauter le pas - après Axa sous la marque Direct Assurance depuis plusieurs années. Le groupe a choisi de son côté la marque "Amaguiz.com" pour des offres low cost. Il existe même des pure players sur ce marché : ECA Assurances, Assuronline et Nexx. Pour ce qui est de la banque, si les parts de marché des pure players restent faibles, l'avenir de la banque est clairement multicanal.

Dia-Mart évalue le potentiel du e-commerce selon trois dimensions :

- L'attrait commercial du e-commerce par rapport aux magasins : le client est-il prêt à acheter sans voir ni toucher, et à ne pas jouir immédiatement du produit ? La réponse dépend du type d'achat (degré d'implication, achat rationnel Vs émotionnel).

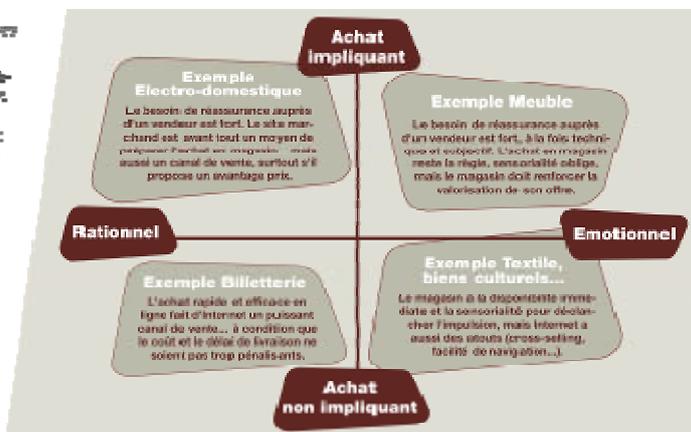
Le potentiel du e-commerce se mesure en degrés d'implication et d'émotion.

Le besoin de réassurance auprès d'un vendeur est fort. Le site marchand est avant tout un moyen de préparer l'achat en magasin, mais aussi un canal de vente, surtout s'il propose un avantage prix.

Le besoin de réassurance auprès d'un vendeur est fort, à la fois technique et subjectif. L'achat en magasin, mais le magasin doit renforcer la valorisation de son offre.

L'achat rapide et efficace en ligne fait d'Internet un puissant canal de vente... à condition que le coût et le délai de livraison ne soient pas trop pénalisants.

Le magasin a la responsabilité immédiate et la commodité pour déclencher l'impulsion, mais Internet a aussi des atouts (cross-selling, facilité de navigation...).



Source : "Le client brique & clic", Côté Clients / Dia-Mart / NM DDB, 2008

C'est le secteur de l'habillement/marochinerie où la part des achats impulsifs est la plus importante (56%). Viennent ensuite les produits cosmétiques et les produits culturels. A l'opposé, dans le secteur des transports ou de l'hébergement touristique, les achats sont planifiés à 90% (Source : 6^e Baromètre annuel Direct panel, 2008).

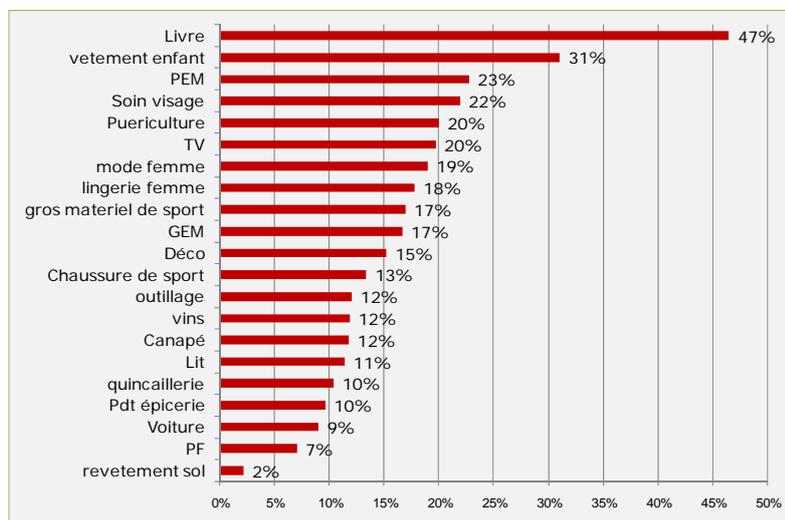
- L'attrait économique : la distribution en ligne revient-elle moins chère que la distribution en magasin ?

Le prix reste déterminant dans le choix d'internet pour le High-tech, l'électroménager ou les voyages, et joue en revanche peu dans l'alimentaire, les cosmétiques ou les jouets. Les secteurs où le e-commerce s'est développé le plus vite sont ceux où il bénéficie d'un avantage prix, permanent ou sous forme de promotions. La recherche des bonnes affaires favorise aussi les sites de déstockage, de ventes privées ou d'occasion. À tel point que parmi les pure players, les seuls à avoir réellement percé sont les sites discount ou d'occasion, de Cdiscount à rueducommerce en passant par venteprivée ou eBay.

- La valeur ajoutée additionnelle : le e-commerce apporte-t-il des valeurs ajoutées clients introuvables en magasin (autres que l'attrait générique de commander à domicile à toute heure de la semaine) ?

Une étude client conduite par Dia-Mart et Côté Clients en 2008, montre que l'intérêt des clients pour l'achat en ligne est très disparate :

"Je suis prêt à acheter ces produits sur un site Internet"



L'attrait commercial du e-commerce est fort en alimentaire, mais son attrait économique faible et sa valeur ajoutée spécifique limitée. D'où son développement modéré, du moins dans son format "cybermarché". Le frein principal est le coût de la livraison, dont le prix de revient dépasse les 15 euros, surtout dans les grandes agglomérations (problèmes de circulation).

De nouveaux modèles devraient toutefois permettre une accélération du multicanal alimentaire :

- les modèles adossés à un magasin, destinés notamment aux villes moyennes et petites, voire aux zones rurales : au lieu d'un entrepôt dédié, c'est le magasin qui sert "d'entrepôt de proximité" et garantit aussi au client un SAV facile. C'est ce modèle que développe Tesco avec succès, et qu'Intermarché a entrepris de déployer à grande échelle en France.
- les "drive" (commande en ligne, retrait en drive-in dans un dépôt de proximité situé de préférence sur les flux domicile-travail) connaissent un fort développement depuis 2 ans en France. Ils sont jugés par les clients aussi pratiques que les cybermarchés (pas de livraison à domicile, mais gain de temps appréciable et pas de créneau de livraison imposé), aux prix de l'hypermarché. Les drive permettent aux clients de maîtriser leur budget et d'optimiser le temps passé à faire leurs courses.

En bricolage, l'attrait commercial et économique est faible, mais l'apport de valeur ajoutée est fort avant l'achat (pour aider à concevoir le projet et à préparer l'achat) et après l'achat (pour aider à réussir les travaux): les sites des enseignes sont marchands, mais sont avant tout au service des clients des magasins.

Pour la musique ou les logiciels, l'attrait commercial et économique est élevé, et les valeurs ajoutées importantes : le e-commerce est un concurrent sérieux pour les magasins, et les remplacera totalement un jour.

Exemples de marchés	Attractivité commerciale	Attractivité économique	Valeur ajoutée additionnelle	Perspectives
Alimentaire	Forte en produits secs, moyenne en frais	Faible (préparation de commande + coût de la livraison sur rendez-vous)	Faible	Potentiel limité en cybermarché classique ; nouveau potentiel via Drive et livraison adossé à un magasin Quelques niches : vins...
Bricolage	Faible sur produits de finition, moyenne sur produits techniques	Plutôt faible (nombreux produits encombrants ou pondéreux)	Forte (préparation de la visite, conseils de réalisation...)	Enjeu marchand limité, mais enjeu crucial de complémentarité site / magasin
Musique	Forte	Forte	Forte (écoute en ligne, achat au morceau...)	Très fort potentiel, appelé à remplacer les magasins
Meuble	Faible	Fort (puisque déjà livré à domicile)	Faible	Potentiel limité sauf mobilier fonctionnel (bureau...) et sites discount

Représentées de manière synthétique, on obtient une lecture simple des perspectives du e-commerce par marché :

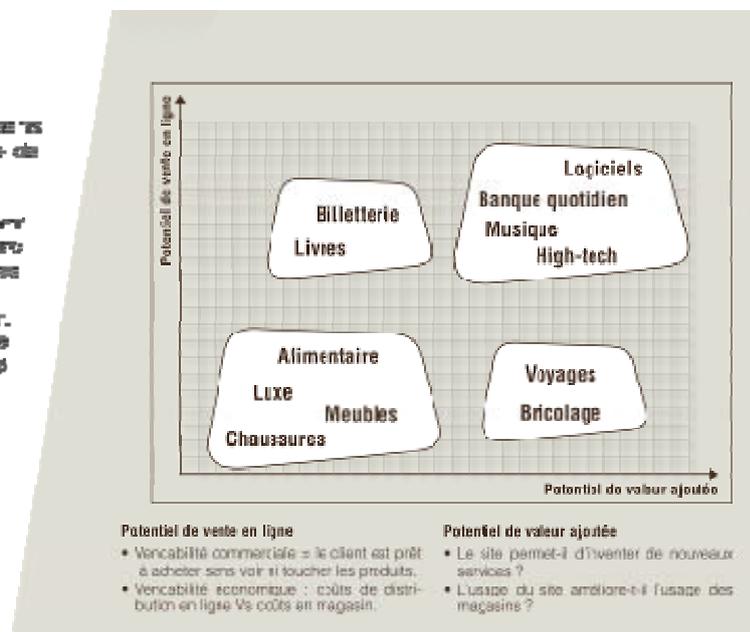
Quelle stratégie multicanal pour quels produits ?

La décision de vendre en ligne dépend largement de celle du site, donc du type de produits.

En relation avec le type de produits, il faut aussi évaluer comment sont les magasins. Pour mieux évaluer les magasins, il faut considérer des critères aux plus proches.

Les magasins du type de magasin qui ont le plus de produits, les magasins qui ont le plus de produits, les magasins qui ont le plus de produits.

Il est important de noter que les magasins qui ont le plus de produits, les magasins qui ont le plus de produits, les magasins qui ont le plus de produits.



Source : "Le client brique & clic", Côté Clients / Dia-Mart / NM DDB, 2008

4.2.2. Quelle coexistence pour les sites et les magasins ?

Une fois examiné le potentiel de développement du e-commerce, il faut tenter d'imaginer son impact sur les magasins : quels seront les rôles des canaux ?

À l'exception de quelques secteurs, la cannibalisation n'est pas une menace pour les magasins : internet est avant tout utilisé par les consommateurs pour préparer un achat, découvrir l'offre avant de visiter le magasin.



Source : "Le client brique & clic", Côté Clients / Dia-Mart / NM DDB, 2008

Toutes les grandes enseignes ou presque ont maintenant un site "miroir", c'est-à-dire qui propose une offre proche de celle de leur magasin, dont le rôle premier est d'aider les clients à préparer l'achat en magasin.

Prise d'information sur Internet

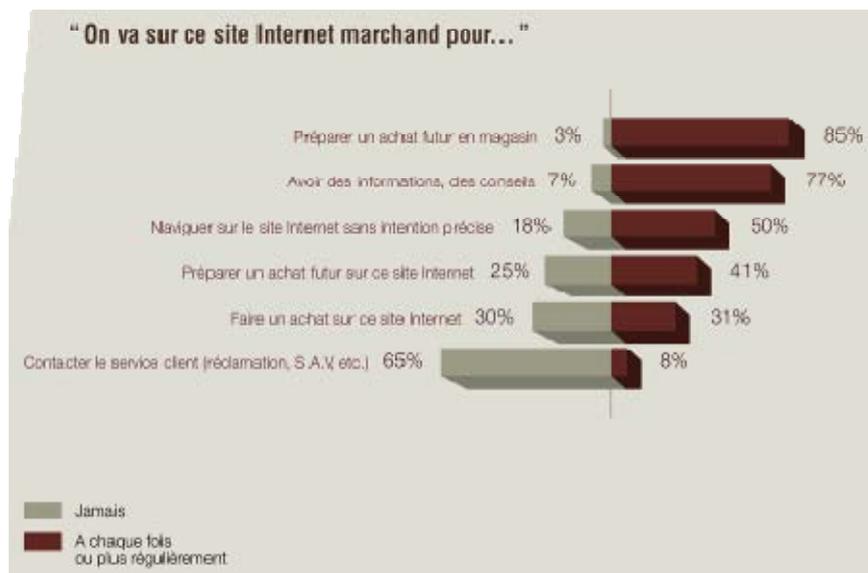
En %

« Utilisez-vous Internet comme une source d'information pour faire vos achats... ? »

Total population	AL	BE	ES	FR	IT	PT	R-U	HONGR	POL	RÉP. TCH	SLOVAQ	RUSS	SERB	Moy. 13 pays
Voyages/loisirs	59	62	24	39	35	13	55	25	21	29	24	6	28	32
Produits culturels	47	43	17	35	23	12	48	20	18	19	19	6	23	25
Électroménager, TV/hi-fi/vidéo	45	36	10	25	23	7	44	18	17	25	15	6	28	23
Voiture neuve	37	35	14	15	20	10	34	15	12	15	14	5	26	19
Produits financiers	23	23	5	8	10	3	33	14	11	13	12	3	18	14
Articles de sport	24	23	7	13	11	5	26	10	11	14	10	3	12	13
Meubles	23	20	8	8	12	4	28	10	7	10	11	3	11	12
Bricolage	26	24	4	11	12	3	28	8	7	9	7	4	16	12
Produits alimentaires	7	9	5	5	5	3	17	6	3	4	2	1	4	5

Source : enquête de L'Observateur Cetelem.

