

# B<sup>le</sup> Bulletin de l'ilec

*Ceci n'est pas une newsletter*

## Nouveaux circuits, enjeux sociaux – I

### SOMMAIRE

CHOIX DE SOCIÉTÉ  
*Éditorial* page 2

POUR UN BON USAGE  
DE L'«EXPÉRIENCE CLIENT»  
*Entretien avec Philippe Goetzmann,  
président de la commission commerce  
et tourisme de la CCI* page 1

TOUJOURS PLUS  
*Entretien avec Frank Rosenthal,  
expert en marketing du commerce,  
Rosenthal Conseil* page 4

VERS LE COMMERCE PLAISIR  
*Entretien avec Serge Papin, ancien  
président de Système U et consultant* page 5

PÉNIBLE À DÉCAISSER  
*Entretien avec Jérôme Varnier,  
fondateur et PDG d'Innovorder* page 6

DES NON-LIEUX AUX TIERS-LIEUX  
*Entretien avec Benoît Heilbrunn,  
professeur à l'ESCP Europe* page 7

### Pour un bon usage de l'«expérience client»

**À** l'e-commerce de distribuer au meilleur coût, au commerce traditionnel la relation? Pas si simple. Derrière les nouvelles attentes des consommateurs comme le «locavorisme» se tient un besoin d'incarnation auquel les ressources digitales peuvent donner une paradoxale satisfaction. Si marques et distributeurs, au lieu de se heurter, inventaient des scénarios de courses, en magasin et jusqu'au domicile des consommateurs, les cauchemars orwelliens du type Amazon Go ne pourraient pas rivaliser.

*Entretien avec Philippe Goetzmann, président de la commission commerce et tourisme de la CCI*

■ La vente en ligne favorise-t-elle l'achat local grâce à ses ressources de mise en avant et d'information produit, ou tend-elle principalement, du fait des grosses plateformes, à favoriser un approvisionnement au plus bas coût à l'échelle du marché unique européen?

**Philippe Goetzmann:** La question est double: qu'est-ce que les plateformes permettent et facilitent, et comment évoluent les attentes des consommateurs? Même si les chiffres prouvent la croissance du local, je ne crois pas à l'appétence pour les produits dits locaux en tant que locaux, comme une forme de repli sur soi. La réalité est plus complexe, car on assiste aussi à un développement très fort des produits asiatiques, par exemple. Le besoin de réassurance ne passe pas par la variable «local» mais par l'incarnation. On ne croit plus les marques, mais on peut croire les gens.

Nous sommes dans un monde déshumanisé où les grandes marques sont critiquées: seulement 37 % des clients leur font confiance aujourd'hui, alors qu'ils sont 75 % pour les marques de PME. Beaucoup de marques ont perdu la bataille de l'image vis-à-vis de clients qui ont besoin de confiance. Celle-ci s'obtient par l'incarnation. J'achète les produits qui sont fabriqués près de chez moi, car je connais les gens qui y travaillent ou parce que le patron est reconnu localement. Les réseaux sociaux sont un levier qui permet d'amener au consommateur, où qu'il se trouve dans le

(suite page 2)

## Choix de société

**É**voquer des enjeux sociaux du commerce, c'est depuis longtemps, en France, parler emploi : la commotion de la boutique dans les années soixante avec la fulgurante conquête des marchés par la grande distribution, puis la lancinante question de l'hypothétique équivalence des emplois que celle-ci aura au fil du temps détruits et créés. L'essor depuis dix ans du commerce en ligne a revisité la dramaturgie, apparemment pas l'argument principal de la pièce, et voilà rouverte sur ce terrain la bataille indécise des externalités ; avec cent cinquante mille emplois directs et indirects concourant à des ventes en ligne à hauteur de 90 milliards d'euros<sup>1</sup>, il y a de quoi l'alimenter. D'un côté, trois grandes enseignes « physiques » annoncent le même mois des ventes de magasins ou des fermetures de sites ; de l'autre, assure la Fevad, « l'optimisme des e-commerçants se traduira à nouveau cette année par un nombre important de recrutements ».

