

B^{le} Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

Digitalisation, désintermédiation

SOMMAIRE

IMMÉDIATÉTÉ

Éditorial

page 2

TRANSCANAL, ART DES COMBINAISONS

Entretien avec Frank Rosenthal,
expert en marketing du commerce

page 1

DEMAIN LA MUTUALISATION

Entretien avec Henri Isaac, maître
de conférences, Paris Dauphine

page 3

ESPRIT DIGITAL, ESPRIT WIKI

Entretien avec François Deprey,
directeur général de GS1 France

page 4

FIDÉLITÉ DIGITALE

Entretien avec Grégory Thurin,
président de PurchEase, application
mobile Fid Marques

page 5

LE PARI DE L'INTÉGRATION D'OFFRES

Entretien avec Jean-Pierre Marty,
consultant en économie collaborative

page 6

Transcanal, art des combinaisons

Le numérique rebat les cartes, et peut offrir à chaque enseigne l'opportunité, et le risque, d'un modèle singulier. À la commune condition de viser le meilleur du digital et le meilleur du commerce physique.

Entretien avec Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

■ Distinguer commerce et « e-commerce » a-t-il encore un sens ?

Frank Rosenthal: Les frontières sont devenues plus floues. L'idée la plus répandue aujourd'hui est qu'ils sont de moins en moins dissociables. Cela a du sens pour trois raisons. D'abord, la complémentarité est de plus en plus forte, l'omnicanal et le transcanal deviennent des réalités ; l'omnicanal se développant, le commerce en ligne est moins isolé. Ensuite, les enseignes et les consommateurs, pour des raisons différentes, apprécient le clic et retrait, qui combine les canaux. Enfin, l'organisation des enseignes est de moins en moins en silos : cela favorise la complémentarité entre les canaux, au lieu de la sempiternelle bataille de chiffres entre magasins et sites en ligne. Malgré ces évolutions, il faut encore distinguer e-commerce et commerce pour apprécier la part de l'un et de l'autre. Les derniers chiffres situent aux États-Unis le commerce en ligne entre 8 et 10 % du commerce total. On est loin de l'idée, fautive, que les magasins vont disparaître. Ce qui disparaît, ce sont les mauvaises enseignes, ou celles qui ont raté ou négligé le virage digital.

■ De grandes enseignes spécialisées ont en effet disparu, faute de s'être adaptées (Virgin, 3 Suisses...); celles de la grande distribution à dominante alimentaire savent-elles s'adapter et anticiper ?

F. R. : Le digital a compliqué le commerce pour plusieurs raisons. Il a fallu évoluer, et vite, compte tenu de la rapidité des changements. Il a aussi fallu revoir les organisations. Et, changement majeur, le digital donne un pouvoir important aux consommateurs. À la fois pour préparer leurs achats, ce qu'ils font – 88 % des visiteurs en magasin chez Décathlon sont allés sur Internet se renseigner avant leur visite –, mais surtout parce qu'avec l'émergence des réseaux sociaux la voix du consommateur porte et l'effet du bouche-à-oreille est multiplié. Devant ces changements, ceux qui sont restés statiques, comme Virgin ou le libraire Borders aux États-Unis, sur des marchés très difficiles, ont disparu.

Pour la distribution alimentaire, le sujet est différent. Historiquement, le commerce en ligne y a été un échec. Pour une raison simple : ni les enseignes ni les consommateurs n'ont voulu financer la livraison à domicile. Le drive, lancé par Chronodrive et industrialisé par Leclerc, a été une réussite. Parce que ses prix sont ceux du magasin, mais aussi parce qu'avec des points de retrait en magasin ou en solo le problème de la livraison ne se pose plus. Avec un parc de quatre mille points de retrait, il a pris en un temps record près de 5 % du marché des produits

(suite page 2)

Immédiateté

Avec le « digital », la révolution du commerce tient à l'effleurement du doigt sur l'écran, fusionnant décision et acte d'achat. Pour le consommateur, l'immédiateté s'impose dans son acception temporelle : il n'y a plus de moment intermédiaire ; et comme cela s'est vu dans le transport avec le covoiturage ou l'offre de taxis, la révolution du service compte bientôt plus que la rupture technologique.

En amont et en aval de l'acte d'achat, la « désintermédiation » vaut aussi dans l'espace, celui des organisations dont elle supprime des rouages, à l'instar du vendeur dont chaque vente réajuste l'approvisionnement et le niveau des stocks. Certains observateurs soulignent que le commerce électronique ne représente qu'à peine plus de cinq pour cent de la consommation des ménages et pourrait mettre dix ans à en peser le double. Le sens d'une telle course à la part de marché se sera peut-être épuisé avant ce terme. À l'ère digitale, l'« e-commerce » entendu comme circuit spécifique prend un coup de vieux, façon VPC d'avant-hier, car c'est le commerce dans son ensemble que de partout irrigue la mobilité numérique. La portabilité de l'information affecte toutes les ressources des appareils commerciaux et logistiques : information produit, prévision et mutualisation des flux, mise à disposition effective par livraison ou point de retrait, gestion des données et relation clients. Les organisations s'y adaptent, souvent plus vite que le cadre réglementaire, surtout lorsque la révolution « servicielle » que porte le digital rebat les cartes du management, et derrière lui du modèle social des entreprises et du droit applicable (cf. l'article 60 de la récente loi Travail)...