Notons que le site est surtout utilisé avant l'achat, et non après : si les fonctions relationnelles et de service des sites sont importantes, ils sont avant tout de formidables "catalogues interactifs enrichis".



Source : "Le client brique & clic", Côté Clients / Dia-Mart / NM DDB, 2008

Certaines enseignes ont toutefois une véritable ambition relationnelle en ligne, voire adoptent des programmes de "web 2.0", donnant la parole aux clients pour orienter les choix marketing, comme Starbucks avec mystarbucksidea.com.

Au final, quel impact sur les magasins ? Comment les magasins doivent-ils changer quand tous leurs clients fréquentent aussi le site de l'enseigne ? Deux logiques s'opposent :

- Pour certains, les magasins doivent devenir encore plus "chauds", stimulants, renforcer l'interaction avec les produits et la relation, pour être complémentaires des sites et donner aux clients de bonnes raisons de se déplacer. À l'extrême, certains imaginent des magasins "show room" sans stock, qui auraient moins pour rôle de vendre que de stimuler l'activité du site marchand.
- Pour d'autres, le magasin devient à l'inverse un lieu de "mise à disposition" de produits découverts et préchoisis en ligne. Le retrait en magasin doit être efficace et rapide, tout au plus l'exposition des produits et un vendeur peuvent-ils confirmer une décision d'achat déjà bien préparée.

Ici encore, la réponse dépendra bien sûr des marchés :

- Sur les marchés où le potentiel du e-commerce est limité, les impacts sur les magasins resteront modérés ; les magasins devront toutefois adapter leur merchandising, leurs services et leurs méthodes de vente pour assurer la cohérence avec le site miroir et ne pas être moins disant.
- Sur les marchés de style, émotionnels, où le client veut voir le produit, le magasin restera le lieu privilégié de l'interaction produit. Pour les produits volumineux, une version "show room" semble intéressante.
- Sur les marchés rationnels à l'inverse, il est plausible que le magasin n'intervienne que pour confirmer et exécuter une décision d'achat déjà presque finalisée en ligne.
- Enfin, sur les quelques marchés où la cannibalisation sera forte, internet va tout simplement obliger les magasins à réinventer radicalement leur modèle sous peine de disparaître : ainsi voit-on les magasins de disques tenter de se reconvertir en librairies (Virgin) ou vendre goodies et produits dérivés (Fnac)...

Au final, les partages des rôles et combinaisons entre magasins et sites seront très variés et ouvrent aux enseignes des possibilités de différenciation considérables.

4.2.3. Qui seront les acteurs clés de demain dans le e-commerce ?

Dès son origine, le e-commerce a suscité espoirs et craintes sur la place que pouvaient y tenir les distributeurs "traditionnels". L'affrontement ne se limite pas aux magasins et aux pure players : de nouveaux acteurs ont vu dans le net l'occasion de devenir marchands eux-mêmes, qu'il s'agisse de marques vendant en ligne ou d'acteurs venant d'autres horizons (d'Apple à Orange en passant par TF1).

Les pure players occupent une position importante en France, plus importante que dans d'autres pays où les enseignes de magasin ont été plus volontaristes. En France, après le crash de 2001, la plupart des enseignes ont stoppé leurs investissements et laissé le champ libre aux pure players. Selon l'Observateur du Cetelem, la France est le seul des grands pays du e-commerce où le taux de pénétration des pure players est supérieur à celui des enseignes exploitant des magasins.

Toutefois, depuis 2 ans, les enseignes ont réaffirmé leurs ambitions et il ne fait plus de doute que le multicanal est l'avenir du e-commerce, plutôt que les pure players, à quelques brillantes exceptions près.

Parmi ces exceptions, notons un cas étonnant : des sites comme Cdiscount, à l'origine spécialisés, sont parvenus à élargir leur offre pour devenir des généralistes discount non-alimentaires... ce que les hypermarchés n'arrivent pas à faire ! Il n'y a pas de raisons objectives pour que Cdiscount réussisse mieux que Carrefour ou Auchan dans ce modèle : l'explication est avant tout culturelle. Les enseignes d'hyper n'ont pas osé et pas su inventer un modèle commercial à prix agressifs viable en ligne, alors qu'elles avaient toutes les compétences et la légitimité pour le faire. Notons d'ailleurs que Wal-Mart ou Tesco n'ont pas eu ces hésitations, et sont aujourd'hui des acteurs majeurs du net.



Cdiscount a su réinventer le généraliste discount, modèle historique des hypes

Cela étant, le multicanal a aussi ses propres défis : il pose des problèmes délicats de compatibilité entre la politique commerciale des magasins et celle du site, surtout en termes de prix. Faut-il aligner les prix du site sur les concurrents pure players discount, ou pratiquer les mêmes prix que dans les magasins ? L'autre grand défi est organisationnel : les facteurs clés de succès, les outils et les méthodes sur Internet ne sont pas les mêmes qu'en magasin. Faut-il créer une entité e-commerce autonome, au risque d'aggraver les problèmes de cohérence ? Ou intégrer les canaux dans une même structure, au risque de ne pas en exploiter pleinement le potentiel ? D'une manière générale, l'expérience de Dia-Mart semble indiquer qu'il faut donner de l'autonomie au début, pour acquérir la culture, puis renforcer progressivement l'intégration quand le e-commerce devient un enjeu lourd... mais on trouve de tout, en pratique !

Au-delà des pure players, le e-commerce a aussi facilité l'accès au commerce de détail à de nouveaux acteurs : industriels et acteurs issus d'autres secteurs.

De nombreux industriels y ont vu l'occasion de réduire leur dépendance envers la distribution, de conserver les marges aval, et de renforcer le lien direct avec les clients. Certains en profitent pour proposer des produits et services originaux (ex : produits customisés Nike, Diesel, Dell). Cette stratégie permet aussi à la marque de mieux contrôler le contexte, l'univers de représentation dans lequel ses produits sont vendus... de manière moins coûteuse qu'en ouvrant directement des magasins.

Cette stratégie a toutefois ses limites :

- propension des clients à acheter sur un site mono-marque : il faut que la marque ait un pouvoir d'appel très fort pour que son site soit préféré à celui des grandes enseignes.
- conflits de canaux de distribution, les enseignes multimarques appréciant évidemment peu cette concurrence, qui par ailleurs réduit leur degré de liberté de facto dans la fixation des prix. Il y a ainsi de vives tensions sur le marché du sport, où les initiatives de Lafuma, Aigle ou Nike irritent fortement les enseignes.
- savoir-faire de distribution de la marque, qui aborde un métier radicalement différent... Il semble toutefois moins difficile d'intégrer les compétences de vente en ligne que les compétences de développement et d'animation d'un réseau de magasins. Ainsi, France Télécom n'a jamais réussi à développer ses sites de diversification (Alapage, Clust, Topachats) et a fini par les revendre.

Certaines marques ont mobilisé des moyens importants pour cela, et proposent des sites d'une remarquable qualité. Ainsi en parfumerie, les sites des marques comme Clarins ou Dior offrent un contenu bien plus riche que celui des enseignes en termes de conseils (conseils d'usage, vidéos de démonstration, etc.).

Notons que certaines petites marques à forte image utilisent le e-commerce dans un but d'internationalisation à bas coût : Petit Bateau, Oliver's & Co, Laguiole...

Internet a aussi favorisé l'incursion de nouveaux acteurs dans le monde du commerce. Si les opérateurs téléphoniques (Orange, SFR...) exploitent aussi d'importants réseaux de magasins, d'autres acteurs ont véritablement utilisé internet comme cheval de Troie. Ainsi, iTunes est aussi une façon pour Apple de développer de la vente directe au consommateur final.

Nespresso, un modèle radicalement original dans le monde alimentaire. Le groupe a profité du Net pour développer son modèle de vente directe : dès son lancement en 1989, la filiale de Nestlé a opté pour la vente directe par téléphone, relayée à partir de 1999 par son site Internet puis l'ouverture de ses "boutiques-bars". Le presque milliard d'euros de CA de Nespresso provient aujourd'hui à 50 % de la vente de capsules sur le net et à 30 % des boutiques. Internet n'a pas rendu possible Nespresso : mais il l'a aidé à prendre sa pleine dimension.



Au final, ce phénomène reste limité à des segments de marché précis. On verra qu'il correspond toutefois bien à la logique de "verticalisation" du commerce et notamment à l'essor de "marques univers verticalement intégrées", dans l'esprit des bouquets décrits par Moati.

Enfin, quelques nouveaux intermédiaires sont venus proposer aux clients de les aider à se repérer dans l'offre virtuellement infinie d'Internet :

- Les moteurs de recherche : Google capture 50 à 60% du trafic. Son rôle dans le processus d'achat reste pour le moment limité, mais si le client tape "chaussures de sport" et non "Go Sport" sur Google, Go Sport n'apparaît même pas sur la première page de résultats. Google oriente donc bien les flux vers tel ou tel site marchand...
- Les comparateurs généralistes ou thématiques (Kelkoo...) n'ont finalement pas connu le succès envisagé à l'origine. Sur le papier, l'idée de "courtier" est séduisante, permettant au client d'exprimer son besoin en le qualifiant précisément, puis de rechercher sur le Net les meilleures offres. En pratique, le coût d'intermédiation s'est révélé élevé, et les clients aiment aussi découvrir l'offre en "feuilleter" les catalogues en ligne des enseignes.
- Enfin, certains sites et portails thématiques (ex : bricolage.fr) sont tentés de développer une activité complémentaire de vente en ligne. Leur volume reste limité pour le moment, mais certains ont sans doute la capacité à devenir à terme des "bouquets / marques-univers" combinant média et commerce, comme Aufeminin.com.

Au final, Internet est à la fois une formidable source de créativité commerciale et un facteur de déclouonnement entre secteurs, qui facilite et accélère les mutations du commerce. Toutefois, les acteurs majeurs à un horizon de 5 ans resteront les enseignes en magasins au travers de modèles multicanal, à condition qu'elles fassent preuve de volontarisme et de la flexibilité culturelle qui leur a tant manqué de 2001 à 2007. Et si le e-commerce ne va pas tuer les magasins, c'est bien à une évolution profonde du commerce et du métier de commerçant que le multicanal convie les enseignes !

4.3. Les formules commerciales de demain : enseignes-filières et marques-univers

4.3.1. Des marques de distribution aux enseignes-filières

Le développement des marques de distribution est un phénomène ancien dans le commerce français, même s'il a repris une actualité brûlante depuis peu, sous l'effet des arbitrages prix / valeur négatifs des clients.

Il ne fait aucun doute que le poids des marques de distribution continuera de se développer dans les années à venir, contraignant les marques soit à renforcer leur premiumisation, soit à réinvestir les cœurs de marché en baissant leurs prix.

La France est dans une position moyenne en Europe. Ainsi en PGC, les niveaux de développement des marques de distribution varient fortement d'un pays à l'autre :

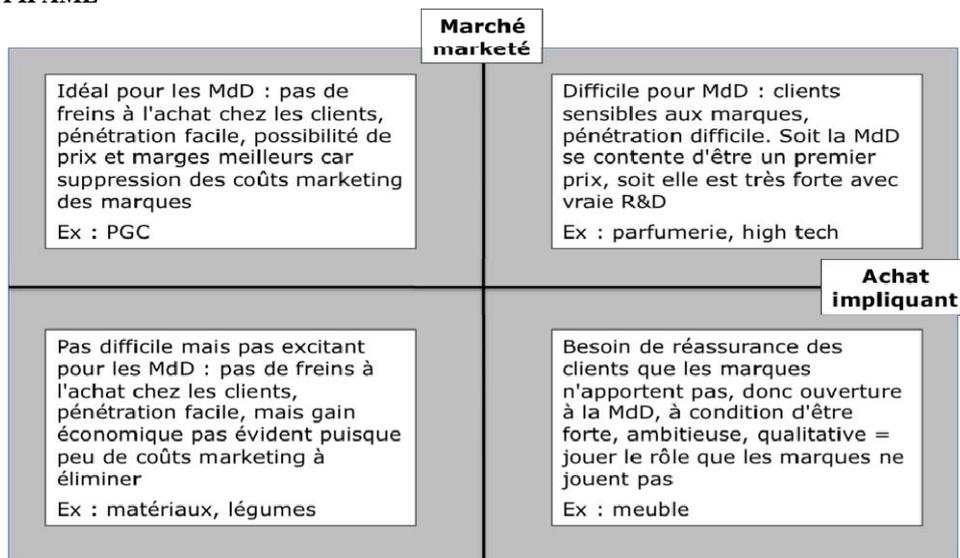
Pilotage de la filière par l'aval	50 à 100% du CA	Suisse
La marque de distribution est au moteur des modèles économiques et commerciaux	25 à 50% du CA	Royaume-Uni France Espagne
Équilibre entre objectifs économiques et marketing Enjeu : gammes cohérentes et lisibles	15 à 25% du CA	Pays-Bas USA Italie Pologne
Marque de distribution tactique Enjeu : pouvoir de négociation face aux fabricants	Moins de 15% du CA	Pays émergents

Bien entendu, le potentiel des marques de distribution varie selon les marchés : leur potentiel est maximal sur les marchés peu impliquants mais fortement marketés, où la suppression des coûts marketing et commerciaux des marques permet de réduire très fortement les coûts.