Sans l'ignorer, le présent Bulletin et le suivant n'y réduiront pourtant pas les « enjeux sociaux » de la digitalisation du commerce, tant il apparaît que l'argument s'est compliqué d'intrigues secondaires, dont certaines lui disputent de plus en plus l'intérêt du public : la vitalité des territoires, la vacance commerciale des petits centres urbains, la laideur des entrées de villes, la dépendance du public à l'automobile, celle de grands acteurs à la rente foncière, l'artificialisation des sols (le tribut de la biodiversité aux ronds-points...), et d'autres auxquelles s'ajoutent désormais l'impact carbone du dernier kilomètre, l'appropriation des données personnelles et commerciales, la dépendance économique de PME à de grandes plateformes, ou leur exposition à des pratiques commerciales destructrices de valeur dont ont à souffrir les grandes marques comme les petites. Les enjeux se superposent ; les attentes sont parfois contradictoires, comme pour les produits périssables le « locavorisme » des consommateurs et leur quête d'exotisme, comme l'inquiétude touchant l'ubérisation du travail et le standard de la livraison gratuite. Exemples parmi d'autres. Il est beaucoup question de la reconquête des centres-villes ; va-t-elle se faire à grand renfort de points de retrait automatisés et de boutiques sans personnel ? « Aller vers le consommateur » plutôt que le faire venir dans les temples périphériques de la consommation, oui, mais combien d'entre eux résident en centre-ville ? On s'émerveillait de bâtir les villes à la campagne ; il s'agit maintenant d'introduire de l'urbanité dans les non-villes ; un enjeu social qui ne regarde pas que le commerce mais pourrait bien selon certains observateurs contribuer à son renouveau et à sa bonne fortune. Revaloriser les marchés de l'amont à l'aval, et les métiers avec. Moins, mais mieux... La direction imprimée il y a deux ans par les États généraux de l'alimentation a dans le commerce de naturels prolongements. Les marques en sont également les acteurs.

François Ebrard

1. Selon la Fevad.

monde, le produit et son incarnation, son histoire. On peut avoir des produits locaux fabriqués à Poitiers ou à Figeac et les vendre à Shanghai avec le même niveau d'incarnation, grâce au web, que dans leur berceau d'origine, ce qui était impossible il y a dix ans. Alors qu'une marque désincarnée l'est partout.

L'essor des PME procède de cette mutation. Je peux trouver sur mon portable beaucoup d'informations sur l'histoire d'une marque de PME, son procédé de fabrication, etc. Sur une grande marque, ça peut parfois être anxiogène : un actionnariat de fonds de pensions, une multiplicité de sites de production, rivalisent mal avec une entreprise familiale qu'on peut situer sur une carte. Regardez le succès des petites bières locales, dont certaines avaient été tuées par les grands groupes qui les avaient achetées. Ils les ressortent ! Le marché de la bière est devenu totalement atomisé.

■ *Les politiques de restriction de circulation dans les centres urbains favorisent-elles toujours et toutes les formes d'e-commerce ?*

**P. G. :** Incontestablement ! La politique délibérée et pas toujours bien pensée de sortie de ville des services publics, pour les placer en périphérie, participe du déclin des centres-villes et de leur appauvrissement en petit commerce. Dans de telles petites villes, Amazon élargit une offre qui était auparavant limitée : du jour au lendemain les consommateurs ont le monde entier à leur porte, et ça réduit encore le commerce local. C'est un cercle vicieux.

■ *L'exposition démultipliée des marques en ligne marginalise-t-elle l'importance de leur exposition en magasins ? Et met-elle en évidence l'existence en France d'un suréquipement commercial physique ?*

**P. G. :** Avec la « platformisation » du commerce, tous les produits sont comparables à l'échelle mondiale, sur le plan de la qualité et du prix. Le monde devient village et on achète à Shanghai et non à Figeac si c'est moins cher. Ce n'est donc pas un problème de surexposition des marques. Mais celles-ci ne maîtrisent plus le prix. Le suréquipement commercial est réel, mais il relève de la moindre dynamique démographique et du volume consommé, qui tend à baisser.