Du côté des relations commerciales, le paysage pourrait-il éviter d'en être affecté, les nouveaux acteurs ne feraient-ils que mettre leurs pieds dans les traces des anciens ? Cela semble le cas du plus connu d'entre eux. Mais voilà que s'inventent pour la chaîne logistique comme pour la promotion d'autres modèles que celui du bras de fer autour du référencement et du prix de cession. Celui d'une relation continue et directe entre une marque et son consommateur final, ou de la mise à disposition sans intermédiaire de marques et de produits locaux, par un maillage des territoires propre à vitaliser jusqu'aux plus délaissés de la « France périphérique ». E-commerce ? Au Danemark, une plateforme de grandes marques désireuses de reprendre la main sur leur diffusion est en passe d'être opérationnelle. Un genre d'idée qui fait aussi son chemin ailleurs.

François Ebrard

>> suite de la page 1

de grande consommation : environ la part de marché de Lidl avec 1 500 magasins.

Son modèle pourrait toutefois être mis en question par l'arrivée d'Amazon, qui, s'il recourt à la livraison à domicile, a un nouveau modèle économique (abonnement Amazon Premium). De plus, l'américain, en se donnant les moyens de livrer en un temps record, renouvelle le service. Les cartes peuvent donc être rebattues. D'autant que le drive est un ovni dans le commerce en ligne. Car alors que celui-ci offre habituellement un choix plus large que celui du magasin, c'est l'inverse avec le drive, qui pour des questions de logistique et de rentabilité limite son assortiment, à dix mille références en moyenne, soit beaucoup moins qu'un hypermarché. Amazon, lui, a déjà cent mille références en alimentaire.

■ *La manne des données clients est-elle sous-exploitée par la distribution ?*

F. R. : Quelles sont les conditions d'une bonne exploitation des données clients ? Tout d'abord qu'elles soient complètes, bien collectées et mises à jour. Problème délicat. Sans compter que 10 à 12 % des Français déménagent chaque année : si vous ne faites rien, en moins de cinq ans la moitié de votre base clients n'est plus exploitable. Bien collecter les données demande des efforts. En grande distribution alimentaire, lorsque le personnel de caisse propose la carte gratuite, il est difficile de s'assurer que le remplissage des données est intégral, et à distance sur Internet le client seul choisit ou non de le faire. Ce problème de collecte n'est pas plus facile dans la distribution spécialisée, quand une enseigne compte par chaland trois ou quatre visites annuelles. C'est la raison majeure d'une éventuelle sous-exploitation.

La deuxième raison est l'utilisation de programmes de fidélisation qui, souvent, récompensent un comportement promotionnel et non un comportement de fidélité (je viens plus souvent, je dépense plus, je préfère cette enseigne). Aussi, face à un comportement opportuniste, même si vous avez des données justes et complètes, il est difficile de mener une stratégie de fond en utilisant avec pertinence les données pour modifier le comportement du consommateur. Il faut choisir les combats, et dans le cadre des programmes de fidélité, le choix a été négligé. Stratégiquement, c'est essentiel.

■ *Le numérique, par son potentiel de désintermédiation, remet-il en question le modèle achat-revente du commerce traditionnel ?*

F. R. : Totalemment, parce que tout le monde peut acheter et vendre. C'est une des plus grandes révolutions du commerce. EBay, Le Bon Coin, Amazon et toutes les places de marché permettent à chacun d'être commerçant. Le phénomène est bien installé et peut s'amplifier, avec la simplification des moyens de paiement. Et encore, je ne parle que de la relation consommateur à consommateur, très importante du fait que la distribution n'est plus un passage obligé. Il y a aujourd'hui 110 000 annonces de produits Ikea vendus sur Le Bon Coin ; si j'achète une bibliothèque Billy à un client Ikea, je ne l'achète pas chez Ikea, donc Ikea réagit et reprend lui-même des meubles usagés contre des bons d'achat. Sur le marché des taxis avec Uber ou de l'hôtellerie avec Airbnb, le digital change tout. C'est loin d'être fini, avec l'essor des places de marché où chacun peut se positionner, ça représente 50 % de l'activité d'Amazon dans la vente en ligne ! De nouveaux acteurs apparaissent et les acteurs bien installés doivent se réinventer. Le processus est loin d'être achevé.

■ *La gestion des entrepôts a-t-elle beaucoup changé avec le digital? Sous cet aspect, acteurs traditionnels et commerçants en ligne se différencient-ils?*

F. R. : Je ne crois pas qu'un modèle soit plus fort que l'autre en logistique. Il existe juste des acteurs qui en font leur force. C'est le cas d'Amazon. Quand on commercialise plus de trois cents millions de produits, être excellent en logistique est une nécessité. La « longue traîne » est une promesse forte de l'américain depuis ses débuts. Ce qui change, c'est la rapidité avec laquelle il faut livrer. La livraison le même jour pour être presque aligné sur le commerce physique est une grosse bataille. Cela va encore plus loin quand on peut livrer dans l'heure ou dans les deux heures (*Amazon Prime Now*): dans ce cas, il faut des entrepôts proches des grandes zones urbaines, celles où résident la grande majorité des clients. C'est ce que fait Amazon dans son bastion américain, où il couvre avec ses entrepôts toutes les métropoles. Les acteurs traditionnels quadrillent déjà le territoire avec leurs magasins, le drive leur permet de multiplier les points de retrait. Casino avec Cdiscount a très bien utilisé cette stratégie de maillage, qui est un réel atout concurrentiel. Walmart fait de même aux États-Unis.