Exemple fictif mais réaliste de la structure de prix comparée entre marque de distribution et marque de fabricant sur un marché marketé	Marque de fabricant	Marque de distribution
Prix de revient industriel	50	50
Dépenses R&D, marketing et commerciales de l'industriel	40	5
Marge de l'industriel	10	5
Prix tarif industriel	100	Ns
Prix d'achat net (après négociation et marges arrières)	85	60
Marge de l'enseigne	30	35
Prix de vente consommateur (HT)	115	95

Sur les marchés peu marketés (meuble, bricolage hors peinture et électro-portatif, etc.), les marques de distribution peinent à concilier une meilleure marge pour l'enseigne et un prix public inférieur aux marques de fabricants.

Sur les marchés impliquants et marketés (beauté, High-tech...), les marques de distribution ont du mal à établir leur crédibilité face aux grandes marques industrielles et leur développement reste en général modeste.



Derrière l'appellation générique "marque de distributeur", il faut faire la part des choses entre différents types de marques de distribution. Entre la marque de distribution "tactique", développée de manière opportuniste et sans véritables moyens pour faire pression sur les marques, et les stratégies de véritable pilotage des filières par l'aval d'Ikéo ou H&M, il n'y a certes rien de commun.

<p>Pilotage de la filière par l'aval</p>	<p>Le distributeur assume la mise en adéquation de l'offre et de la demande. Il prend en charge R&D et conception des produits : le fournisseur devient un "sous-traitant"</p>	<p>50 à 100% du CA</p>	<p>Décathlon Picard Ikéo H&M</p>
<p>La marque de distribution est le moteur des modèles économiques et commerciaux</p>	<p>La marque de distribution est le pilier de la politique d'offre, souvent segmentée en plusieurs marques, dont certaines réellement différenciantes</p> <p>Elle contribue à l'attractivité de l'enseigne et à sa rentabilité</p> <p>Les équipes « marques de distribution » comprennent des ingénieurs, cahiers des charges très précis</p>	<p>25 à 50% du CA</p>	<p>Tesco Leroy-Merlin Hypers français en alimentaire</p>

<p>Équilibre entre objectifs économiques et marketing</p> <p>Enjeu : des gammes cohérentes et lisibles</p>	<p>Une marque de distribution centrée sur les références à forte rotation, peu présente sur les produits impliquants</p> <p>Systématisme dans le déploiement</p> <p>Positionnement qualitatif cohérent, mise en avant merchandising</p> <p>Souvent une cellule « marque de distribution » dédiée</p>	<p>15 à 25% du CA</p>	<p>Mr Bricolage</p> <p>Hypers français en non-alimentaire</p> <p>Séphora</p>
<p>Marque de distribution tactique</p> <p>Enjeu : pouvoir de négociation face aux fabricants</p>	<p>Développement opportuniste sur des produits faciles</p> <p>Cahiers des charges disparates</p> <p>Pas de cellule « marque de distribution »</p>	<p>Moins de 15% du CA</p>	<p>Petites enseignes</p> <p>Marionnaud</p>

Ces "enseignes-filières" sont l'un des aspects les plus passionnants de l'évolution du commerce depuis 10 ans. Alors même que triomphait la doctrine de "la marque par-dessus tout", certains allant jusqu'à rebaptiser le marketing "marque-ting", les Picard, Décathlon et autres Ikéa font partie des succès les plus spectaculaires.

Si quelques économistes ont commencé à s'intéresser à ces renversements de situation, ces enseignes viennent malgré tout renverser le paradigme bien établi qui veut que l'industriel conçoive les produits et que l'enseigne les distribue. Et sans doute est-ce là leur force : parce qu'elles sont en prise directe sur les clients, elles ont la capacité à comprendre ses attentes et à les traduire dans la conception des produits de manière plus directe que les industriels. D'une certaine façon, ces enseignes-filières sont la meilleure façon de rapprocher l'offre et la demande.

Le bureau de design intégré d'Ikéa compte 11 designers salariés, plus 80 designers free-lance. Ils mettent en forme le cahier des charges créé à partir du prix cible, sur la base des analyses du bureau "stratégie assortiments" qui étudie l'évolution de la société, depuis l'essor des familles monoparentales jusqu'à la généralisation de l'électronique dans la maison, pour comprendre les nouveaux usages du logement et imaginer les produits adaptés. *"Nous partons des besoins pour aboutir à de nouveaux objets pour dans deux ans. Nous ne digérons pas ce que font les designers stars pour l'offrir en prémâché et en moins cher. Nous partons des besoins et des traditions."* (Source : www.lefigaro.fr 04/2008)

Ces enseignes ne se contentent pas d'écrire un cahier des charges et de lancer un appel d'offres. Elles ont un véritable rôle d'organisation des filières par l'aval, concluant des partenariats de long terme avec des fournisseurs de tous les pays du monde, intervenant très en amont parfois jusqu'à la matière première (ex. contrats de mise en culture de forêts en Indonésie par Ikéa...), achetant les matières pour les faire travailler "à façon" par des industriels qui deviennent ainsi des prestataires et ne sont à aucun moment propriétaires du produit...

En termes de compétences et d'organisation, une enseigne-filière est très différente d'une enseigne classique : elle doit employer de nombreux designers et ingénieurs (là où une enseigne classique se contente d'acheteurs et de chefs de produits), investir fortement en compréhension des modes de consommation (là où une enseigne classique se contente d'analyser les modes d'achat)... En assumant

des tâches habituellement dévolues aux industriels, ces enseignes en assument aussi les coûts. Mais les gains en marge sont considérables : ainsi, le taux de marge commercial en décoration et aménagement de la maison, qui est de l'ordre de 40% dans un modèle multimarques, dépasse 70% dans un modèle filière pratiquant un sourcing efficace.

Lorsqu'elles ont pleinement déployé cette stratégie, ces enseignes-filières deviennent de véritables "marques", autant que des enseignes. La distinction entre marque et enseigne perd en réalité de sa pertinence pour les analyser. H&M est à l'origine un distributeur, alors que Zara est à l'origine un industriel, mais leurs modèles sont aujourd'hui similaires.

La majorité de ces enseignes-filières proposent des produits à prix très bas. Sans être réellement des discounters, le prix est au cœur de leur promesse (Picard est en cela une exception, puisque les prix ne sont pas majeurs dans son positionnement). Mais plus encore que cette compétitivité prix, ce qui est frappant est leur capacité à concilier une forte valeur ajoutée ET des prix très bas. Ikéa par exemple a un fort contenu immatériel d'enseigne, une réelle qualité de création et de style... et des prix incroyablement bas. Décathlon est la seule enseigne au monde à donner les meilleurs emplacements de ses magasins à ses premiers prix (ses "produits bleus"), et à les argumenter fortement sur le plan technique : chez Décathlon, ce sont les premiers prix qui bénéficient de la plus forte argumentation technique !

Notons enfin que ces enseignes-filières ont le poids le plus important sur les "marchés de style" (meuble, décoration, mode), où la R&D au sens technologique compte moins que la capacité à comprendre les goûts des clients. Ainsi, Leroy-Merlin et Castorama s'acheminent avec détermination vers un modèle "filiale" en décoration et aménagement (ex : meubles de salle de bains, petite décoration de la maison...), tout en restant sur un modèle classique "multimarques + MdD" en produits techniques.

Quelle place peuvent prendre ces modèles dans le commerce de demain ? Ils ne concernent pas tous les marchés... même si Décathlon ou Picard montrent qu'ils peuvent s'étendre à des produits impliquants à dominante technique ou aux PGC. Ils sont complexes, exigeants, imposent d'intégrer des savoir-faire nouveaux et parfois antagonistes avec les logiques de commerçants : ainsi, une fois un produit conçu, on est tenté de le diffuser partout, même dans les magasins auxquels il est mal adapté : la démarche ne part plus des zones de chalandise, mais des bureaux de conception des produits. Mais ils sont aussi, de toutes les formules existantes, celles qui répondent le mieux aux critères identifiés dans la première partie de ce rapport : la capacité à concilier des valeurs ajoutées novatrices et originales, avec des prix bas.

Il nous semble que les enseignes-filières sont l'un des phénomènes les plus structurants et les plus mal cernés du commerce du futur.

4.3.2. L'intégration aval des fabricants

Les années récentes ont vu le retour en force de stratégies qui avaient largement régressé dans les années 80 et 90 : le développement par les industriels d'une activité de vente directe aux consommateurs, en magasin ou en ligne (cf supra).

Ici encore, il convient de distinguer des stratégies en réalité très différentes, du simple magasin de déstockage tactique jusqu'à une verticalisation qui est le pendant direct des stratégies des enseignes-filières.

Intégration de filière	Intégration totale des fonctions, cumul des métiers et des cultures	Zara, Yves Rocher, Lapeyre, Nespresso
Intégration aval : développement d'un réseau ayant vocation à remplacer le circuit multimarques	Objectif assumé de substitution partielle aux multimarques	La plupart des marques de lingerie, nombreuses marques de mode Apple et Nike demain ?
Réseau pilote : petit réseau qualitatif dans les grandes villes, sur de très bons emplacements	Double objectif de CA et de valorisation de l'univers de la marque (gamme profonde, maîtrise des conditions de vente), commence à être concurrent des distributeurs	Marques très fortes, à gamme large, à fort contenu immatériel Apple, Mac, Nike, Aigle, Guerlain
Flagships : quelques magasins, dans les grandes capitales mondiales, sur des emplacements de prestige	Magasin média, la priorité n'est pas de vendre mais de valoriser l'univers de marque auprès des clients, distributeurs et prescripteurs (presse...)	Marques fortes, moyennement différenciées Sony, LG, Nokia
Magasin de déstockage opportuniste (proche des usines ou en centres de magasins d'usine)	Magasin d'écoulement des invendus, essor limité pour ne pas cannibaliser les circuits "normaux"	Très nombreux exemples

Le cas le plus intéressant est celui de l'intégration de filières. Dans presque tous les cas, il s'agit de marques plutôt premium, qui souhaitent valoriser leur univers de marque en distribuant leurs produits dans un espace contrôlé, leur permettant de délivrer des valeurs ajoutées fonctionnelles (services...) et émotionnelles de nature à justifier leurs niveaux de prix.

Seules des marques réellement fortes, avec des territoires de marques assez larges (pour générer un CA permettant de rentabiliser des magasins mono-marques) et des contenus immatériels riches peuvent s'offrir ce type de stratégie, adressant des segments de marché souvent étroits (ne serait-ce que du fait de leurs prix). Le potentiel de cette tendance est donc limité, plus limité sans doute que celui des enseignes-filières. Mais indépendamment de leur poids économique, ces formules ont une telle force qu'elles deviennent des repères, des référents dans leur secteur. Ainsi, l'impact des magasins de Nespresso ou d'Apple est-il sans commune mesure avec la réalité de leur poids économique.

Il s'agit au plein sens du terme de "marques-univers", qui constituent de véritables bouquets au sens de P. Moati. Elles vendent bien plus que des produits, et leur impact marketing est énorme.

Ces marques-univers sont aussi des "îles" qui échappent largement à la compétition dans leur secteur d'activité. Elles vivent à côté des circuits multimarques, cultivant leur différence.

De toutes les formules qui feront le commerce du futur, elles sont sans doute les plus fascinantes pour les professionnels du marketing, mais elles resteront des sortes de "bulles de valeur ajoutée" dans un monde dominé par les prix bas et une certaine uniformité.

4.4. Une réinvention des enseignes "cœur de marché" est-elle possible ?

L'ensemble de ce rapport semble converger vers une perspective : les enseignes "cœur de marché" et leur modèle fordien, issues des années 70, sont en fin de cycle et bousculées par de multiples forces. Fragmentation des comportements des clients, démoymennisation de la société, concurrence de concepts plus segmentants (discounters, enseignes-filières, marques-univers) et du e-commerce, difficulté à apporter des valeurs ajoutées nouvelles...