■ *Comment les emplois liés aux nouveaux circuits de distribution « digitalisés » se caractérisent-ils en termes de qualité et d'attractivité des métiers ?*

**P. G. :** Le niveau d'emploi par euro de chiffre d'affaires dans le commerce digital est le tiers de celui du commerce physique. Les deux commerces travaillent dans des dimensions opposées, qui amènent à distinguer l'intérêt de chaque circuit et les métiers de chacun. L'e-commerce se veut le plus efficace par optimisation de la productivité pour amener le produit au meilleur coût au client : c'est une logique de *distribution*, terme qui est, ne l'oublions pas, logistique. Ce qui était au reste la finalité de l'hypermarché, être le circuit le plus efficace, quand il a été créé. Il s'est depuis humanisé. Et l'e-commerce est plus efficace que l'hypermarché première formule.

Les métiers de l'e-commerce sont à 90 % (hors administration et finance) des métiers de logisticiens, d'ouvriers, de travail à la chaîne, une forme de taylorisme. À l'inverse,

les logiques servicielles qui relèvent du commerce physique appellent des compétences inverses qui ne privilégient plus le savoir-faire technique mais le savoir être, le comportement, la relation. On parle aujourd'hui d'« expérience client ». C'est l'essence même du commerce : une vieille expression française ne dit-elle pas de quelqu'un de sympathique qu'il est d'un « commerce agréable » ? La relation est la valeur ajoutée du commerce physique. Le savoir-être va pouvoir donner sa chance à des milliers, voire des millions de personnes, comme Uber l'a montré à son lancement.

■ *Derrière les abstractions du discours sur le « phygital », les casiers d'Amazon ou aux États-Unis les magasins sans caisse Amazon Go sont-ils les annonciateurs d'un commerce déshumanisé ?*<sup>2</sup>

**P. G. :** Le commerce déshumanisé est un oxymore. Amazon Go, c'est Big Brother truffé de capteurs qui surveillent tout, non seulement vos achats mais vos mensurations, si vous portez des lunettes... Il cumule des données non seulement sur ce que vous achetez, mais également sur ce que vous êtes. L'offre de produits est restreinte, avec des niveaux de prix encore élevés.

Quelle est la question de fond ? On l'aborde trop souvent sous l'angle de la technique. Mais qu'attendent réellement les consommateurs ? Si j'achète toujours la même marque pour mon café ou mon chocolat, je n'ai pas besoin de mise en scène, et le gagnant sera le circuit le plus efficace. Je n'ai pas besoin de relation, d'« expérience » pour les acheter. En revanche, si les marques et les distributeurs, au lieu de passer leur temps à se taper dessus, inventaient des scénarios de courses, de vie en magasin, de relation, jusqu'au client chez lui, alors les magasins de type Amazon Go ne pourront jamais rivaliser.

■ *La concurrence des purs acteurs de l'e-commerce va-t-elle pousser les acteurs traditionnels à de nouvelles réorientations stratégiques, toujours plus radicales, à de nouveaux métiers (tourisme, hôtellerie, etc...) ?*

**P. G. :** Le développement du digital, des plateformes, amène à reconsidérer les métiers, les modes et circuits de distribution et le rapport aux marques. Le monde de la grande consommation était un monde massifié sur lequel s'exerçait la puissance venue de la marque, avec un discours univoque vis-à-vis du consommateur que portaient les films publicitaires télé et les emballages. En gros tout le monde achetait la même chose et chaque acteur, centré sur la dimension produit, était un passeur. L'agriculteur vers l'industriel, l'industriel vers le distributeur, le distributeur vers le client. Ce monde prend fin. Aujourd'hui le consommateur sait tout sur tout grâce au digital et interagit avec les marques. Il veut de la personnalisation. Les marques perdent de leur puissance par la fragmentation de la demande et l'apparition de nouveaux médias, plus accessibles.