■ *Le numérique a-t-il élargi l'offre de PGC? Les gammes? On trouve 1 800 références de pâtes sur Amazon, soixante pour une même marque...*

F. R. : Pas vraiment avec le drive: il a plutôt raccourci l'offre, pour des questions logistiques et financières, se concentrant sur les marques majeures et les MDD. Mais la largeur de choix, l'atout numéro un des grands hypermarchés, est-elle encore une force dans l'alimentaire? C'est à voir, car cela complique l'offre. Comment choisir parmi 1 800 références de pâtes? Les logiques d'*e-merchandising* ressemblent à celles du merchandising.

■ *Va-t-on vers une multiplication des points-relais multicommerces aménagés, ou celle des consignes propriétaires?*

F. R. : C'est déjà le cas et cela va l'être de plus en plus. Parce que le client ne subit plus l'heure de livraison, il la choisit. Et

“Pas de modèle plus fort qu'un autre en logistique, mais des acteurs qui en font leur force.”

parce qu'il est plus facile de récupérer un produit sur le trajet domicile-travail ou inversement que de se faire livrer. Et là, c'est l'e-commerce qui est en retard (mis à part quelques acteurs ou quelques promesses) en imposant l'incertitude horaire du passage du livreur, qui ne convient pas à des actifs urbains. La multiplication de points de retrait va continuer. Dernier exemple en date, Darty, depuis son achat par la Fnac, pourra proposer son réseau de points de retrait aux clients de la Fnac, et inversement.

C'est l'une des multiples synergies que le nouveau groupe va développer. Tout ce qui contribue à apporter plus de liberté aux clients améliore leur expérience, et c'est le cas des casiers et des points de retrait.

■ *La numérisation favorise-t-elle le commerce de proximité? Est-elle un facteur de recomposition de parc commercial traditionnel?*

F. R. : La numérisation suscite nombre de transformations, mais elle est complémentaire du parc traditionnel. Le commerce de proximité est fondé sur l'humanisation par la connaissance réciproque entre le consommateur et le commerçant. Cette relation va se renforcer. Lorsque des clients ont un problème avec leur commande en ligne, ils aiment contacter un magasin. C'est une vraie limite pour les purs opérateurs pointcom.

Le contact humain a du sens par le souci de protéger les emplois, mais aussi par le besoin de lien, de rencontre, d'échange ou même de lieu de rendez-vous. Le consommateur et le citoyen y convergent. Les formes de commerce ne s'opposent pas, elles se complètent, les enseignes gagnantes seront sur tous les fronts et offriront en même temps le meilleur du commerce physique et le meilleur du digital. Bref, nous allons vers l'essor du transcanal... quand le choix des canaux ne sera plus influencé par le prix, ce qui est encore loin d'être le cas.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Demain la mutualisation

Base de données ouvertes sur les produits, communauté de clients, assistant personnel... Dans les produits de grande consommation à dominante alimentaires comme ailleurs, le digital impose ou appelle le collaboratif.

Entretien avec Henri Isaac, maître de conférences, université Paris Dauphine

■ *Pour qui l'ère digitale bouleverse-t-elle le plus le commerce: les consommateurs ou les opérateurs? Pour qui l'adaptation est-elle la plus difficile?*

Henri Isaac: Les opérateurs sont les plus perturbés par la transformation numérique, qui confère aux consommateurs un plus grand pouvoir d'information et un choix quasi infini. Ils le sont car le digital oblige à agir non plus uniquement en termes de produits et d'offres, mais en termes de relation avec les clients. Ceux-ci peuvent également désormais communiquer entre eux (communautés en ligne), donner leur avis, s'organiser pour mener diverses actions, notamment sur la traçabilité des

produits, comme l'initiative Open Food Facts¹, « l'information alimentaire ouverte » : un projet à but non lucratif créé par des milliers de volontaires à travers le monde, consistant en une base de données sur les produits alimentaires renseignée par tout le monde pour tout le monde.

■ *Dans quels domaines de l'organisation commerciale l'impact du numérique a-t-il été et est-il encore le plus révolutionnaire: relations amont, organisation logistique, flux financiers, relations aval?*

H. I. : Il me semble que, pour l'instant, c'est sur la partie aval que l'organisation commerciale est la plus révolutionnaire, tant le numérique oblige à repenser la notion même de point de vente et l'expérience qui s'y déploie. Comme le prouvent les initiatives Amazon Écho ou Google Home, qui déplacent le point de vente dans l'habitat au travers d'une simple interface vocale, ou encore Amazon Dash, qui permet de recommander automatiquement des produits d'usage courant par la simple pression d'un bouton. Sur la partie amont, la chaîne logistique est certainement

largement améliorable, d'autant que les mutualisations de flux me semblent inévitables, du point de vue économique, pour servir les points de vente ou de consommation

■ *Le commerce « de détail » peut-il survivre sans devenir commerce « de précision » par l'exploitation des données ?*

H. I. : Cela paraît difficile effectivement, mais je crois que le commerce de détail survivra également par la qualité de l'expérience en magasin.

■ *Les systèmes d'information entre opérateurs de la chaîne d'approvisionnement sont-ils pour les PGC à la hauteur de la réduction promise des délais de livraison ?*

H. I. : Il semble qu'il y a aujourd'hui un réel défi dans la recombinaison des systèmes d'information employés dans la gestion des approvisionnements. De fait, la transformation digitale impose de plus en plus une logique de gestion en temps réel. Beaucoup d'investissements me semblent nécessaires, pour parvenir à une telle maîtrise de l'information dans les chaînes d'approvisionnement.