La question n'est pas de savoir si ces modèles sont menacés, mais de savoir s'ils peuvent se réinventer.

Si toutes les formules issues des années 70 sont menacées par les évolutions décrites au fil des pages, c'est le grand hypermarché, figure emblématique du commerce moderne à la française, qui illustre le mieux les forces à l'œuvre. Les pages qui suivent reprennent et actualisent les conclusions d'une étude sur la crise du grand hypermarché réalisée par Dia-Mart voici quelques années... mais qui malheureusement reste plus que jamais d'actualité !

Même si les chiffres divergent selon les sources, la tendance est indiscutable : les grands hypermarchés connaissent depuis plusieurs années une érosion de leur part de marché alimentaire (au profit du hard-discount) et non-alimentaire (au profit des GSS). Jusqu'en 2008, il ne s'agissait pas d'une véritable crise : les CA/m² ne baissaient que lentement et la rentabilité était bonne (l'un des effets inattendus de la loi Galland). L'année 2008 a brusquement changé la donne, les hypers enregistrant de très mauvaises performances en alimentaire (sous l'effet de l'hyper-sensibilité aux prix des clients) et surtout en non-alimentaire (les clients non-alimentaires des hypers, de profil souvent populaire, étant les premiers contraints à opérer des arbitrages brutaux dans leur consommation).

Quel que soit le profil de l'année 2009, le diagnostic est posé : l'hyper n'est plus une formule conquérante. Le simple prolongement des pratiques actuelles conduit inéluctablement au déclin : les causes de l'érosion ne disparaîtront pas d'elles-mêmes, bien au contraire.

Les trois grandes explications de ces contre-performances sont sociologique, concurrentielle et stratégique.

➤ L'explication la plus fréquemment avancée est sociologique. L'évolution démographique (baisse de la taille des ménages), économique (déplacement de la consommation vers les services) et culturelle (demande d'individualisation, sensibilité au développement durable, etc.) est défavorable à l'hyper. Alors que l'hyper pouvait surfer sur la vague du changement social dans les années 70 et 80, il doit maintenant payer à contre-courant.

➤ L'explication concurrentielle est la plus criante. Les hypers souffrent du développement rapide des hard-discounters et des GSS. Pionniers de la modernisation du commerce, les hypers ont bénéficié pendant 30 ans d'un leadership naturel, face à des formats concurrents encore en devenir. Les années 90 ont mis fin à ce "confort concurrentiel". Les hard-discounters ont mis à mal l'équation historique "plus grand = moins cher". En non-alimentaire, l'offre prix-choix-service des hypers est surclassée par celle des GSS. Leur vocation historique de démocratisation des marchés émergents ou sélectifs

demeure, mais la majorité des grands marchés sont d'ores et déjà démocratisés. À quoi "sert" un hyper sur les marchés de l'image-son, du textile ou du bricolage ?

➤La troisième explication est stratégique. Les grands hypers paient leurs erreurs de la période "Galland" : sophistication excessive qui dégrade l'image prix, dérapage des marges, centralisation et lourdeur qui pénalisent l'agressivité commerciale, culture plus technocratique et marketing plus "intellectuel" qui coupent les sièges des magasins, réaction tardive à la pression des hard-discounters... L'augmentation excessive du nombre de références et le décalage des gammes vers le haut sous la pression des marques ont rendu l'offre alimentaire moins lisible et moins compétitive. La banalisation des promotions, la loi Galland et la centralisation ont réduit la "tension commerciale" dans les magasins, devenus plus professionnels mais aussi plus standardisés et moins excitants. Or pour entretenir le trafic, l'hyper doit être stimulant : s'il est neutre, si ses avantages ne sont pas immédiatement perceptibles, à quoi bon faire le déplacement ? Il redevient trop éloigné et trop grand pour être pratique, trop tentant pour être économique, trop généraliste pour être convaincant...

Sauf réinvention radicale, on voit mal comment les grands hypers pourraient échapper à une érosion qui, lente au début, s'accélérera une fois engagé le cercle vicieux "baisse des résultats = hausse des prix, baisse des investissements, baisse des niveaux de service = perte de clients et baisse des volumes = baisse des résultats = etc.". Jusqu'au moment où les contre-performances conduiront les actionnaires à exiger des restructurations drastiques, qui auront pour effet principal de finir de démotiver les équipes, de dégrader les performances commerciales et d'accélérer la chute. C'est le scénario qu'a vécu ces dernières années K-Mart : l'ancien leader mondial de la distribution a été rayé de la carte en quelques années par une concurrence plus agressive.

Les grands hypers peuvent-ils se réinventer ? Deux scénarios sont théoriquement envisageables :

➤Le généraliste discount : l'hyper peut se recentrer sur les produits "faciles à vendre" (sans conseil ni service), réduire ses coûts marketing (adopter une stratégie de prix bas permanents, avec peu ou pas de promotions), sa profondeur de choix et ses coûts d'exploitation, et optimiser sa logistique pour baisser fortement ses coûts et ses prix. Il se condamne ainsi à se cantonner à une promesse prix sans valeur ajoutée, avec un faible pouvoir de stimulation. Cette stratégie peut réussir notamment sur les marchés à arbitrages budgétaires négatifs, où le client est avant tout rationnel et chasseur de prix. Ce format généraliste discount serait proche des Wal-Mart américains, voire plus radical encore : le groupe Mulliez par exemple pourrait être tenté d'accoler sous un même toit des "extraits" de ses enseignes discount (Simply Market, Kiabi, Electro Dépôt, Bricoman...). Si un succès commercial ne semble pas exclu, ce format ne pourrait sans doute pas rester la formidable machine à vendre qu'est le grand hyper français, et devrait se contenter de CA/m² plus faibles, comme Wal-Mart aux USA.

➤Devenir multi-compétents : le retour à la croissance pour le format hypermarché ne passe pas par les produits de grande consommation. La consommation y augmente peu et le poids des hypers y est déjà élevé. Les seuls marchés de croissance sont les marchés du frais traditionnel, et surtout les grands marchés non-alimentaires où les GSS ont pris le dessus. En d'autres termes, des marchés de spécialité où il ne suffit pas d'être grand et agressif ; des marchés à valeur ajoutée où il faut être compétent. Le grand hyper ne renouera avec la croissance que s'il sait devenir un multi-spécialiste, multicompétent sur ces marchés de spécialité. Sur les marchés considérés comme stratégiques, le grand hyper devra être capable de rivaliser avec les GSS, tout en restant cohérent avec ses fondamentaux (cible large, prix compétitifs, prestation simple, etc.).

La gageure sera d'augmenter la compétence en magasin comme en centrale, sans augmenter les coûts. Ce n'est pas impossible : Ikéa, Brico Dépôt ou Zara sont compétents et pas chers... mais c'est plus aisé à réaliser chez un spécialiste que dans un hyper qui réunit déjà tant de métiers !

Le véritable défi de la multi-compétence est organisationnel : devenir compétent en textile ne conduit pas du tout aux mêmes choix (centralisation totale, flux poussés, personnel peu qualifié en magasin...) qu'en multimédia ou en produits culturels (adaptation locale, vendeurs compétents, faible turn-over...). Comment faire coexister dans une même entreprise des savoir-faire, des organisations et des valeurs aussi différentes ? Comment gérer les carrières en conciliant la nécessaire polyvalence des managers avec la nécessaire spécialisation des experts ?

Au-delà des dimensions propres à la formule hypermarché, la question posée est celle de la capacité des grands distributeurs issus des années 70 à réinventer leur fonctionnement et leur modèle. Car si le grand hyper est le plus clairement menacé par les forces qui modèlent le commerce du futur, toutes les variantes de la "grande distribution" sont également concernées.

Les exemples de Décathlon ou Leroy-Merlin montrent qu'il est possible, à partir d'un modèle traditionnel "cœur de marché", d'évoluer vers des modèles plus modernes :

Leroy-Merlin : bien plus que du bricolage !



- Leroy-Merlin a su devenir une enseigne profondément orientée clients, reconstruire son offre produits-services à partir d'une compréhension fine des projets de vie des clients et prendre un rôle croissant dans la conception des produits et des collections (décoration surtout).
- Décathlon est devenue une enseigne hors normes, réalisant plus de 50% de son CA sous ses marques propres, se comportant en véritable pilote de la filière, et assumant des partis pris très radicaux rares chez un leader naturellement porté à "ratisser large".

Il est intéressant de noter que ces deux enseignes font partie de la "galaxie" familiale Mulliez (qui contrôle Auchan, Leroy-Merlin, Décathlon, Kiloutou, Norauto, Kiabi, Boulanger...), et sont donc affranchies des considérations financières trop court terme qui pénalisent leurs concurrents côtés ou détenus par des fonds.

Monoprix est un autre exemple d'une enseigne qui a su se réinventer, en recréant des valeurs ajoutées émotionnelles et fonctionnelles différenciatrices, pour justifier son écart de prix face aux grandes surfaces alimentaires de périphérie.

Il est difficile d'évaluer la capacité de remise en cause des états-majors, et quand bien même la volonté est là, la faisabilité d'une transformation en profondeur des entreprises et des formats. On doit se contenter ici de l'opinion subjective de Dia-Mart, basée sur 15 ans de fréquentation quotidienne des Comités de direction... et cette opinion est mitigée. Il nous semble que beaucoup d'enseignes n'ont ni la volonté ni la capacité de se réinventer vraiment, et que nombre des grands d'hier vont connaître une lente agonie ; mais nous pensons aussi qu'il y aura de nombreux "Monoprix", avec assez de vision et de force pour se transformer, et que les évolutions du commerce sont suffisamment lentes pour leur laisser les 5 années (minimum !) nécessaires pour conduire une telle transformation.

4.5. L'entreprise de distribution de demain

Avec les années 90, s'est constitué un socle de convictions sur "la bonne stratégie" dans la distribution qui a profondément marqué les entreprises françaises. Cette "pensée unique" a conduit à modifier la physionomie des entreprises de distribution, voire à remettre en cause leur "ADN". Les années 2000 ont révélé un bilan mitigé :

La course à la taille, via des stratégies d'expansion rapide, et à des opérations de croissance externe géantes	Les rachats ont conduit à des digestions douloureuses, et la taille ne se traduit pas en performance. Souvent, les coûts de complexité sont supérieurs aux effets d'échelle. Quant aux alliances à l'achat, elles ont toutes échoué (Lucie, Opéra...)
La globalisation, avec des stratégies internationales ambitieuses et une volonté d'exporter des concepts en limitant l'adaptation locale et en maximisant les synergies globales	Sans abandonner leur expansion internationale, beaucoup de groupes ont dû modérer leur ambition : moins de pays, plus de pragmatisme, moins de synergies mondiales...
La centralisation (réduction du pouvoir de décision des magasins) pour favoriser économies d'échelle, efficacité des process et réduction des coûts en magasin	Si l'optimisation des process est cruciale, de nombreux groupes ont remis à l'honneur la responsabilisation des magasins, gage d'adaptation au marché et de dynamisation des équipes – surtout dans un métier à l'image dégradée, peu attractif pour les jeunes et où le ralentissement de la croissance réduit les perspectives de carrière
La sophistication marketing, avec des stratégies plus qualitatives, des outils plus élaborés (CRM...) et des profils importés du marketing des marques	On a déjà parlé des conséquences d'une hausse excessive des prix ; s'y est ajouté un marketing "technocratique", trop coupé du terrain et des clients
La financiarisation, avec des objectifs de retours sur capitaux croissants et une culture financière venant contrebalancer la culture commerçante	Dans un métier à forte inertie, où l'adhésion des équipes et la confiance des clients sont cruciales, les pratiques trop court-termistes ont eu des conséquences préjudiciables

Le symbole de cette remise en cause de la Pensée unique est celui qui l'avait le mieux incarnée : Carrefour. Les contre-performances du groupe en France dans les années qui ont suivi le rachat de Promodès sont la conséquence directe des erreurs d'analyse ci-dessus. Le groupe a cru à un modèle

"industriel", très éloigné des racines de la distribution française, combinaison d'ingrédients issus des marques, du monde anglo-saxon et des théories des grands cabinets de consulting. Depuis, Carrefour n'en finit plus de souffrir d'une érosion de ses performances commerciales, de sa rentabilité, de ses parts de marché, sur fond de crises de gouvernance récurrentes, de trouble des équipes et d'incertitude stratégique (ex. les hésitations des dernières années sur l'immobilier ou la cession d'ED). Les nouveaux dirigeants tentent depuis 3 ans de définir un nouveau modèle, qui concilie toute la puissance du groupe avec un dynamisme humain et commerçant retrouvé. Parmi les 6 chantiers de transformation lancés par le nouveau DG, Lars Olofson, l'un est baptisé "réinventer l'hypermarché" : nul ne sait s'il est possible de réinventer l'hyper... mais du moins son inventeur est-il déterminé à essayer !