Le capital qui reste aux marques est fondamental, c'est la communauté de leurs clients, mais il faut l'animer. Les modes de consommation alimentaire évoluent très fortement, avec une forme d'hybridation qui se développe entre la distribution en grandes surfaces et la restauration, sans oublier le serviciel (livraisons...). On l'observe

également dans le non-alimentaire, quand des fabricants de machine à laver comme Miele proposent des lieux de laverie. L'économie de la fonctionnalité a tendance à désintermédier et à effacer la notion de marque en tant qu'élément de réassurance, pour privilégier l'usage et la transparence, la mise en valeur de la sincérité des engagements et non plus le marketing du rêve.

Une logique de verticalité se dessine aussi bien chez les industriels, qui vont vers l'aval et deviennent vendeurs de leurs produits dans des magasins physiques ou par l'e-commerce, que des distributeurs, qui vont encore plus vers l'amont avec des MDD redevenues centrales dans leurs stratégies. Je ne crois pas beaucoup à ce modèle chez les industriels, malgré, chez certains, la puissance de leurs marques, car les sites d'e-commerce ont davantage que les sites physiques besoin d'un flux important. Il peut néanmoins avoir sa pertinence pour de petites marques, des marques iconiques.

Prenons le parcours du consommateur qui, à 20 h 30, a faim. Plusieurs solutions s'offrent à lui. La plus ancienne consiste à ouvrir son réfrigérateur, à en sortir des produits pour les assembler. C'est là-dessus que notre modèle alimentaire s'est construit depuis les années cinquante. La deuxième, qui se développe fortement, est la méthode traiteur : au lieu de prendre plusieurs produits, il sort un ou plusieurs plats cuisinés sous diverses formes, des produits pré-élaborés. Et les moments de consommation commencent à diverger entre les personnes. Il existe des alternatives nouvelles comme la livraison du repas depuis un site d'e-commerce, ou de chez un restaurateur. Pour gagner du temps, des sites comme Deliveroo ont développé leur propre cuisine avec des restaurants virtuels. Ces actes de consommation échappent au circuit traditionnel et représentent des flux monétaires de plus en plus importants.

Deux chiffres témoignent du changement : récemment, Deliveroo a estimé sur la foi d'une étude le gain marginal généré par son activité en chiffre d'affaires pour la restauration à l'équivalent de six hypermarchés. Aux États-Unis, un repas sur deux est pris hors foyer ou livré. En France, la proportion est d'un sur sept.

Si nous supposons que le Français va s'américaniser et que l'on passe de 1 sur 7 à 1 sur 2, cela représente 40 % des repas traditionnellement « servis » par des grandes surfaces qui leur échapperaient, ainsi qu'aux marques : les produits servis par Deliveroo ne portent pas de marque ; les jeunes et les consommateurs parisiens ne se posent pas de questions sur les marques qu'ils consomment avec Deliveroo, puisque leur marque est devenue Deliveroo. Les marques deviennent ainsi les sous-traitantes de cette plateforme. Est-ce le modèle de demain ? Rien n'est sûr. Mais il est à peu près certain que les modèles économiques perdants seront ceux qui ont caractérisé les quarante dernières années et souhaiteraient perdurer en l'état.

■ *En termes de compétitivité générale de l'économie française, pourrait-on dire que secteur des PGC, avec ses grandes marques et ses grandes enseignes connues mondialement, a joué un rôle important dans l'émergence de startups voire de licornes françaises ?*

**Philippe Goetzmann :** Je ne le pense pas. En matière de grande consommation, il n'y a pas, à ma connaissance, de licorne française. J'ai plutôt le sentiment que le monde de la grande consommation est en retard et demeure dans l'économie d'hier, et cela concerne aussi bien les grandes marques que les grands distributeurs. On a longtemps cru que l'alimentaire serait protégé de la révolution numérique.