■ *En pratique, la numérisation favorise-t-elle beaucoup les solutions de mutualisation des flux physiques interentreprises ?*

H. I. : Actuellement, il n'y a encore pas ou peu de mutualisation. Mais elle me semble inéluctable, notamment pour l'approvisionnement des centres urbains. Les métropoles françaises mais aussi européennes réfléchissent toutes à déployer des CDU (centres de distribution urbains), limitant l'accès au centre-ville aux seuls flux issus d'une telle plateforme logistique. Le développement des réseaux de consignes (type Lockers d'Amazon) ne me paraît pas rentable sans la mutualisation de flux les approvisionnant.

■ *En l'état actuel, les fournisseurs obtiennent-ils facilement de leurs clients des informations utiles sur les ventes ? Les obstacles sont-ils de nature technique ? La digitalisation est-elle en voie de les surmonter ?*

H. I. : L'obtention par les fournisseurs d'informations sur les

chaland est un sujet qui constitue historiquement un élément du rapport de force entre eux et les distributeurs. L'accès au client final est dans la maîtrise de la valeur un enjeu essentiel que le numérique est en train de recomposer, par la facilité qu'il procure pour collecter des données. Il faut cependant bien mesurer les conséquences et à s'y préparer: les fournisseurs ne peuvent s'improviser distributeurs aisément, et passer d'une culture produit à une culture client n'est pas si évident.

■ *En quoi la numérisation change-t-elle le marketing relationnel ?*

H. I. : Deux choses essentielles doivent être soulignées: premièrement, la possibilité de s'exprimer qu'à le consommateur dans des forums, dans des communautés et au travers d'« avis clients ». Cet enjeu transforme la relation en conversation, ce que beaucoup de marques ont du mal à appréhender. Deuxièmement, l'émergence de réelles communautés de clients, plutôt que la relation entre l'entreprise et ses clients. La gestion de cette nouvelle relation nécessite un changement de posture et de nouvelles ressources.

■ *Pourrait-on dire que le digital permet au CRM et à la logistique de converger ?*

H. I. : Ces deux fonctions doivent s'imbriquer de plus en plus, dans la mesure où la mise à disposition des produits est un élément essentiel dans l'expérience du client, notamment dans le commerce électronique, où la concurrence se joue précisément sur la capacité à livrer de façon quasi instantanée

■ *La grande consommation à dominante alimentaire peut-elle voir apparaître de nouveaux acteurs numériques obéissant à un autre modèle que celui d'Amazon ?*

H. I. : Oui, c'est tout à fait possible et cela existe déjà: *La Ruche qui dit oui* et *Drive fermier* montrent bien que des modèles alternatifs de vente de produits alimentaires se développent grâce au numérique.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. <http://world.openfoodfacts.org/discover>.

Esprit digital, esprit wiki

L'adoption des standards d'échange d'informations sur les produits engage de nouveaux enjeux et devient un indicateur de la maturité numérique des opérateurs.

Entretien avec François Deprey, directeur général de GS1 France

■ *Comment a évolué la fiche produit (échanges fournisseurs-distributeurs) sous l'effet de la numérisation généralisée ? Les échanges en ont-ils été simplifiés ou compliqués par de nouveaux enjeux ?*

François Deprey : Ce qui était hier considéré comme une contrainte, en raison de l'optimisation des relations portant sur les flux commerciaux, a aujourd'hui passé un cran, du fait du commerce électronique. La contrainte est devenue une nécessité. L'information produit est devenue pour l'entreprise une valeur aussi importante que le produit qu'elle fabrique. On ne vit plus dans un monde où l'on peut se contenter de fabriquer. En même temps qu'on fabrique le produit sur le plan physique, on le fabrique sur le plan numérique. L'évolution

des standards et de leurs usages dépend d'échanges non plus exclusivement interentreprises mais également entreprises-consommateurs, faisant du consommateur un utilisateur à part entière des données.

Le schéma d'hier, fondé, pour le standard, sur une relation émetteur-récepteur, fabricant distributeur, a changé. Avec l'e-commerce, les distributeurs eux-mêmes sont devenus des émetteurs vers le consommateur final. Tout le monde est dans le même bateau, d'où une prise de conscience, et un intérêt fort et commun pour les standards liés à l'information produit. De fait, un fabricant a intérêt à ce que l'information sur ses produits et marques soit de la meilleure qualité possible pour le consommateur et la plus fidèle au discours marketing qu'il a élaboré. Il faut donc un engagement commun aux distributeurs et aux fabricants, contraints de s'adresser aux consommateurs en leur offrant des informations de qualité, au même titre qu'ils ont fait et continuent de faire des produits de qualité.

Pour ces raisons, la fiche produit évolue. Les outils qui étaient

liés à la simplification des échanges sont peut-être aujourd'hui plus simples, mais leur enjeu est plus fondamental qu'il ne l'était. La complexité tient à la quantité d'informations, car on peut toujours en proposer plus. Aussi doit-on utiliser un socle commun, un standard d'échange: premièrement dans le langage employé, deuxièmement dans la manière dont on le structure, enfin dans le choix du tuyau par lequel les échanges vont se faire.

