

Nouveaux circuits de distribution

Entre mort maintes fois annoncée et reportée de l'hypermarché et essor de l'e-commerce, certain mais encore limité, le paysage du commerce des PGC promet des mutations profondes. Mais lesquelles ? Début de pistes avec Philippe Moati ¹.



Sommes-nous parvenus à la fin du modèle du commerce de masse qui s'était construit depuis le début des années 1960 en France ?

Philippe Moati : Les limites de ce modèle se révèlent de plus en plus clairement, mais dans une évolution graduelle très lente. Je suis de ceux qui avaient pronostiqué la fin du modèle centré sur l'hypermarché dès les années 1990. Jusqu'à maintenant, ce mouvement profond reste peu visible dans les statistiques, notamment parce que les acteurs du grand commerce en ont déjà pris conscience et multiplient les efforts pour y répondre. Mais cette lenteur ne sera pas éternelle et il peut à tout moment se produire des effets de seuil qui généreront une accélération du processus. Ainsi, l'entrée d'Amazon dans le commerce physique n'est pas

en soi un scoop, tant l'omnicanalité s'est imposée comme le meilleur moyen de rencontrer le consommateur et, par la pluralité des modes de relation, de le conquérir de manière toujours pertinente. Mais un acteur à la fois innovant et de cette taille qui passe à l'offensive sur un nouveau terrain de jeu va forcément s'y montrer disruptif. D'une autre manière, il y a la multitude de petits acteurs qui percent autant de petits trous dans la coque. On assiste d'ailleurs à une contraction des achats de PGC dans les panels, qui n'observent que les GMS, alors que le coefficient budgétaire de l'alimentaire dans les calculs de l'Insee est reparti à la hausse après des décennies de baisse. Ce paradoxe permet de penser qu'il se passe des choses ailleurs, en dehors des radars des panels, probablement du côté du commerce indépendant, des circuits directs producteurs, des réseaux associatifs et coopératifs...

* ICAAL.

¹ - Professeur agrégé d'économie à l'université Paris-Diderot, co-fondateur de l'ObSoCo.

Ces mouvements correspondent-ils aux mutations des consommateurs ?

P. M. : La lame de fond s'est imposée graduellement : l'éclatement de l'homogénéité des attentes des consommateurs. Auparavant, le consommateur moyen donnait le *la* au marché, porté par l'influence des grands médias qui inspiraient un mode de vie très également partagé. Ce qu'on n'a pas vu immédiatement, c'est que la société continuait progressivement d'évoluer dans le sens de l'individualisation. Alors que nos besoins de base sont largement saturés, nous sommes tous de plus en plus différents dans nos attentes, d'autant que le désir se substitue au besoin comme moteur de l'acte d'achat. Le désir est par nature subjectif, ce qui favorise la démassification de la consommation et la fragmentation des marchés. Cette hypersegmentation est d'ailleurs en partie reprise par la grande distribution, qui apprend à faire de la masse en additionnant les niches au moyen de concepts « de précision ».

Cela modifie-t-il les fondamentaux du commerce ?

P. M. : Le maître-mot désormais, c'est la diversité. L'hypermarché ne va pas mourir – il répond à une demande, par exemple dans les zones où la voiture reste un prérequis –, mais la part de ce format va continuer de se contracter. Globalement, un trait d'union apparaît entre les différentes formes de commerce, qui résulte d'un basculement d'une logique du produit à une véritable orientation-client. Le grand défi, c'est de passer d'une culture où l'on pousse des produits en mettant en avant la compétitivité-prix à une culture où l'on doit comprendre les désirs nouveaux

de la clientèle, fournir des effets utiles et apporter des solutions. La construction d'une offre et de modalités relationnelles adaptées devient alors très complexe et empêche l'émergence d'un modèle unique.

Le maître-mot désormais est la diversité. L'hypermarché ne va pas mourir, mais la part de ce format va continuer de se contracter.

Quel rôle jouent les technologies dans cette évolution ?