## Toujours plus

**L**e parc commercial français est surdimensionné, mais de nouveaux acteurs y arrivent, et pas seulement en ligne. Et dans l'e-commerce, la concurrence se fait sur la livraison plus que sur des considérations sociales ou environnementales.

*Entretien avec Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce, Rosenthal Conseil*

■ *En ouvrant de petites surfaces de proximité (Carrefour Drive Piéton, Leclerc Relais, etc.), la grande distribution referait-elle ce qu'elle a naguère détruit ?*

**Frank Rosenthal :** Non, pas directement. Ces points de retrait correspondent aux évolutions sociologiques et de la vie urbaine. Le développement des grandes métropoles est un phénomène mondial. La proximité a un rôle à jouer partout, et plus l'urbanisation est forte, plus elle devient importante. Tokyo, la plus grande métropole mondiale, est emblématique pour la proximité.

En France, la proximité est le format qui a le plus évolué ces dix dernières années, sous l'impulsion de Monoprix, le spécialiste de la vie en ville, de Franprix, de Carrefour City, de My Auchan et des indépendants Systhème U et Intermarché, qui ont développé leurs formats spécifiques. Le drive piéton et les points de retrait sont un nouveau phénomène de centre-ville, inauguré par Thomas Pocher, adhérent Leclerc à Lille. Cela permet de batailler sur les prix (Leclerc et Carrefour promettent des prix comparables à ceux de leurs hypers) et de relancer la bataille commerciale. Le parc parisien en commerce physique est assez concentré. Le drive piéton permet, avec des surfaces moindres, plus d'emplacements disponibles et des coûts immobiliers plus faibles, de bouleverser le paysage de la distribution. À condition que les Parisiens y adhèrent.

■ *Allons-nous vers des friches commerciales à la place de certaines grandes surfaces périphériques ?*

**F. R. :** Il y a sans doute trop de mètres carrés en France. Mais malgré les difficultés du commerce, les surfaces commerciales dans leur ensemble continuent de croître. Le phénomène n'est pourtant pas inépuisable et ne fait qu'intensifier la lutte commerciale, qui implique pour certaines enseignes des rationalisations dans leur parc. Mais en périphérie de nouveaux acteurs arrivent : le néerlandais Action devrait compter à la fin de l'année cinq cents magasins en France. C'est moins le choix de la périphérie ou du centre-ville qui

Ça n'est pas le cas et tout est à faire. Les acteurs français ont de vrais atouts en main pour réussir la transformation.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*

1. Ancien directeur des relations institutionnelles d'Auchan, Philippe Goetzmann est aussi administrateur de Ferme France, <https://fermeFrance.org>.

2. <https://www.capital.fr/entreprises-marches/amazon-veut-ouvrir-3-000-magasins-sans-caissier-dici-2021-1307699>

importe que l'attractivité des enseignes. On peut être une enseigne de périphérie ou de centre-ville attractive, il n'existe plus de vérités dans le commerce.

■ *Est-ce qu'on peut considérer qu'existent des formes d'e-commerce de PGC qui répondent de façon satisfaisante au problème du dernier kilomètre, sous l'aspect de son impact environnemental ?*

**F. R. :** Oui, quand les moyens de livraison utilisés sont le vélo ou les véhicules électriques. Le cas de Carrefour avec [Livraisonexpress.carrefour.fr](https://Livraisonexpress.carrefour.fr) est intéressant. Les livraisons se font de 9 à 22 heures à vélo, à Paris, Bordeaux, Lyon, Toulouse, Montpellier, Nantes, Lille, Rennes, Strasbourg, Nice, Marseille, Aix-en-Provence et Dijon. C'est un grand avantage du commerce physique d'utiliser le maillage de ses magasins pour limiter les distances de déplacement. Beaucoup de solutions existent, comme la start-up Stuart, achetée par La Poste. Néanmoins, la facilité de commande, la rapidité et l'exactitude du créneau de livraison prennent souvent le pas sur l'aspect développement durable.