■ *Le marché de la grande consommation serait-il dans une situation où seuls les grands opérateurs sont en mesure de consentir à des investissements (d'innovation numérique) qui sont pourtant très profitables aux petits? Faut-il un seul standard ou plusieurs?*

F. D. : À l'origine, GS1 proposait avec le GDSN (*global data synchronisation network*) une sorte de tout en un: le langage, sa structure et le canal d'échange. Ce système était et reste une bonne idée dans une logique 20-80: un grand industriel pouvait rationaliser les échanges d'informations avec les clients représentant 80 % de ses ventes. L'ambition: une fiche produit standardisée pour tous les clients. Difficile, après quelques années de déploiement de ce standard dans la distribution, d'en mesurer le retour sur investissement, mais à l'heure où la digitalisation de l'offre devient nécessité, nous devrions voir de tels standards et leurs usages se déployer de manière très significative et faire la preuve de leur intérêt.

■ *Pourquoi toute la distribution ne recourt-elle pas au GDSN et s'en tient souvent à des systèmes propriétaires?*

“Tout le monde dans le même bateau devant l'information produit.”

F. D. : La limite du GDSN est le taux de couverture de l'offre. Chaque fiche produit peut contenir un nombre élevé d'attributs et nécessite une très bonne qualité des données. C'est pourquoi le déploiement du GDSN nécessite un certain temps de mise en œuvre, avec des deux côtés des investissements dans des outils de gestion de données et le recours à des catalogues électroniques. L'usage du GDSN

s'est néanmoins étendu au commerce en ligne, avec Amazon ou Alibaba qui comptent y recourir, quoique pas pour la totalité de leur offre.

Il faut probablement donner de la flexibilité au standard sur les données de produit. Nous nous acheminons vers une double logique: d'un côté le «20-80» avec des données complètes, échangées de manière aboutie entre partenaires commerciaux, intégrant données destinées au consommateur et données restreintes échangées uniquement entre partenaires commerciaux; de l'autre côté, certains produits décrits avec des données plus simples, en tout cas moins exhaustives, environ une dizaine d'attributs. Pour ceux-ci, l'objectif sera à terme de tendre vers une information de base pour presque tous les produits («unités consommateur»). Il faut imaginer un accès, ouvert à n'importe quelle entité (consommateur, distributeur, collectivité, moteur de recherche...), à une sorte de *Wikipédia* de l'information produit, recensant quelques informations simples sur tous. L'industrie des PGC serait alors de plain pied dans l'ère du numérique.

Propos recueillis par J. W.-A.

Fidélité digitale

Pour les marques, les moyens techniques existent d'une maîtrise de leurs promotions, sous réserve d'une démarche volontariste de leur part, en faveur de systèmes ouverts autour des «données clients» qu'elles produisent.

Entretien avec Grégory Thurin, président-fondateur de PurchEase, éditeur de l'application mobile Fid Marques¹

■ *La numérisation et l'individualisation des données clients sont-elles porteuses d'une nouvelle et prochaine révolution des pratiques promotionnelles, comme elle l'a été avec la carte de fidélité ou le coupon électronique?*

Grégory Thurin : L'individualisation de la donnée ouvre d'après moi la porte à une explosion d'innovations, et il en émergera non pas une mais plusieurs inventions et évolutions, chacune aussi importante à long terme que la carte de fidélité à l'enseigne. En effet, l'individualisation de la donnée, qui découle de la généralisation progressive du numérique, ouvre la porte à de grands changements dans les pratiques promotionnelles. J'irai jusqu'à dire que la carte de fidélité enseigne est une invention au sens traditionnel – le métier à tisser –, tandis que l'individualisation de la donnée est porteuse d'une révolution, au même titre que l'énergie mécanique a déclenché la révolution industrielle: un changement radical qui lui-même donne naissance à un grand nombre de nouvelles inventions – dont le métier à tisser à vapeur – qui ensemble forment cette révolution. Il est encore trop tôt pour en connaître la liste, mais il semble

bien qu'une grande variété d'outils va naître de ce changement. Ils seront tous différents mais auront des caractéristiques communes, qui étaient rares dans les outils existant jusque-là: au minimum, la possibilité de personnaliser la promotion, et des conditions bien plus proches du temps réel.

D'une manière moins évidente, je parierais aussi que l'individualisation de la donnée mènera – si elle ne mène déjà – à l'apparition d'une troisième caractéristique clé. Là où les campagnes promotionnelles sont structurées pour toucher «tous les consommateurs (dans la cible) au bon moment», beaucoup toucheront à l'avenir «les bons consommateurs, à tout moment». La temporalité perd de son importance quand il devient possible de toucher chaque consommateur à un moment différent et adapté. Se répandront probablement des systèmes de campagnes permanentes qui, comme nous le faisons déjà avec Fid Marques et comme cela existe dans la publicité en ligne, consistent par exemple toute l'année sans interruption à déclencher l'offre d'une promotion auprès d'un consommateur qui, habitué d'une marque, l'aurait abandonnée pendant plus de quatre mois.

■ *Cette révolution digitale peut-elle permettre aux marques d'y recouvrer une certaine maîtrise comme elles en avaient quand prévalaient les «promotions consommateurs» avec systèmes de points, etc.?*

G. T. : Je suis convaincu que c'est possible, mais je manque certainement d'objectivité sur le sujet: nous avons justement créé PurchEase pour permettre aux marques de retrouver avec le consommateur un contact individuel, direct et fondé sur la

donnée d'achat. Nous créons, avec et pour les marques, des programmes de fidélité transactionnels selon le même principe que les programmes d'enseignes (déjà plus de trente), grâce auxquels une marque peut recouvrer la maîtrise de la relation consommateur, dans la durée, avec l'accès à la donnée d'achat. Je crois donc totalement à cette possibilité. En revanche, je ne crois toutefois pas que le retour à une telle maîtrise soit inéluctable. Le fait que la donnée soit individuelle ne présume pas du fait que les marques pourront en bénéficier. Et des questions se posent à ce sujet. Qui contrôlera ces données? Seront-elles comme aujourd'hui uniquement propriété des enseignes? Assorties alors d'un accès limité et sous conditions, sans permettre un vrai flux de données au niveau individuel et nominatif qui seul permet un contact individuel et individualisé?