Symétriquement, E.Leclerc et Système U enregistrent des performances remarquables depuis 15 ans, gagnant chaque année des parts de marché. Le cas de Système U est emblématique : c'est (c'était !) le plus petit des distributeurs français ; le moins puissant financièrement ; le seul qui n'exploite aucun magasin à l'étranger ; et c'est une coopérative où le pouvoir appartient in fine aux adhérents propriétaires des magasins. Tout ce qui aurait dû conduire à l'échec, selon la Pensée unique...

Autre cas intéressant : le groupe Mulliez, qui parvient dans la plupart de ses enseignes à concilier des stratégies d'enseigne fortes, une efficacité organisationnelle reconnue, avec un vrai sens du client et une sincère foi dans la responsabilisation des équipes. La galaxie Mulliez est aussi à l'origine d'une bonne moitié des nouveaux concepts performants lancés ces dernières années en France...

Dernière illustration : les enseignes alimentaires les plus admirées en Europe sont Tesco, Colruyt, Esselunga et Mercadona. Les trois dernières sont des chaînes de taille moyenne, non cotées, aux concepts totalement atypiques, et sans implantation internationale significative. Elles ne respectent aucun des dogmes de la Pensée unique.

Ces constats sont d'autant plus troublants qu'ils ne se confirment pas dans le monde anglo-saxon. Tesco ou Wal-Mart sont des plaidoyers vivants pour une version "industrielle" du commerce : leur taille est un atout, leur centralisation est totale, elles sont cotées, etc. Sans doute les modèles managériaux latins sont-ils moins à même de réussir dans des modèles trop standardisés...

Même dans le monde anglo-saxon toutefois, la taille n'est pas une garantie de performances. La preuve : les leaders d'aujourd'hui ne sont pas les mêmes qu'il y a 10 ans. Certes, Wal-Mart est toujours là, malgré ses déboires à l'international et la chute de son cours de Bourse, qui vient de faire passer sa capitalisation derrière celle de Procter & Gamble. Carrefour est numéro 2 en CA alors qu'il n'occupait que la 8e place avant sa fusion avec Promodès. Mais le n°3, Home Depot, n'était que 24^e ; le 5e, Tesco, était 18e ; Schwarz & Lidl, ex 33e, a pris la dixième place. Sears ne maintient sa présence que grâce à sa fusion avec Kmart et ne parvient pas à interrompre sa descente aux enfers...

Il y a là un sujet d'interrogation profond et crucial pour imaginer le commerce de demain.

4.5.1. La concentration, jusqu'où ?

Il n'existe pas de mesure satisfaisante de la concentration, sauf dans la distribution alimentaire. Disons simplement ceci : dans la plupart des secteurs, la distribution française est "moyennement concentrée" par rapport aux autres pays développés. Les 3 à 5 leaders (selon la dimension du marché) y concentrent une bonne part des ventes (souvent plus de 50%), mais on trouve encore de nombreux acteurs plus petits, voire de nombreux commerçants isolés.

Sur certains secteurs, un leader domine nettement ses concurrents : Darty en électroménager, Décathlon en sport, la Fnac en biens culturels, Micromania en jeux vidéo...

Mais dans l'ensemble, une poursuite de la concentration est tout à fait possible, par croissance organique ou par rachats. Est-elle probable ? Ou les lourdeurs et les coûts de complexité liés à la taille vont-ils au contraire provoquer un effondrement des leaders et rouvrir le jeu concurrentiel ?

La réponse diffère selon les secteurs et leurs dimensions. Dans les grands secteurs (alimentaire, bricolage, textile), pour dépasser 30% de parts de marché, un groupe doit forcément exploiter plusieurs formats, et atteindre une taille considérable : cela le conduit sans doute à dépasser le niveau de taille et de complexité optimal au-delà duquel sa performance se détériore. Ainsi Leroy-Merlin peine-t-il durement à intégrer Weldom et ses petits formats : le groupe était plus performant avant ce rachat.

En textile, marché forcément fragmenté au niveau des enseignes (puisque les clients veulent s'identifier à une enseigne segmentante et ne pas avoir l'impression d'acheter dans le même magasin que tout le monde), un groupe qui voudrait développer fortement sa part de marché devrait exploiter de nombreuses enseignes complémentaires. C'est la stratégie que développent Vivarte ou Inditex (Zara), tout en restant toutefois à des niveaux de part de marché très inférieurs (moins de 10% en cumulé). Et ces deux groupes ont la sagesse de laisser à chacune de leurs filiales une très grande autonomie d'action : les synergies groupe sont limitées aux fonctions support, limitant ainsi les risques d'alourdissement et de bureaucratisation de l'entreprise.

Le cas d'Inditex : le groupe espagnol, dont l'enseigne phare est Zara, "ne voit pas de limite à sa croissance". Des marques à consonance anglo-saxonne (Pull et Bear), italienne (Massimo Dutti) ou exotique (Berskha, Oysho, Skhuaban), que le consommateur ne perçoit pas comme un même ensemble, permettent d'occuper les grands axes commerciaux sans créer de saturation.

Si l'appartenance au groupe assure des synergies de conception ou de production des collections, l'autonomie des formats est la règle. Chacun est doté de sa plate-forme logistique et fait ses propres choix à l'international. Le département immobilier trouve des locaux et les propose aux enseignes qui acceptent ou refusent selon leurs priorités. Cette autonomie renvoie à la force du modèle Inditex : la capacité à concilier une forte standardisation et une adaptation pragmatique aux marchés, avec une offre définie à partir de la demande grâce au retour d'informations constant des magasins.

Le cas de Vivarte : en un an, le groupe a fait l'acquisition de six enseignes et marques (NafNaf, Chevignon, Beryl, Accessoires Diffusion, Défimode et Super Sport), venant compléter une palette déjà riche (Kookai, Caroll, La Halle, Minelli, André, etc.). Leader français des groupes spécialisés avec 4 % du marché, Vivarte veut continuer d'y grossir en jouant l'équilibre entre la périphérie et le centre-ville, les enseignes et les marques. Rassembler des enseignes complémentaires permet de répartir les risques et d'opérer des basculements de magasins entre enseignes pour optimiser les réseaux.



La Halle !



André

Ces exemples illustrent un principe que la famille Mulliez applique depuis longtemps : selon eux, les synergies entre enseignes doivent être envisagées avec prudence, afin de ne pas complexifier le travail des équipes et de laisser à chacune sa dynamique entrepreneuriale. Cela suppose bien sûr d'exploiter ces différents concepts sous des enseignes différentes, et donc de ne pas maximiser les effets de puissance.

Carrefour vient de prendre le chemin inverse, en optant pour une stratégie de "multiformats mon-enseigne", avec le passage des ex-Champion, Shopi et Huit à 8 sous enseignes Carrefour Market, City et Compact.

L'avantage d'une enseigne unique est économique : massification des achats plus facile, visibilité accrue et économies de communication, etc. Tesco est un exemple de cette stratégie de capitalisation sur la marque avec ses différents formats de magasins sous enseignes : Tesco Extra, Tesco Metro, Tesco Express.

Cette difficulté à rendre opérationnelles des synergies entre enseignes éclaire aussi d'un jour nouveau les stratégies de diversification. Elles sont nombreuses : si PPR ou Carrefour y ont renoncé, les Mulliez, Vivarte ou Casino en font un axe clé de leur stratégie... mais en préservant l'autonomie de chaque activité. Il s'agit donc plus d'une démarche d'actionnaire qui met des ressources (principalement financières, humaines et immobilières) à disposition de concepts marketing variés pour les aider à se développer.

4.5.2. Concilier flexibilité et massification, grâce aux NTIC et aux organisations en réseaux

Si la taille et la massification ont montré leurs limites, il ne s'agit pas de nier la nécessité de moderniser le fonctionnement des entreprises. Le modèle français historique brillait par sa dynamique humaine et commerciale, guère par son efficacité, sa supply chain et ses process. Même en termes marketing, les parcs sont souvent hétérogènes, les promesses d'enseignes un peu floues et leur application en magasin parfois aléatoire.

L'enjeu est donc de mettre en place des organisations qui concilient :

- standardisation (tous les magasins pratiquent la même politique marketing pour incarner pleinement la promesse d'enseigne) ET responsabilisation des équipes en magasin
- efficacité (process optimisés, supply chain efficace, effets d'échelle...) ET flexibilité (réactivité, légèreté des structures centrales en prise directe sur les marchés locaux, etc.).

Il ne s'agit pas d'un vœu pieu : certains y parviennent, et les méthodes à utiliser commencent à être bien identifiées.

- Un premier levier est celui des technologies de l'information, qui favorisent la mise en place d'une entreprise en réseau plus performante. Elles facilitent le travail collaboratif entre sites géographiques (entre pays, entre centrale d'achat et bureaux de sourcing, entre siège et magasins, etc.), elles permettent d'intégrer le local dans une vision globale (remontée des données magasins et manipulation intelligente de masses considérables d'information, remontée d'information qualitative des magasins, etc.), elles facilitent le déploiement des politiques et le partage de la compétence vers les magasins (e-learning, intranet, etc.). Certaines entreprises, comme Décathlon ou Zara, parviennent à concilier des politiques très standardisées avec une adaptation locale et un partage de l'intelligence et à concilier une chaîne amont très optimisée avec une remarquable réactivité.

- Le second levier est l'architecture juridique et financière des groupes, avec le succès sans cesse confirmé des réseaux d'indépendants. Le commerce indépendant organisé (franchise, coopératives de détaillants et autres formes de réseaux regroupant des commerçants indépendants) pèse près d'un tiers du commerce de détail français, et son poids ne cesse de progresser. Non content de fédérer des commerçants isolés qui viennent alimenter sa croissance, le commerce indépendant organisé a surtout démontré sa capacité à rivaliser d'égal à égal avec les réseaux intégrés : dans l'alimentaire, E.Leclerc ou Système U enregistrent depuis 10 ans les meilleures performances du secteur. Ces réseaux combinent le meilleur des deux mondes : la puissance d'achat, la puissance marketing, la modernité des techniques, jointes à la dynamique entrepreneuriale et à l'insertion locale des commerçants indépendants.

L'entreprise gagnante de demain est clairement celle qui, quelle que soit sa structure juridique, combinera un haut niveau d'efficacité des process et de partage des savoir-faire, avec un haut niveau de réactivité dans le temps et dans l'espace. Si ce principe est largement partagé au niveau des états-majors, bien peu de distributeurs peuvent prétendre avoir identifié et appliqué les solutions pour le mettre en œuvre. Les difficultés déjà anciennes du groupe Carrefour s'expliquent en partie par ses difficultés à jouer de sa puissance multi-formats sans générer plus de lourdeurs et de rigidités que de gains.

L'exemple du groupe Casino est intéressant à cet égard, avec son organisation décentralisée et son investissement dans des outils de pilotage ultramodernes (ex. création avec l'anglais Dunhumby d'une filiale commune CRM) : en expliquant que le "commerce de précision" est appelé à remplacer le "commerce de masse", J-C.Naouri n'a pas seulement inventé une belle formule qui devrait rester. Il a surtout posé des mots sur une philosophie de pilotage des entreprises en réseau, encore floue dans ses modalités, mais limpide dans ses intentions, et pleinement adaptée à un marché instable, paradoxal, marqué par des arbitrages brutaux et fluctuants ; et à un métier où il est vital de remettre la puissance au service de la performance, laquelle passe nécessairement par la réactivité.

La brutalité de la crise de 2009 devrait favoriser des remises en cause et aider les distributeurs à briser les rigidités de leurs organisations pour avancer plus vite vers ces nouvelles formes de pilotage.

4.6. Commerce et développement durable

À date, les préoccupations de développement durable, si elles ne sont plus ignorées par la plupart des enseignes, sont loin de structurer les comportements d'achat et les stratégies d'enseigne.

Depuis des années, la sensibilité des consommateurs au développement durable est en croissance marquée... du moins dans les déclarations. Témoin, ce sondage auprès de 20 000 personnes dans 19 pays, réalisé pour la BBC, où 83% des personnes interrogées se disent prêtes à des changements dans leur mode de vie ou leur comportement d'achat pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ou ce sondage Ifop selon lequel 54% des français déclaraient en décembre 2007 que l'environnement entrait de manière très importante dans leurs critères de choix de produits. Ou encore ce sondage TNS pour l'Ania où les 2/3 des consommateurs se disent prêts à payer plus cher pour un produit écologique.

Quand il s'agit des comportements, et a fortiori des comportements d'achat, la tendance est nettement moins probante. Si le poids des produits bios ou équitables est certes en croissance, il reste marginal, et il aura fallu attendre l'explosion du prix du pétrole en 2008 pour modérer l'usage de la voiture. Et de fait, si de nombreuses enseignes ont engagé des actions ou affichent des chartes d'engagement, peu en ont fait un élément fort de leur stratégie.