P. M. : Ces changements ont été révélés par Internet, qui a accéléré leur émergence, mais ils existaient déjà. La technologie ouvre de nouveaux territoires que les *pure players* ont défrichés. Mais son rôle principal, au-delà de l'équipement, est d'accompagner l'adaptation à cette nouvelle donne. Ce basculement produit-client engendrera des modèles économiques « serviciels » où le produit n'est que le support d'effets utiles recherchés ou de solutions à des problèmes. Mais ce type de relations est difficile et coûteux à mettre en place. En BtoC, il faut répondre à un nombre gigantesque de clients représentant chacun un petit volume d'affaires... et c'est là que le numérique intervient pour favoriser « l'industrialisation de la relation de service ». Intelligence artificielle et objets connectés devraient jouer ici un rôle majeur.



Les acteurs historiques de la grande distribution parviendront-ils à garder la main sur le paysage commercial de demain ?

BAROMÈTRE FODALI/L'OBSOCO ²

Comment le commerce en ligne s'installe progressivement chez les consommateurs



Dans sa seconde édition du baromètre réalisé pour Fodali (le Forum des innovations en distribution alimentaire qui se tient tous les deux ans à Périgueux), l'ObSoCo a analysé les résultats d'une enquête menée auprès d'un échantillon représentatif d'un millier de personnes début 2017. Dans sa première édition, en 2015, l'étude montrait que si la distribution en ligne restait cantonnée alors à une part de marché de 3 % dans l'alimentaire, elle touchait finalement déjà près de la moitié des consommateurs d'une manière ou d'une autre.

Deux ans plus tard, alors que cette part de marché a sans doute au moins doublé, le baromètre compare les évolutions de cinq modes d'achat alimentaire en ligne : les sites marchands des enseignes de grandes surfaces alimentaires (GSA), le direct producteur (type paysan.fr), les formules d'abonnement (coffrets ou box comme le petitballon.com, lathebox.com, etc.), les ventes privées (Miam Miam de vente-privee.com, cdiscout.com...) et, enfin, les formules d'achats groupés (comme laruchequiditoui.fr). En voici les principales conclusions.

- 50 % des Français sont significativement engagés dans des pratiques d'achat alimentaire en ligne, soit quatre points de plus qu'en 2015. Cette hausse de la pénétration de l'e-commerce alimentaire est essentiellement due à la croissance des sites marchands des enseignes de GSA (+ 5 points) et à des cyberacheteurs peu impliqués (+ 5 points).
- Les cinq circuits de distribution alimentaire en ligne testés apparaissent, tout comme en 2015, complémentaires. Chacun des circuits exploite un registre fonctionnel et/ou immatériel qui entre en résonance avec les ressorts actuels de la consommation : gagner du temps, s'affranchir des contraintes de déplacement, privilégier la qualité des produits, soutenir les petits producteurs locaux, etc.
- Deux principaux groupes de cyberacheteurs émergent parmi les Français :
 - les « exclusifs », qui n'ont recours qu'aux sites marchands des GSA. Ils appréhendent la distribution en ligne comme un prolongement du commerce physique et privilégient le retrait en drive.
 - les « éclectiques », qui montrent une certaine appétence pour la distribution alimentaire en ligne et combinent l'ensemble des circuits en fonction de besoins spécifiques.
- Les intentions de recours à la distribution alimentaire en ligne chez les non-usagers sont fortes, parfois même supérieures au taux de pénétration du canal d'achat. Toutefois la comparaison avec les résultats de la première édition montre que les fortes intentions d'achat de produits alimentaires en ligne observées en 2015 n'ont que très faiblement été transformées en usage réel.
- La forte satisfaction à l'égard de chacun des circuits explique un taux d'abandon très faible. La qualité de l'offre et de l'expérience client de la distribution alimentaire en ligne est donc un élément clé des stratégies de fidélisation.
- La livraison à domicile sur rendez-vous correspond à la formule de livraison idéale pour la moitié des Français. Le double bénéfice d'optimisation du temps (la livraison se fait à un moment précis) et de réduction des déplacements (la livraison se fait à domicile), qui sont deux motivations majeures du recours à l'e-commerce, expliquent cette préférence.
- Le désir de désintermédiation et de local qui transparaissait de l'édition 2015 se confirme en 2017. Les Français sont toujours très majoritairement favorables à la vente directe en ligne par les grandes marques agroalimentaires, les commerçants de quartier et les producteurs locaux.
- La légitimité des *pure players* à décliner leur offre dans l'alimentaire reste faible, au contraire de celle des acteurs traditionnels de la distribution alimentaire. Ainsi, malgré le développement largement médiatisé d'offres telles qu'Amazon Prime Now, un travail reste à faire pour convaincre les Français de la capacité des *pure players* à acquérir les compétences et expertises nécessaires à la distribution de produits alimentaires.