Ou bien est-ce que, avec la participation du consommateur, l'accès à ces données va s'ouvrir, et permettre aux marques de

les obtenir en propre, dans un accord gagnant-gagnant entre la marque, le consommateur et même l'enseigne?

Aujourd'hui, les premiers outils proposés par certaines enseignes apportent un début d'individualisation, mais ils ne semblent pas ouvrir la voie à un réel accès à la donnée individuelle en propre et sous le contrôle de la marque, bien au contraire.

Le potentiel est là, mais la maîtrise ne viendra que si ces nouvelles possibilités s'expriment dans des systèmes ouverts, nourris par les enseignes ou directement par les consommateurs. Ces systèmes ouverts ne se développeront que par une démarche volontariste des marques. Dans le cas contraire, ces nouveaux outils ne viendront que renforcer la dépendance vis-à-vis de ceux qui disposent de l'accès aux données individuelles.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. <http://fidmarques.com>.

Le pari de l'intégration d'offres

Un distributeur qui ne revend pas, une plateforme qui n'est pas une centrale d'achat, un réseau qui associe grandes marques et producteurs locaux: plaider pour un nouveau modèle commercial où le numérique et l'humain vont de pair. Une innovation de rupture.

Entretien avec Jean-Pierre Marty, consultant en économie collaborative

■ *Les systèmes d'information entre opérateurs de la chaîne d'approvisionnement sont-ils aujourd'hui, pour les PGC, à la hauteur de la réduction promise des délais de livraison (H+3 voire H+1) ?*

Jean-Pierre Marty: Les systèmes historiques de distribution ne permettent pas aux clients d'avoir leurs courses chez eux en une heure (préparation de la liste, temps de déplacement, cheminement dans les allées, attente aux caisses, retour au domicile). Un produit dans l'heure, certains y réfléchissent, mais ce n'est pas forcément le plus stratégique. Ce qui l'est dans toute stratégie appuyée sur le digital, c'est « le bon produit au bon endroit, au bon moment, dans la confiance et la commodité de service ».

Le transfert des données SI en temps réel ne pose pas de problème, et un développement en logiciel libre, pour ceux qui en ont fait le choix, permet de travailler en interne et d'être plus réactif.

La digitalisation des échanges permet l'ubiquité, la réactivité, la connexion, le réseau et une grande liberté d'action. Le client reprend la main, comme dans beaucoup de domaines (Blablacar, Airbnb, Uber ...).

■ *Quelles sont les limites géographiques du modèle « livraison H+1 » ?*

J.-P. M. : Ce type de solutions n'existera que dans les grandes métropoles, pour certains produits ou pour d'autres provenant des boutiques de proximité bien identifiées (proches du domicile du client). Le H+1 n'est pas le moteur qui va permettre à Amazon de concurrencer les GSA, mais plutôt la largeur de gamme, les prix pratiqués, l'impeccabilité du service, la commodité et la confiance. Amazon est la marque préférée des Français depuis deux ans. Il est en train de déplacer le commerce depuis un dépôt

de marchandises (l'hypermarché) vers des services de domotique, de conversationnel, de conciergerie... Les outils tels qu'Alexa ou Écho, en tant qu'assistants personnels, vont séduire les clients qui sont loin de goûter les courses en hypermarché (69 % des Français y voient une corvée et attendent une autre solution, selon la Fevad) mais pour qui la livraison H+1 n'est pas un enjeu. Cependant, Amazon reste un distributeur classique dans sa logique d'attaque du marché, de développement et de gestion (centrale d'achat). Pas un modèle réellement alternatif qui réunirait le numérique, le physique, le territoire et les gens.

■ *Les territoires... La digitalisation offre-t-elle des réponses au défi de la désertification commerciale des petites communes ?*

J.-P. M. : Une certaine façon d'utiliser la digitalisation va renforcer les déséquilibres et assujettir les producteurs, artisans, commerçants, fabricants, industriels et grandes marques. Pourtant, la digitalisation reste un moyen de densification des territoires, si elle s'organise pour rassembler autour de ses

acteurs, ses membres et leurs besoins, dans une synergie de moyens, de visibilité et de libre choix. Le numérique facilite alors la création de points de retrait dans les villes et les communes. Un point de retrait de niveau secondaire est une possibilité pour des petits commerces de densifier leur flux

de clientèle. Un tel maillage permet également à des entreprises ou autoentrepreneurs de monter leur propre structure (livraison à vélo, à pied, ramasse et livraison dans les quartiers, enlèvement au point de retrait par la famille ou le groupe d'amis, livraison du dernier kilomètre...).

■ *Aujourd'hui, les fournisseurs souffrent d'avoir perdu la maîtrise de leur plan d'affaires...*

J.-P. M. : En effet, une des perversités du modèle historique de la distribution est l'abandon par les industriels et les marques d'une grosse partie de la commercialisation de leurs produits et de sa planification. Et les industriels se sont laissés embarquer dans la commercialisation de produits en MDD qui ont cannibalisé les marques par leurs propres outils. Pour la grande distribution, il

s'agit d'une alternative aux marques en termes d'assortiment, mais aussi d'un contre-pouvoir.