Certes, on voit prospérer quelques enseignes assez habiles pour être à la fois authentiquement "écologique-orientées" et très stimulantes, parce qu'elles savent faire de leur engagement pour le développement durable une puissante raison d'acheter : ainsi, Wholefood, Botanic ou Yves Rocher.



Encadré : Botanic.

Engagée depuis sa création dans la protection de la nature, Botanic a progressivement fait de sa démarche environnementale le cœur de son modèle et se mue en écodistributeur plus qu'en jardinerie : suppression des pesticides chimiques, développement d'une offre alimentaire bio, développement d'un café philo-écologique, etc.

Cet engagement impacte aussi le back-office : construction et gestion, conception et achats de l'offre, transport, logistique, formation et communication. Ex : magasins en matériaux naturels (bois et verre), utilisation de papier recyclé pour les supports de communication, utilisation d'ampoules à économies d'énergie dès 1998 dans tous les magasins, suppression du mobilier de jardin en PVC de l'assortiment, suppression des sacs de caisse gratuits en plastique, lancement du label Ecojardinier (700 produits), construction d'un nouvel entrepôt à faible impact environnemental, mise en place d'un point conseil éco-jardinier dans tous les points de vente, etc.

Mais la plupart des enseignes ne vont pas aussi loin, ou n'ont pas le talent nécessaire pour faire du développement durable un facteur de croissance. Elles se contentent d'intégrer quelques éléments de développement durable dans leur stratégie, sans en faire un axe majeur : il s'agit avant tout de théâtraliser leurs efforts pour travailler leur image sociétale. Sans être forcément cynique (on parle bien d'efforts réels), cette démarche reste quelque peu superficielle.

Les exemples sont innombrables : Casino met au point un indice carbone qui évalue le coût en énergie de ses marques de distribution. Intermarché met au point un "écolopass" sur ses marques de distribution qui permet aux acheteurs de bien trier leurs déchets. Office Dépôt offre une ramette de papier recyclé à ses clients à chaque fois qu'ils rapportent une cartouche d'encre usagée, qui sera elle-même recyclée. Au-delà de l'écologie, ces actions touchent tous les champs du développement durable : développement des audits sociaux de fournisseurs en Asie, suppression progressive des sacs de caisse dans la distribution alimentaire, etc. La Fondation Leroy Merlin finance la construction d'une maison adaptée au handicap d'une personne tétraplégique ; la Fondation PPR a fait de l'égalité des chances et de la diversité ses priorités, avant d'orienter ses actions autour de l'éducation et de l'insertion et, depuis peu, de la dignité des femmes ; la fondation Norauto s'engage, depuis plus de dix ans, dans des programmes de lutte contre les nuisances générées par l'automobile ; Auchan récompense chaque année 3 projets portés par les associations étudiantes au bénéfice des jeunes issus des quartiers où sont implantés les hypermarchés, etc.

Au-delà de ces considérations "marketing", certaines enseignes ont des convictions profondes, des engagements sincères qui relèvent des valeurs. On sait que dans le commerce, la sincérité est une vertu cruciale :

- cruciale pour assurer l'adhésion du personnel, et garantir la dynamique humaine sans laquelle aucun réseau ne prospère
- cruciale pour donner du sens, de l'épaisseur à l'enseigne au-delà de sa dimension purement marchande.

Cette nécessité d'avoir une "mission d'enseigne" (*Source : C. Ducrocq, "La nouvelle distribution", Dunod, 2004*) prédispose le commerce à un engagement sincère quoique mesuré dans le développement durable.

Le commerce est un secteur plutôt sensible au développement durable (il a besoin d'améliorer son image sociétale, son activité a un impact environnemental moindre que l'industrie, ses magasins sont "dans la vie réelle", au contact quotidien des gens, insérés dans les quartiers), et il a la chance de pouvoir démontrer concrètement en magasin son engagement, là où un industriel doit souvent se contenter d'une communication pas forcément crue sur parole.

Mais si les commerçants sont prêts à faire des efforts, si certains se préoccupent sincèrement de leur impact sur l'environnement et la société, leur raison d'être et les fondements de leur modèle rendent difficile une véritable "éco-orientation".

Les choses auraient sans doute continué d'évoluer lentement sur ces bases si le coût de l'énergie n'était venu déplacer les enjeux. A l'été 2008, le baril de pétrole valait 150 et était annoncé à 200 dollars pour la fin de l'année. Même si ces augures ne sont pas réalisées, loin s'en faut, cette flambée passagère et la probable remontée durable des cours à moyen terme ont réactivé des interrogations anciennes sur les contraintes qu'une énergie chère et plus généralement une raréfaction des ressources feraient peser sur le commerce.

L'impact le plus évident porte sur la localisation des magasins et l'attractivité des grandes surfaces de périphérie. Les travaux de Beauvais Consultants ("Setting up superstores and climate change", november 2008) montrent ainsi que la dépense en litres de carburants pour réaliser 100 euros d'achat varie de 0,53 litres pour un supermarché intra-muros à 1,36 litres pour un hypermarché de périphérie. Et l'émission de CO₂ de 110 grammes à 4700 grammes. Le modèle historique du grand commerce d'attraction est mal adapté à un contexte d'énergie chère : bâtir de vastes magasins en périphérie où le terrain est moins cher, avec de grands parkings pour les voitures... difficile de trouver un modèle plus coûteux en énergie !

Une autre étude (C. Rizet, M. Browne, J. Leonardi, J. Allen, E. Cornelis, "Energy efficiency and greenhouse gas emission of different supply chains", 2008) montre que les variables qui impactent le plus le coût énergétique des modèles logistiques sont l'éloignement géographique du sourcing et les déplacements des consommateurs pour l'achat.

Les principaux impacts d'une raréfaction des ressources seraient sans doute les suivants :

- Hausse des dépenses contraintes des ménages durcissant leurs arbitrages budgétaires
- Réticence des clients à utiliser leur voiture pour les courses, tendance à "amener le commerce aux clients" plutôt que l'inverse : fragmentation des achats, retour vers le commerce de proximité, déclin des zones d'activité de périphérie, accélération des programmes de rénovation urbaine intégrant du commerce moderne, essor de la livraison à domicile, etc.
- Moindre compétitivité du grand import, remise en cause des stratégies de sourcing lointain, ce qui devrait favoriser les industriels européens, réduire l'avantage relatif des leaders mieux structurés pour l'import, renchérir le coût de certains produits (textile, jouets...) et donc provoquer des arbitrages budgétaires défavorables... à court terme, il y aurait un effet inflationniste sensible, mais à moyen terme peut-être une meilleure résistance de l'emploi (ce

point faisant débat entre les économistes, selon le caractère plus ou moins libéral de la doctrine qu'ils défendent).

- Importance accrue d'une logistique optimisée (taux de remplissage des camions, etc.), favorisant les modèles centrés sur les flux (ex hard-discount) ou par exemple Ikéa (qui ne transporte pas de vide, au contraire des meubles non vendus en kit).
- Fragilisation des modèles basés sur l'hyper-stimulation, générateurs de "gaspillage" de ressources : on pense notamment aux modèles dits de "fast fashion" (renouvellement permanent des collections, en textile surtout).
- Sensibilité accrue des consommateurs aux enjeux du développement durable, imposant aux enseignes des efforts accrus et favorisant les enseignes aux valeurs historiquement ancrées dans ce courant : Naturalia, Yves Rocher, etc.
- Risque de déconsommation, ou de déplacement de la consommation vers des produits plus simples, plus "bruts" : des produits avec moins d'artifices, moins d'emballages, moins de sophistication, vendus dans des magasins plus rationnels, moins tentateurs, avec moins de choix et de stimulation... et au final une baisse de la consommation en valeur. C'est ce qui menace la distribution alimentaire.

Chacune de ces tendances semble, en elle-même, recevable sinon souhaitable. Le problème vient de la confrontation brutale entre ce mouvement de fond et les fondements structurels des économies occidentales, et en particulier du commerce, où la création de richesse est fondamentalement basée sur la circulation toujours plus rapide des biens, de l'information et de l'argent... ce qui n'est pas précisément la marque d'un système écologiquement optimisé.

En termes de consommation, on est depuis longtemps passé d'une consommation de besoin à une consommation d'envie : l'équilibre de nos économies, qui dépend si largement de la consommation des ménages, s'effondrera si les commerçants ne parviennent pas à fabriquer leur croissance en recourant à des techniques de stimulation toujours plus intensives, difficilement compatibles avec une véritable chasse au gaspillage.

Le commerce du futur devra donc concilier deux impérieuses nécessités : prendre en compte les contraintes environnementales, et soutenir la consommation par une hyperstimulation toujours plus efficace. Comment s'articuleront ces deux mouvements de fond, a priori antagonistes ?

Jusqu'où peuvent aller ces évolutions, dans quelle mesure peuvent-elles structurer le commerce du futur ? Personne n'a la réponse à ces questions. Non seulement on peine à évaluer l'impact réel qu'aurait un baril de pétrole à 200 dollars, mais les meilleurs spécialistes de l'énergie sont incapables de prévoir l'évolution des cours y compris à court terme (le baril a fini l'année 2008 à 40 dollars au lieu des 200 annoncés).

À défaut d'une anticipation sérieuse, on peut tenter de comprendre quelles formules de magasins seraient le plus affectées par une montée rapide des contraintes (cette matrice ne traite pas de la dimension "hors-magasin : e-commerce, livraison à domicile, etc.).

Indépendamment des contraintes de ressources, les formules segmentantes se développeront aux dépens des formules non segmentantes : les formules traditionnelles, qu'elles soient d'attraction (hypermarchés, grande distribution classique) ou de proximité (dépannage, petits magasins assumant une fonction de proximité générique), céderont du terrain face aux formules plus radicales, aux partis pris plus forts – que ces partis pris soient orientés vers les prix bas (discounters, une partie des enseignes-filière...) ou vers la valeur ajoutée.

	Concepts "cœur de marché"	Concepts segmentants
Concepts d'attraction	Grandes surfaces peu différenciées, fondant leur trafic sur une offre large, des prix bas et en général une forte activité promotionnelle Ex : hypermarchés, Kiabi, Conforama, Castorama	Grandes surfaces adressant un segment de marché spécifique au travers d'un positionnement fort, capable de faire venir les clients de loin Ex : Ikéa, Fnac
Concepts de proximité	Magasins à offre peu différenciée, fréquentés avant tout pour leur localisation pratique (proche du domicile, sur une zone de flux...) Ex : supérettes, tabacs, station-service, magasins de téléphonie	Magasins de petite taille qui ne créent pas leur propre trafic et s'installent dans des zones de flux (centre-ville, centre commercial) où elles adoptent pour émerger des partis pris très différenciés. Leur faible surface leur permet de se contenter de cibles étroites. Ex : L'Olivier, Yves Rocher, Micromania, Zara

Si les contraintes de ressource s'imposent rapidement, elles pénaliseront avant tout les formules d'attraction au profit des formules de proximité. Les grands perdants seraient les magasins d'attraction qui, du fait d'une différenciation trop faible, ne parviendraient plus à justifier un déplacement devenu plus coûteux. Dans une moindre mesure, certaines formules segmentantes pourraient souffrir d'une valeur ajoutée parfois perçue comme en partie "artificielle", sans relation avec la valeur d'usage des produits-services distribués.

Enfin, toutes les formes de livraison à domicile seraient favorisées, puisqu'elles permettent d'augmenter le taux de remplissage des véhicules en produits : un camion qui fait sa tournée de livraison emporte bien plus de produits que chacune des voitures de particuliers qui revient de la ZAC de périphérie...

Attention toutefois à une simplification abusive qui consisterait à donner comme systématiquement gagnants les magasins de petit format : leur faible surface limite de facto leur assortiment, donc contraint les clients à fragmenter leurs lieux d'achat... ce qui est contradictoire avec un objectif d'optimisation du "parcours de courses". Le "tout sous un même toit" n'est pas dépourvu d'atouts pour limiter les déplacements !

Peut-on, pour pousser le raisonnement plus loin, et sans préjuger de sa plausibilité ni d'un calendrier, esquisser un commerce optimisé en termes de coût énergétique ? Quelles formes de commerce optimiseraient la consommation de ressources ? L'exercice conduit à imaginer le commerce suivant :

- L'ennemi n°1 étant le déplacement individuel en voiture pour cause de courses, un commerce moins coûteux en énergie est un commerce pour lequel le client ne se déplace pas, sinon à pied
- Les achats non pondéreux de type shopping (mode, beauté, peut-être produits frais...) seraient réalisés à pied, dans des petits centres commerciaux de proximité et dans des zones plus importantes bien desservies en transports en commun
- Tous les autres achats (pondéreux, gros produits, achats rationnels) seraient commandés à distance et livrés soit à domicile, soit dans des points de livraison à maillage dense qui

PIPAME

Dia-Mart

éviteraient la contrainte des rendez-vous à domicile ou l'équipement des logements en sas de livraison individuels réfrigérés, trop coûteux. Le lancement par la Poste d'un service de points de retrait baptisés Cityssimo, ouverts 24h/24, est très intéressant de ce point de vue.

