



# 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 ?