Nous pensons que la solution pour les marques est de recourir à la même stratégie de contre-pouvoir, en participant à un autre modèle de distribution de leurs produits, dans lequel elles conservent la main.

■ *Ce que le digital autorise ?*

J.-P. M. : Oui. Il s'agit de changer de modèle. Non plus le « modèle descendant fordien » (Philippe Moati) mais un « modèle serviciel », dans lequel le consommateur, par le biais des outils que propose un intégrateur d'offres, est en relation directe et constante avec ses fournisseurs. Révolution, car l'humain revient au centre du modèle puisque le consommateur peut exprimer ses besoins, ses attentes et ses souhaits. L'offre n'est plus subie mais pilotée.

■ *Un tel modèle de distribution sans distributeur, ou plutôt sans centrale d'achat, c'est possible ?*

J.-P. M. : Une distribution sans centrale d'achat est non seulement possible, mais aussi moderne. L'intégration de solutions est au cœur des formules les plus novatrices de mise à disposition, comme dans d'autres modèles actuels : AirB&B n'a pas d'appartements, Booking n'a pas d'hôtels, Blablacar n'a pas de voitures... De la même manière, il ne s'agirait pas d'avoir des produits, mais d'intégrer des produits des marques jusqu'à leur achat par les consommateurs, d'organiser leur diffusion et leur distribution. Pas de marge négociée sur le produit, seulement un coût d'utilisation et d'adhésion facturé aux marques fournisseurs.

■ *Une plateforme numérique de distribution n'est pas forcément synonyme d'« ubérisation » de l'emploi ?*

J.-P. M. : Une plateforme numérique de distribution peut mettre le curseur des emplois sur un autre plan : les emplois sont créés en amont (plateforme) et en aval (points de retrait, artisans, commerçants, producteurs, agriculteurs...). Un tel modèle sera générateur de nouveaux emplois : les fournisseurs de proximité seront amenés à embaucher pour gérer les commandes générées par le site, les marques pour gérer les communautés et le quotidien du site, les logisticiens pour des postes de préparateurs de commandes à l'unité dans les produits alimentaires secs et frais.

■ *La manne des données clients est-elle sous-exploitée par la grande distribution ?*

J.-P. M. : La grande distribution est en train de travailler sur le magasin connecté, qui va orienter le client dans les allées grâce aux données non exploitées à ce jour, mais ils ont pris du retard dans les développements. Il lui est difficile de rendre le drive plus pertinent pour le consommateur, à cause de ses actifs immobiliers : si le drive venait à se développer par l'exploitation des données recueillies sur les clients, ceux-ci pourraient désertier ou beaucoup moins fréquenter les magasins et les galeries marchandes.

■ *La distribution désintermédiée que vous prônez est à la fois de proximité et « de précision », grâce justement à ces données clients. Qui dans le modèle que vous défendez en est le propriétaire ?*

J.-P. M. : Il s'agit de travailler sur l'ubiquité de l'offre, et d'utiliser

les données sur les clients pour couvrir leurs besoins, données dont ils ont autorisé l'utilisation par l'intégrateur pour mener à bien sa mission. Les données appartiennent donc à la plateforme, à laquelle le consommateur les a confiées, et les marques les exploitent librement, grâce à des dizaines de critères de recherche aujourd'hui mobilisables par produit.

■ *À quelles conditions les outils digitaux de la relation client peuvent-ils permettre aux marques de regagner la maîtrise de la pression promotionnelle ? En quoi les plans promotionnels d'un réseau de distribution qui n'est pas une centrale d'achat se distinguent-ils ?*

J.-P. M. : Un intégrateur d'offres donne aux marques une plus grande souplesse dans la gestion de leur calendrier événementiel. Sans négociation mais avec un coût d'utilisation, les marques se positionnent d'elles-mêmes sur les thématiques qui les intéressent. Elles choisissent le conditionnement, le prix affiché, les animations, la saison, etc. La pertinence de l'offre est entièrement maîtrisée par elles. Seule la planification relèvera de la maîtrise de la plateforme.

■ *De quoi vit une plateforme désintermédiée ? Comment se rémunère-t-elle, si ce n'est pas par l'écart entre un prix de cession et un prix de revente ?*

J.-P. M. : Une plateforme qui opère comme intégrateur et non comme distributeur ne se rémunère pas avec la marge sur le produit mais par les coûts d'utilisation des outils mis à la disposition de ses membres (plateforme logistique, place de marché, points de retrait des commandes) et des services (transport, PLV, ou trade marketing, qui est la source de revenu de référence d'entreprises comme Google et Facebook). C'est une rupture avec le modèle historique de la GMS.

■ *En quoi les modes de livraison diffèrent-ils, dans un tel réseau, entre producteurs locaux et grandes marques, et comment sont-ils compatibles sans obérer la rentabilité du modèle ?*

J.-P. M. : Les marques continuent à opérer telles qu'elles le font aujourd'hui (livraison à un entrepôt) et les fournisseurs de proximité se rattachent à un point de livraison approprié, qu'ils livrent par leurs propres moyens ou par la ramasse que la plateforme organise à un point de rendez-vous donné. L'adhésion des fournisseurs de proximité est validée par la plateforme avant

la diffusion de l'offre en ligne (normes de qualité, traçabilité des produits...) et leur mode de livraison au point de retrait est défini à ce moment-là.