Ce scénario radical marquerait la disparition de la quasi-totalité des formes de commerce actuelles, et une réinvention complète de nouveaux modèles.

5. SYNTHESE DES IMPACTS DES MUTATIONS ATTENDUES

Les forces qui modèlent le commerce du futur sont donc multiples et interagissent les unes avec les autres.

Si l'objectif de ce rapport n'est pas la prévision, il est possible d'esquisser leurs principaux impacts sur les différentes formes de commerce et les "parties prenantes".

5.1. Impact par secteur d'activité et forme de commerce

La performance d'un format est avant tout la résultante de la performance des enseignes qui le composent : ainsi, les difficultés de la distribution du meuble en France sont avant tout la conséquence des erreurs des enseignes françaises. A contrario, les exceptionnelles réussites de Décathlon, d'Ikea ou de Picard sont certes le révélateur de l'avènement des enseignes-filières, mais reflètent d'abord la qualité de leur management.

On peut toutefois évaluer dans quelle mesure les secteurs et les formats sont ou non en résonance avec les mutations décrites dans ce rapport.

- **Pas de déclin général des grandes surfaces mais déclin des grandes surfaces "cœur de marché"**

Les observateurs et les journalistes aiment à pronostiquer le retour de la proximité et le déclin des grandes surfaces : il s'agit selon nous d'une simplification abusive. Tant que les contraintes environnementales (coût de l'énergie) ne seront pas massives, il n'y a aucun signe de recul généralisé des grandes surfaces.

Ce qui est en danger, c'est le modèle historique de grandes surfaces généralistes "cœur de marché", sans partis pris forts, qui ne sont ni vraiment discount, ni vraiment apporteurs de valeurs ajoutées fonctionnelles ou émotionnelles fortes, telles que les hypermarchés. En revanche, les grandes surfaces discount (comme Brico Dépôt ou Kiabi) ou à valeur ajoutée (comme Ikea ou Leroy-Merlin) restent des formats dynamiques et bien adaptés aux modes d'achat.

Cette perspective constitue un changement profond de la physionomie du commerce. Les magasins de destination "cœur de marché" centrés sur une promesse "prix / choix / puissance", et en particulier les hypermarchés, ont été les moteurs de la modernisation du commerce français, et les éléments structurants de notre urbanisme commercial.

Ces formats sont en fin de cycle. Certaines enseignes parviendront à se réinventer, mais la plupart connaîtront une érosion lente, quelques -unes s'effondreront rapidement. Les grands hypers ainsi ne sont pas menacés d'une crise majeure à court terme, mais devront se réinventer en profondeur s'ils veulent inverser leur déclin en non-alimentaire ; les formats de moins de 8000 m² à dominante alimentaire parviendront plus aisément à se trouver de nouvelles raisons d'être.

Face à ces difficultés, les grandes surfaces alimentaires durciront leur recherche de baisse des coûts d'exploitation en s'appuyant sur les NTIC. La généralisation des systèmes d'encaissement semi-automatiques, notamment, va s'accélérer malgré un coût social qui a longtemps empêché leur déploiement.

De même, la pression sur les marques de fabricants va s'accroître, du moins celles dont le contenu de marque (fonctionnel ou émotionnel) n'est pas suffisant pour les rendre incontournables. Les marques propres et premiers prix dépasseront les 50% en volume dans toutes les enseignes majeures, à l'exception de quelques secteurs comme la parfumerie ou les produits technologiques.

- **Le "petit commerce" n'est pas de retour**

Les commerçants traditionnels isolés, n'ayant pas adopté les pratiques modernes en gestion ou en marketing, continueront de disparaître à un rythme soutenu.

Si le commerce isolé ne connaîtra pas de rémission, les boutiques (magasins de surface réduite) ne sont pas sur le déclin : les "bouquets de solutions produits / service à valeur ajoutée" se satisfont souvent de magasins de surface réduite. Les centres-villes et les centres commerciaux y trouveront une source abondante et renouvelée de nouvelles enseignes, à condition que les coûts d'accès ne soient pas rédhibitoires pour des enseignes jeunes aux moyens financiers limités et ne bénéficiant plus des financements "faciles" du début des années 2000.

Le commerce indépendant moderne, c'est à dire organisé en réseaux (franchise ou groupements coopératifs), continuera quant à lui de prospérer, quelle que soit la surface des points de vente.

- **Les discounters conserveront de belles performances**, même au-delà du ralentissement conjoncturel, à condition que leur performance prix s'appuie sur une véritable efficacité des processus (supply chain, etc.).

Les formats paupérisants (comme le hard-discount alimentaire ou textile) se développeront moins que les formats combinant des prix très bas avec une offre stimulante (Ikea, H&M, Electro-Dépôt, Cdiscount, etc.).

- **Le e-commerce se généralisera**. Hors alimentaire, sa part de marché augmentera d'au moins un demi-point par an pour dépasser 10% à moyen terme. L'essentiel de cette croissance sera le fait d'enseignes multicanal venant du commerce en magasin : seuls quelques pure players, ceux qui ont déjà atteint une taille importante, subsisteront durablement.

Le prix restera une raison fréquente d'acheter en ligne, notamment chez les pure players, mais l'achat sur internet se banalisera bien au-delà de cette seule motivation.

Dans quelques secteurs, l'essor du e-commerce sera tel qu'il mettra en péril les magasins : musique, photo, logiciel, etc. Les généralistes se retireront de ces marchés, où seuls quelques enseignes très pointues subsisteront dans les grandes villes. Dans une moindre mesure, des secteurs comme la billetterie ou les banques seront aussi affectés : le nombre de points de vente se réduira, et leur rôle évoluera vers des fonctions complémentaires de celle des sites.

Mais l'impact principal du e-commerce pour les commerçants sera la nécessaire adaptation des magasins à un client lui-même devenu multicanal, et utilisant massivement les sites pour préparer ou prolonger la visite au magasin. Quelques formats véritablement "brique & clic" comme Chronodrive connaîtront des succès fulgurants.

- **Les leaders d'hier seront challengés par des challengers dynamiques**

Une partie des grands leaders issus des années 70 ne parviendront pas à se réinventer. Incapables de sortir du piège d'un positionnement trop "plat", peinant à saisir les opportunités du multicanal, ils connaîtront une lente érosion puis une accélération progressive du déclin. Ces leaders disposent toutefois d'atouts considérables (puissance financière, division internationale des risques, équipes nombreuses et de qualité, etc.) : certains parviendront à échapper à ce destin et à se maintenir aux premiers rangs de leur secteur.

Des challengers plus agiles et aux partis pris plus tranchés reprendront le flambeau, quoique le plus souvent sans atteindre des dimensions aussi considérables : au final, la concentration augmentera peut-être en termes de groupes (puisque la plupart des groupes exploiteront plusieurs enseignes), mais pas en termes d'enseignes (qui seront plus segmentées qu'aujourd'hui).

Le statut juridique du réseau (intégré, groupement, franchise...) n'est pas discriminant : toutes ces formes de réseau ont des atouts et des limites face aux évolutions à venir. Les groupements peuvent compter sur une forte dynamique entrepreneuriale et une bonne insertion locale, la franchise sur sa capacité à inventer des valeurs ajoutées nouvelles. Face aux logiques d'intégration et de massification, ces réseaux garantiront au commerce français une vitalité et une diversité qui font défaut dans nombre d'autres pays à commerce mature. Certains groupements seront toutefois mis en difficultés par la concurrence des discounters et des enseignes-filières : ils devront passer d'une culture de moyennes surfaces "cœur de marché" à une culture d'enseignes plus segmentées, avec des partis pris plus radicaux.

- **Quelques nouveaux entrants viendront bousculer les distributeurs "classiques"**, mais ce phénomène restera limité à certains secteurs.

Il concernera avant tout les marchés de solution produits / services, où un acteur issu du monde des services assumera la fonction de commerçant, comme cela a été le cas dans la téléphonie. Ainsi, les compagnies d'assurances pourraient jouer un rôle important dans de nouveaux concepts autour de la santé, ou les transporteurs dans la distribution des voyages.

Dans quelques secteurs, les fabricants intégreront l'aval, comme c'est déjà largement le cas dans l'automobile, le tourisme (les leaders des agences de voyage en Europe sont à l'origine des tour operators) ou le luxe. Les formes les plus abouties de cette intégration, les "marques-univers", pèseront peu en termes économiques mais rayonneront largement en termes marketing.

Aucun signe d'une invasion de la France par les distributeurs étrangers ne peut être relevé, même si le processus d'internationalisation de la concurrence n'a aucune raison de s'interrompre. Comme c'est le cas depuis des années, les secteurs les plus touchés seront ceux où les enseignes françaises peinent à se remettre en cause, ainsi que les secteurs se prêtant bien à des stratégies globales (exportation d'une offre segmentée avec adaptation locale limitée), en particulier les marchés de style et de mode (meuble, décoration, prêt à porter).

Le e-commerce ne sera pas un fort accélérateur de l'internationalisation : une enseigne de magasin qui aborde un nouveau pays uniquement via son site marchand est de facto un pure player dans ce pays, et l'on a vu que leur poids resterait limité.

5.2. Impact sur le fonctionnement des filières

- Les **grossistes** traditionnels (commerçants pratiquant la vente en gros) continueront de régresser, au fur et à mesure de la disparition du commerce isolé. En revanche, les grossistes "tête de réseau", souvent sous forme de franchise, sont tout à fait à même d'accompagner les mutations du commerce de demain.

Cela suppose qu'ils intègrent des compétences nouvelles, passant d'une fonction "distributive" à une fonction de conception marketing et de pilotage de réseau. Mais cela leur permettra de capter une part bien plus forte de valeur ajoutée : un franchiseur tête de réseau peut espérer augmenter d'au moins 5 à 10 points son taux de valeur ajoutée (au sens comptable), au travers des royalties, cotisations de communication et autres services qu'il facture aux franchisés.

- L'impact sur les **industriels** mérite d'être évoqué plus longuement, et de distinguer des positions contrastées.
 - Quelques très grandes marques, à contenu fonctionnel et émotionnel fort, deviendront les animateurs de la filière, et intégreront l'aval en tant que "marques-univers". Mais elles sont peu nombreuses.
 - Les marques fortes mais pas assez emblématiques pour s'imposer comme pilote de leur filière continueront d'osciller entre rapport de force et recherche de synergies avec les enseignes multimarques. Elles seront soumises à une pression croissante (concurrence des marques propres, des enseignes-filières...), mais celles qui ont assez de puissance et/ou assez de contenu maintiendront leurs positions, à condition d'accepter de ramener les écarts de prix (la "prime de marque") à un niveau raisonnable.
 - Les marques "moyennes" à puissance et différenciation limitée sont en revanche fortement menacées. Leurs revendeurs, les enseignes multimarques, verront leur poids diminuer face aux enseignes monomarques ; et ces enseignes, elles-mêmes sous pression, tendront à sacrifier les fournisseurs de second plan au profit de leurs marques propres. Le mouvement de concentration sur les marques majeures engagé depuis plusieurs années se poursuivra voire s'accroîtra.
 - L'émergence de fournisseurs sans marques, industriels et assembleurs travaillant à façon pour les marques de distribution et les enseignes-filières, n'est en soi pas un phénomène récent ; mais leur nombre et leur poids dans les filières augmentera. Loin d'être les "laissés pour compte" des filières, certains sauront développer des compétences pointues (supply chain, réactivité, R&D et qualité, etc.) qui en feront des partenaires précieux pour les enseignes. De véritables partenariats durables se noueront, sans naïveté, mais sans les tensions permanentes qui caractérisent les relations entre marques et enseignes.
- D'une manière générale, le fonctionnement des **filières** se modifiera profondément dans le sens d'une intégration fonctionnelle croissante : accélération des flux d'informations et de produits, interdépendance croissante des acteurs, compétition généralisée dans certains métiers (ex. le tourisme), etc. Il faut s'affranchir de la représentation traditionnelle d'une filière "séquentielle" où le fabricant conçoit et fabrique, puis s'adresse à des distributeurs multimarques qui diffusent son produit : cette configuration ne disparaîtra pas totalement, mais continuera de régresser rapidement au profit de fonctionnements différents.

Le centre de gravité du pouvoir et de la valeur ajoutée se déplacera globalement vers l'aval, sous l'impulsion notamment des enseignes-filières, mais cette "verticalisation" de l'économie ne doit en aucun cas être réduite à un renforcement du pouvoir des enseignes aux dépens des marques : il s'agit d'un phénomène plus profond, auquel les marques participent largement, voire impulsent quand elles en ont la force.