■ *Livrer dans un coffre de voiture, ça se pratique beaucoup en France ?*

**F. R. :** Non. Mais la technologie va le permettre de plus en plus. Les constructeurs automobiles comme les géants de la livraison y travaillent. C'est déjà possible aujourd'hui, mais il faut que la confiance se généralise. Amazon y réfléchit, ainsi que Volvo, General Motors ou Audi. Ce qui coûte cher dans la livraison, c'est l'échec de la livraison et l'impact d'une deuxième. Tout ce qui va dans le sens d'une réduction de ce taux d'échec a de l'avenir.

■ *Quelles perspectives voyez-vous pour un modèle comme Loop<sup>1</sup> (commande en ligne et livraison de produits sans emballage jetable) : comment peut-il être compatible avec un large assortiment ?*

**F. R. :** Le projet est très récent et démarre. Loop se définit ainsi : « une plateforme e-commerce proposant des produits du quotidien dans des emballages consignés. Les emballages à usage unique sont remplacés par des contenants durables et design, exclusivement disponibles sur Loop »<sup>2</sup>. La promesse est intéressante, car elle réconcilie consommateurs et citoyens. Son succès dépendra de la largeur d'offre mais aussi de la simplicité d'usage, de la compétitivité en prix et de l'expérience client. La largeur d'offre doit correspondre aux référents du marché avec les emballages traditionnels. À ce projet soutenu par Coca-Cola, beaucoup de marques de PGC et non des moindres participent, comme Évian, Pampers, Ariel, Tropicana et d'autres. Carrefour lui apporte ses marques de distributeur

Carrefour et Carrefour Bio. Mais c'est bien au lancement qu'il faudra juger si on peut, comme en drive, y faire un plein de courses.

■ *L'extension des moyens en « information produit digitalisée » conduit-elle les marchés vers des plateformes qui réuniraient, avec la vente, la notation de produits (aujourd'hui le fait de sites spécialisés plus ou moins militants) ?*

**F. R. :** Oui, il va se passer des choses intéressantes sur ce sujet. Les avis des clients sont de plus en plus importants, et pas seulement pour la culture et le tourisme. Quand Amazon va dans le commerce physique avec sa chaîne de librairies Amazon Books ou son enseigne Amazon 4 Star, ce sont les avis des clients (notes supérieures à quatre étoiles) qui décident de l'assortiment. Dans l'alimentaire, Amazon Go permet au consommateur, dès l'achat terminé et la réception du reçu électronique, d'envoyer un retour très simplement sur chaque produit acheté. L'application de Système U « Y a quoi dedans » est au départ, comme Yuka, collaborative et participative. Les avis de clients ne sont pas l'apanage d'Amazon. Ils seront à l'avenir très utiles, notamment pour les lancements de produits.

## Vers le commerce plaisir

**P**our l'ancien président de Système U, l'aiguillon de la digitalisation redonne des lettres de noblesse au commerce physique. Et pas seulement aux plus petites surfaces.

*Entretien avec Serge Papin, consultant*

■ *Les nouveaux circuits et les grandes plateformes de vente aggravent-ils la surcapacité du parc commercial français, considérée sous son effet déflationniste sur les marges des magasins, les tarifs des fournisseurs, le revenu des producteurs ?*

**Serge Papin :** Difficile de répondre par oui ou non. Le commerce va se développer dans les métropoles et de manière fragmentée. Il est vrai que les plateformes vont induire une surcapacité par rapport aux magasins physiques. Le développement des magasins de proximité dans les métropoles atteste de la mutation entre les campagnes et les villes, les grands hypers et les magasins à taille humaine, et va conduire durant cette période de transition à une surcapacité. Il n'est pas exclu que de grandes surfaces ferment ou diminuent leur surface de vente.