Source : Baromètre Fodali/L'ObSoCo, 2^e édition, février 2017.

² - L'observatoire société et consommation est une société d'études et de conseil en stratégie créée en 2011 par Robert Rochefort, Philippe Moati et Nathalie Damery.



Est-il déjà possible de se livrer à une conceptualisation structurée de ce nouveau paysage ?

P. M. : Il est trop tôt pour le faire. Pour l'heure, ma seule anticipation réside dans le terme un peu compliqué de « plateforme servicielle multimodale ». Construite autour du client, elle développera des points de contact très diversifiés, de l'application mobile au site Internet, du point de vente classique au distributeur automatique ou au showroom. Il devrait en résulter un paysage commercial très complexe, représentant un système bien plus dense que le simple multicanal.

comme c'est le cas à chaque révolution commerciale, de surcroît encouragés par un nouveau *business model*, comme l'ont montré Amazon ou Google. Les industriels pourraient aussi tenter de reprendre la main pour relier davantage leurs marques au consommateur.

Le bouleversement des modèles de distribution ne risque-t-il pas de porter atteinte au rôle social du commerce ?

P. M. : À cet égard, je ne suis pas pessimiste : plus on ira vers le serviciel, plus on aura besoin de points de contact, dont au contraire la diversité pourra consacrer le retour à un certain type de proximité. Quant au commerce, cette activité telle qu'on la connaît – acheter des marchandises pour les revendre – pourrait presque disparaître pour céder la place à une activité de production de solutions.

La légitimité des *pure players* dans l'alimentaire reste faible, au contraire de celle des acteurs traditionnels de la filière.

La nouvelle segmentation de la distribution vers laquelle on se dirige peut-elle engendrer une déconcentration de ses acteurs ?

P. M. : Les économies d'échelle resteront extrêmement importantes et, malgré la démassification, la gestion du *back office* demeurera très lourde. Il n'est pourtant pas certain que cela profite aux acteurs traditionnels, un peu « lents à la détente » et dont les organisations ont bien du mal à évoluer. Peut-être de nouveaux acteurs vont-ils s'imposer,

Quid du rôle de moteur économique conjoncturel de la distribution dans sa capacité à stimuler la consommation des ménages ?

P. M. : La grande distribution a rempli le rôle historique de démocratiser l'accès à la consommation. Aujourd'hui, la mission est accomplie, les besoins de base sont largement couverts. Devons-nous continuer ainsi ? Consommer toujours plus avec les nuisances environnementales que cela implique, alors que l'on sait par ailleurs que, passé un certain niveau, consommer plus ne rend pas nécessairement plus heureux ? La distribution pourrait promouvoir un nouveau modèle économique plus en phase avec les attentes d'aujourd'hui, qui touchent davantage à l'être. C'est un défi pour toutes les filières économiques que de passer de l'avoir à l'être, et donc de démocratiser l'accès à l'être. Par exemple, en alimentation, l'enjeu n'est plus de *manger plus* mais de *manger mieux*, donc d'initier une montée en gamme qui ouvre l'accès à la qualité, ce qui annonce déjà un modèle plus vertueux. ■