- L'impact de ces mutations sur la géographie commerciale et l'aménagement du territoire est difficile à cerner, notamment dans un contexte de changement profond de réglementation dont les effets restent incertains.

Un survol des évolutions récentes des stratégies de localisation des enseignes fournit quelques éclairages intéressants. On peut relever les tendances suivantes, parfois apparemment contradictoires :

- Retour vers le centre-ville - Des enseignes de périphérie visant des scénarios de shopping et de praticité, et pas seulement des visites de "destination". Ex : la Halle!, les

hypermarchés... Cet intérêt est fortement limité par le manque de disponibilité d'emplacements adaptés (surface, parking, accès...).

- Du centre-ville aux retail parks - On voit des enseignes de centre-ville s'implanter en retail parks pour toucher une clientèle de périphérie, sur des surfaces plus importantes à des coûts moins élevés qu'en centre-ville ou en centre commercial, mais avec un environnement plus qualitatif qu'en ZAC (Fnac, Etam, Célio, Paul, Picard... mais aussi des opticiens, des pharmaciens, etc.).
- Intérêt pour les pôles thématiques – Certaines enseignes, surtout en équipement de la maison, sont intéressées par les pôles commerciaux thématiques sans locomotive alimentaire (du type Domus). Plus généralement, les enseignes segmentantes à fort contenu immatériel sont, plus que les enseignes "cœur de marché", attentives aux caractéristiques de leur environnement commercial, recherchant des contextes en phase avec leur cible.

On peut ainsi esquisser quelques pistes quant aux évolutions de la géographie commerciale :

- L'affaiblissement des hypermarchés et des autres "locomotives" traditionnelles des grands pôles de périphérie constitue l'aspect le plus frappant. Toutefois, ses conséquences sont malaisées à envisager, car il est tout simplement impossible pour des raisons économiques et techniques de reloger ces milliers de m de surface commerciale intra-muros.

Le commerce français restera fondamentalement organisé autour de pôles de périphérie, mais au sein desquels la contribution de l'hyper au trafic diminuera. Les retail parks ou les centres thématiques vont bien dans ce sens. Les hypers non inclus dans un pôle commercial attractif seront très fragilisés.

La valeur du foncier et des actifs immobiliers dans les ZAC les moins harmonisées ou sur le parking des hypers risque de diminuer sensiblement. Les stratégies récentes de cession ou de filialisation de l'activité immobilière, si elles visaient à l'origine à extérioriser une valeur financière jusque là sous-évaluée, pourraient demain jouer un rôle inverse en protégeant les commerçants d'une partie de l'impact financier de ces dépréciations.

En revanche, les retail parks et les centres commerciaux développés de manière cohérente et pas trop dépendante de la locomotive hypermarché ne devraient pas rencontrer de problèmes majeurs, s'ils savent faire évoluer leur offre d'enseignes.

- Les centres-villes confirmeront la tendance observée depuis plusieurs années à un nouveau dynamisme, grâce au dynamisme des enseignes segmentantes (enseignes-filières, marques-univers, vendeurs de solutions produits-services, etc.), à condition que les municipalités conduisent les transformations nécessaires à un commerce dynamique (transports, foncier...).
- Les enseignes segmentantes, dont le poids augmentera, auront besoin d'environnements commerciaux adaptés : la plupart n'auront pas la capacité à créer seules leur trafic, mais pour autant auront besoin de zones de chalandise larges compte tenu de leur caractère segmentant. Elles auront donc besoin de s'inscrire dans des pôles commerciaux à forte attractivité, en centre-ville ou en périphérie. Et compte tenu de leur caractère segmentant, ces pôles devront être compatibles avec leur cible et leur positionnement : on devrait donc voir s'affirmer une certaine "thématisation" des pôles commerciaux. Les ZAC, "zones d'activité commerciales" des années 80 et 90, accumulation de magasins sans fil rouge (en termes de vocation comme en termes d'aménagement du site), cèderont la place à des pôles aménagés de manière cohérente (ex. les retail parks) et fédérés autour d'un

thème, d'un niveau de gamme, d'une cible... sans aller forcément jusqu'à des centres commerciaux spécialisés, comme Domus. Ces pôles devront malgré tout conserver un pouvoir de recrutement large et ouvert pour trouver leur rentabilité !

- La géographie commerciale restera marquée, comme c'est déjà le cas, par une "hiérarchie" entre les enseignes phares qui ont les moyens de se payer les meilleurs emplacements, et les enseignes de seconde division qui doivent se contenter d'implantations "interstitielles", ce qui ne signifie nullement qu'elles n'offrent pas un service de qualité ou n'enregistrent pas des performances flatteuses. Cette "hiérarchie" vaut à la fois pour les tailles d'agglomérations et les localisations (emplacement n°1, quartiers, périphérie, etc.).
- L'essor du e-commerce ne sera pas tel qu'il impacte fortement la valeur et la localisation des surfaces de vente, sauf quelques marchés très spécifiques (musique, billetterie...). Il ne modifiera pas sensiblement la valeur des actifs immobiliers, et ne sera pas le premier facteur de réduction des surfaces des grands hypers.

En revanche, son essor rendra nécessaire l'émergence de solutions efficaces de livraison à domicile hors rendez-vous, y compris pour les achats pondéreux. Le test des "Cityssimo", consignes urbaines 24/24h de la Poste, est particulièrement intéressant dans ce contexte, même s'il vient sans doute trop tôt pour enregistrer des performances convaincantes.



- Comme évoqué auparavant dans ce rapport, ces perspectives seraient profondément bousculées si les contraintes énergétiques s'imposaient fortement au commerce. Dans ce cas, les pôles de destination déclineraient rapidement au profit de pôles de "grande proximité", pas forcément situés en centre-ville, mais proposant un compromis acceptable entre distance à parcourir et abondance / variété de l'offre.
- Les évolutions décrites dans ce rapport auront des impacts non négligeables sur la logistique.
 - Hors pression énergétique majeure, les flux de marchandises et de données continueront de s'accélérer, sous l'effet de l'intégration fonctionnelle accrue des filières, de la poursuite de la globalisation, de la pression sur les prix qui continuera de favoriser le sourcing lointain.

Si des solutions innovantes, comme la livraison en gare de Bercy pour tous ses magasins de région parisienne que pratique Monoprix, montre que le "tout camion" n'est pas une fatalité, l'exigence de flexibilité et de just in time continuera de favoriser la route.

- Cette perspective peut être radicalement invalidée par la question de l'énergie, si les prix repartent fortement à la hausse comme cela semble inéluctable à moyen terme. Dans ce

cas, à la "relocalisation" des pôles commerciaux dans une relative proximité, s'ajoutera une relocalisation partielle des approvisionnements et une montée en puissance des modes de transport plus économiques même si plus rigides, les considérations de coût prenant en partie le pas sur le besoin de renouvellement et de just in time.

On touche à nouveau du doigt ici l'opposition frontale entre un modèle "hyper-marchand", fondement des sociétés occidentales, et un modèle qui reste à inventer de "commerce raisonné" (par analogie avec "l'agriculture raisonnée") adapté à un monde sans énergie bon marché et où l'appétit de consommation se détournerait du superficiel et du non-durable.

Pour être moins binaire, on doit considérer que ces deux réalités coexisteront. Le modèle "hyper-marchand" dominera sans partage les 5 prochaines années : les ruptures favorisées par la crise actuelle (moindre sensibilité aux marques, baisse des achats de fantaisie ou d'artifice, vigilance accrue sur la durabilité des produits...) ne suffiront pas, loin s'en faut, à signer sa fin. Le modèle de "commerce raisonnée" s'affirmera au fur et à mesure que le prix de l'énergie et le cadre réglementaire l'imposeront : nous n'avons aucune conviction sur la vitesse de son avènement, ni sur l'endroit où s'arrêtera le curseur entre ces deux modèles largement opposés.

6. CONCLUSION ET PISTES D'ETUDES COMPLEMENTAIRES

Ce rapport s'est efforcé d'identifier et d'éclairer tous les facteurs clés d'évolution du commerce, mais n'a pas la prétention d'instruire chacun d'eux de manière approfondie.

Plusieurs de ces problématiques sont à la fois cruciales et mal cernées : des études beaucoup plus approfondies et plus directement adaptées à l'orientation des politiques publiques seraient utiles.

Les principales études à envisager sont selon nous les suivantes :

- **Les nouvelles filières** : intégration fonctionnelle des filières et verticalisation de l'économie marchande. Si des travaux théoriques existent, nous n'avons trouvé aucune étude approfondie sur les fonctionnements introduits par les "enseignes-filières" (comme Ikéa, Picard ou H&M). Il s'agit pourtant selon nous d'un enjeu crucial, tant pour le commerce que pour l'ensemble de l'économie, voire dans une certaine mesure pour les paradigmes méso-économiques sur lesquels repose notre représentation de l'économie. Les impacts pour les intermédiaires et les fabricants sont majeurs, et pas uniquement en termes de menaces !
- **Comment favoriser l'avènement d'un "commerce raisonné" ?** S'il est assez aisé de caricaturer l'avenir en imaginant un "commerce sans voitures", il semble plus difficile et plus fécond de se demander comment favoriser l'émergence de ce commerce raisonné, et sa coexistence harmonieuse avec un modèle hyper-marchand qui n'est pas prêt de disparaître (Dieu merci pour nos économies !). Quels sont les champs sur lesquels des évolutions rapides à fort impact environnemental sont possibles sans mettre en péril le commerce existant, dans l'esprit par exemple des normes de construction récemment imposées ? Faut-il agir sur la logistique ? Sur les implantations via les plans d'urbanisme locaux ? Via l'information des consommateurs sur la durabilité des produits, l'origine géographique de leurs composants ou la structure de leur prix de revient ?
- **Quels pôles commerciaux et quelle géographie commerciale sans la "locomotive" hypermarché ?** Si la baisse de l'attractivité des grands hypers se confirme, la recomposition des pôles commerciaux sera un enjeu majeur tant pour les commerçants que pour les territoires. Comment maintenir l'attractivité des pôles majeurs ? Quels profils pour des pôles plus thématiques ou de "grande proximité" ?
- **Arbitrages budgétaires des ménages** : si le constat est bien établi de la montée en puissance d'arbitrages plus radicaux et surprenants entre postes de dépenses d'une part, et entre prix et valeur ajoutée d'autre part, ce phénomène n'est pour le moment que constaté. Il reste mal compris, et absolument pas anticipé : les commerçants et les autres acteurs économiques ne disposent ni des concepts, ni des méthodes, ni des données qui les aideraient à décoder ces arbitrages. Il s'agit sans aucun doute d'un sujet d'une grande complexité, mais aussi d'un intérêt majeur pour l'ensemble de la sphère marchande.
- **Le commerçant multicanal de demain** : quand 100% des clients d'une enseigne fréquenteront à la fois ses magasins et son site, quels seront les impacts sur son organisation interne, ses besoins de compétences ? Comment fera-t-il évoluer le rôle des magasins : plutôt show-room relationnel, plutôt lieu de retrait des marchandises ? Quels nouveaux modèles radicalement multicanaux peut-on imaginer, et comment s'inscriront-ils dans l'espace marchand ? Quelles infrastructures ou solutions mutualisées (type Cityssimo) peuvent favoriser l'avènement du multicanal ?

7. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- E. Colla, "Commerce et réglementation en Europe" - Vuibert 2008
- C. Ducrocq & G. Antonietti, "Le client brique & clic" Côté Clients / Dia-Mart / NM DDB, 2008
- C. Ducrocq, "La nouvelle distribution", Dunod, 2004
- l'INSEE – Crédoc, "L'alimentation entre tensions économiques et exigences des consommateurs", septembre 2008
- INSEE BIPE, mon-pouvoir-dachat.com
- INSEE, "Enquête budget de famille" 2001 à 2006
- INSEE, "Commission des comptes commerciaux de la nation" 2001-2007
- P. Moati, "L'avenir de la grande distribution" Ed. Odile Jacob, 2001
- P. Moati, "L'Economie des bouquets – Le marché de solutions dans le nouveau capitalisme", Crédoc, 2008
- X. Molénat, Article extrait du dossier "Inégalités. Le retour des riches" publié dans le mensuel Sciences Humaines, n°191 - mars 2008
- T. Piketty "Pourquoi la pauvreté ne baisse pas", Ehess, Février 2002
- X. Reif, "L'innovation dans le commerce" INSEE, 2007
- N. Ruiz, Centre d'analyse stratégique, sur base de l'Enquête Budget des familles
- TNS Sofres & ASTEROP - LSA, octobre 2007
- Tns, "How will shopping change between now and 2015?" - New Future In Store - Research Report, Mai 2008
- Tns Retail Forward, "Retailing 2015: New Frontiers", 2007
- Tns Sofres Retail, "Fréquentation, performances et image des GMS" Distrivision GMS 22^{ème} édition, 2007
- Tns Sofres, "Influence Pouvoir d'achat & Gratuité", Edition 2007 / 2008