■ *Les nouveaux circuits pourraient-ils au contraire contribuer à réduire d'autres effets de cette surcapacité, par exemple la désertification des centres-villes liée aux zones commerciales ? En mettant hors course de grandes surfaces périphériques ? En réduisant l'attrait de la rente foncière ?*

**S. P. :** Il y a une double peine pour les petites villes : leur commerce périphérique souffre, surtout le non-alimentaire, et le commerce de centre-ville n'est pas non plus au meilleur de sa forme. Les communes devront trouver des moyens pour ouvrir des espaces en centre-ville suffisamment

■ *D'un point de vue d'industriel, l'élargissement de l'exposition en ligne des innovations permet-il de limiter les gaspillages liés à des lancements hasardeux ?*

**F. R. :** Pas sûr. D'abord, si le lancement est hasardeux en termes de réelle innovation, sur un élément du mix, ce n'est pas parce qu'il va se faire en ligne que cela va résoudre le problème. Ensuite, l'exposition en ligne ne fait que compliquer les problèmes de diffusion « DN-DV »<sup>3</sup>. Avec les grands distributeurs, c'est plus compliqué pour les industriels, car l'offre en drive, ne l'oublions pas, est plus réduite que l'offre en magasins. C'est une vraie particularité de l'e-commerce. Et aller sur des plateformes comme Amazon, CDDiscount, Zalando ou autres ne simplifie pas les problèmes de référencement, bien au contraire.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. <https://maboutiqueloop.fr/>

2. [Maboutiqueloop.fr](https://maboutiqueloop.fr/)

3. « Distribution (ou disponibilité) numérique (DN), distribution (ou disponibilité) valeur (DV) : la première mesure la présence d'un produit dans des points de vente donnés par rapport à l'ensemble des points de vente du marché ; la seconde mesure l'efficacité d'un tel référencement (NDLR).

grands, par exemple par préemption. Les villes devraient se doter de fonds pour acheter les mètres carrés qui ferment et créer une dynamique structurante par la création de magasins plus grands. En périphérie, les petits hypers et les grands supers ont, contrairement aux idées reçues, une carte à jouer en non-alimentaire, car il ne restera plus qu'eux. Outre-Atlantique l'année dernière, Walmart a vendu beaucoup de jouets, alors que Toys R's fermait...

■ *Avec le drive piéton, aller remplir un chariot personnel à pied au point de retrait du quartier, c'est moins de voiture ; mais est-ce la promesse de chariots plus responsables et de moins de gaspillage en bout de chaîne chez les consommateurs ?*

**S. P. :** Non ! Je m'interroge sur l'avenir du drive piéton, quand on constate le peu de monde qui le fréquente, les vitrines tristes. On a toujours l'impression qu'il ne s'y passe rien.

■ *Y a-t-il, du fait de la digitalisation du commerce un risque de fracture sociale de la distribution de PGC entre des circuits « expérimentiels » (théâtralisation, forte différenciation d'enseignes) et des circuits d'exclus ?*

**S. P. :** Non, tous les commerces physiques doivent jouer la carte de « l'expérience », et monter en gamme. Le commerce physique doit offrir ce que n'offre pas Amazon : du lien, des conseils, de la relation. Le digital oblige à choisir un terrain de jeu, et quand celui-ci est choisi, il faut augmenter le niveau de jeu pour être leader. Si l'on fait le choix du commerce physique, il faut proposer un magasin qui soit une destination agréable avec de bons professionnels, bien payés, qui attirent des consommateurs heureux de faire leurs courses. Il ne peut pas y avoir dans le commerce

physique de circuits d'exclus, car le commerce physique doit être joyeux : fini la corvée, vive le plaisir.

■ *Est-ce qu'avec ses nouveaux circuits « digitalisés » le commerce du quotidien va demeurer le premier pourvoyeur d'emplois du secteur marchand ? À quelles conditions de qualification ?*

**S. P. :** On va vers une professionnalisation pour que, comme je l'ai dit, le niveau de jeu augmente. Les emplois ne seront pas forcément plus nombreux, mais plus qualifiés. Un magasin d'alimentation doit vendre du bon pain, du bon vin, conseiller du bon poisson, affiner du fromage, maturer de la viande, etc.