Les ramasses sont organisées dans les villes de taille grande ou moyenne ; la plateforme aide les fournisseurs de proximité dans la mise en ligne régulière de leurs offres. Elle y a intérêt, car les offres de proximité sont un levier pour dynamiser le site, fidéliser la clientèle et augmenter les ventes ; leurs coûts inhérents ne viennent donc pas obérer le modèle mais au contraire le stimuler.

■ *Y a-t-il à cet égard une taille critique, en deçà de laquelle un site de vente en ligne ne peut inspirer assez confiance pour réussir dans la vente de produits frais ?*

J.-P. M. : Il n'y a pas de taille critique mais plutôt de la confiance, établie grâce à la transparence des fournisseurs et de l'intégrateur. La confiance est générée par la présence de marques connues et reconnues nationalement et internationalement, et aussi par la possibilité de se servir en produits frais auprès des commerçants

«Une distribution sans centrale d'achat est non seulement possible, mais aussi moderne.»

que le consommateur a choisis et avec qui la confiance est déjà établie. La boucherie, la poissonnerie et les fruits et légumes, sur la plateforme, bénéficient d'atouts tels que le prix, la traçabilité et la mise en avant des producteurs eux-mêmes.

■ *En quoi votre conception du commerce en ligne diffère-t-elle d'un drive ?*

J.-P. M. : Ce dont je parle est un modèle de place de marché ouverte et non mono-enseigne, qui intègre des fournisseurs très divers, dont des fournisseurs de proximité (artisans, commerçants, agriculteurs, apiculteurs...) qui ne pourraient pas être distribués dans les drives actuels des grandes enseignes du fait des petits volumes qu'ils proposent. L'e-commerce et les nouvelles technologies doivent permettre de recréer du lien entre tous les acteurs du marché.

Et il ne s'agit pas de se positionner en frontal par rapport aux marques, d'où l'absence de MDD sur un tel site, à la différence d'Amazon, par exemple, qui a lancé sa MDD en couches-culottes (entre autres). Les marques, si elles le souhaitent, peuvent s'exprimer en MDI (marque d'indépendant), déclinées pour proposer une offre couvrant des segments tels que le bio, le lancement de produits, les promotions, etc. À la différence de la MDD, ce sont les marques qui établissent le cahier des charges de leur MDI, le but étant de récupérer de la marge, de la visibilité, de s'essayer à de la R&D, de se lancer dans des segments spécifiques sans s'engager immédiatement elles-mêmes.

■ *Il est admis que les avis de consommateurs ont un effet dynamique sur les commandes en ligne ; le modèle que vous préférez a-t-il une dimension de forum, et à cet égard un attrait supplémentaire pour les marques ?*

J.-P. M. : La mise en relation et le partage d'avis entre les clients est à la base d'un tel modèle. En effet, il peut mettre à la disposition de ses communautés un forum, un blog sur les centres d'intérêt, des ateliers, des formations, etc. Il permet aux marques, petites et grandes, de faire des offres personnalisées aux consommateurs de manière proactive par rapport à ces événements (anticipation des besoins et prise en charge du quotidien), valorisant leur image auprès du public. Les communautés y ont toute latitude d'échanger leurs points de vue, de commenter telle ou telle particularité (goût, texture, qualité...), ce qui met en avant les produits. Les commentaires doivent y être accessibles en un coup d'œil. Les animations sont un autre atout pour faire découvrir

ou pousser un produit, ainsi que l'échantillonnage dans les bacs de préparation de commandes, où les marques peuvent adresser des échantillons, des prospectus, des bons de réduction, des brochures aux clients selon leur profil, la fréquence de leurs achats, etc.).

■ *Un circuit de distribution désintermédiée peut-il être plus qu'une niche premium ?*

J.-P. M. : Le client parle commodité et attend une offre complète, cohérente et pertinente, une gamme de prix et une offre larges. Comme chez Booking, qui offre une palette d'hôtels à standings et prix divers, où le client choisit selon ses besoins du moment. Un intégrateur d'offres peut y répondre.

■ *Vous dites qu'un tel modèle est spécialement outillé contre le gaspillage alimentaire...*

J.-P. M. : En effet, s'il propose un système de rendez-vous pour tous les produits à faible rotation et pour ceux n'ayant pas vocation à être en stock permanent sur le dépôt. Cela permet aux entreprises qui le souhaitent de produire uniquement les quantités prévues, et d'amorcer le virage de la prévention du gaspillage alimentaire – tout cela étant bien

entendu expliqué aux consommateurs.

À cela peut s'ajouter une gestion des DLC courtes, pour éviter de jeter de la marchandise consommable, ainsi que la possibilité de mettre des produits dans un panier solidaire, afin de participer aux actions locales. Car les communautés de consommateurs vont être de plus en plus sensibles au gaspillage alimentaire et au gaspillage marketing (faire du volume sur des étagères). La nouvelle donne sera « pas moins, mais mieux », pour les enseignes qui resteront sur le marché et pour les acteurs émergents du numérique.

■ *Le cadre légal et réglementaire actuel est-il satisfaisant pour une telle innovation ?*

J.-P. M. : Il n'y a pas d'écueil réglementaire qui en handicaperait la mise en œuvre. La législation sera de toute façon en retard par rapport à la vitesse d'évolution de ce que j'appelle une nouvelle ère du commerce, car la loi s'adapte après coup (voir Blablacar, Uber, Air B&B...), et je trouve cela normal.

Propos recueillis par F. E.

1. jp.marty@neogia.org

“Liberté pour les marques d'exploiter les données, et d'échantillonner dans les bacs de commande.”