■ *Est-ce que le commerce va continuer, mieux ou moins, à jouer un rôle d'ascenseur social pour les non-diplômés ?*

**S. P. :** Oui, toujours, particulièrement chez les indépendants, où il n'est pas nécessaire de sortir d'une grande école comme dans un grand groupe, pour faire carrière dans le

cercle des dirigeants – vous ne serez jamais dirigeant de Total si vous n'avez pas fait Polytechnique...

■ *L'e-commerce offre-t-il généralement des moyens spécifiques de répondre à des objectifs de valorisation des filières agricoles tels que ceux de la loi ÉGAlim ? Ou ses divers modèles se segmentent-ils sous cet aspect ?*

**S. P. :** À ce jour, l'e-commerce dans l'univers alimentaire est faible, le drive mis à part. Amazon et autres Alibaba n'ont pas une offre alimentaire, particulièrement en produits frais, assez large pour concurrencer le commerce physique. Si les filières agricoles veulent se valoriser, elles doivent surtout développer le circuit court, avec ou sans le soutien du digital. C'est l'accès au consommateur qui doit primer pour être source de valeur ajoutée. L'e-commerce est une condition utile mais non suffisante. Ce ne sera pas la seule réponse.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

## Pénible à décaisser

**P**ayer serait-il moins source d'« irritation » avec une machine qu'avec une personne ? Pour un fournisseur de bornes de paiement automatisées, c'est un credo. La Chine lui donne raison. Et ailleurs ?<sup>1</sup>

*Entretien avec Jérôme Varnier, fondateur et PDG d'Innovorder*

■ *Que répondez-vous à la crainte de voir se généraliser des magasins sans présence humaine ?*

**Jérôme Varnier :** Il ne faut pas s'alarmer plus que cela. Il ne s'agit pas tant d'une généralisation de magasins sans présence humaine que de métiers qui se transforment, qui se réinventent. Ainsi le métier de caissier – qui est particulièrement pénible – sera probablement amené à disparaître au cours des prochaines décennies, pour être remplacé par des métiers à plus forte valeur ajoutée, autour de l'accueil et du conseil du client.

■ *La disparition de tout contact ou lien social est-elle vécue par les consommateurs comme une nécessaire adaptation aux temps nouveaux ?*

**J. V. :** Ce qui est nécessaire est d'utiliser les technologies pour supprimer non pas le lien social, mais les causes d'irritation. Le moment de l'encaissement est vécu par les clients comme le moment pénible, et l'accélération des cadences empêche qu'il serve à construire une relation humaine. La technologie peut et elle doit remettre l'humain au centre de l'expérience client en magasin. Dans les enseignes de magasins, les technologies digitales sont privilégiées, dès lors qu'une tâche humaine peut être automatisée, pour deux motifs : une meilleure productivité – et elles sont à terme plus rentables – et la réponse à une source de contrariété pour le client – ici le paiement comme moment d'irritation.

■ *Que signifie « sans personnel » ? Est-ce à dire qu'il n'y a plus de vigile dans les zones sensibles ou isolées ?*

**J. V. :** Un magasin est dit sans personnel lorsque les clients ont accès à un service qui n'implique pas d'interactions humaines. Mais évidemment, derrière les robots, il y a des personnes qui en assurent la maintenance, et derrière les magasins, des personnes qui en assurent la gestion.

■ *Les résistances culturelles à ces solutions diffèrent-elles selon les pays ?*

**J. V. :** Il y a des différences culturelles qui font varier le potentiel d'une technologie. C'est aux États-Unis et en Asie, particulièrement en Chine, que le potentiel est le plus important. Amazon projette de développer un réseau de trois mille magasins Amazon Go sans caisses avant 2021. En Chine, huit cents magasins Auchan Minute sans aucune présence humaine ont déjà été déployés.

En France, les magasins sans personnel sont des magasins qui tentent de répondre aux attentes de leurs clients ; et il s'agit pour eux d'une opportunité de créer de la valeur. Il est probable qu'ils se projettent dans un avenir où leurs clients se seront attachés aux modes d'achat qui se développent aujourd'hui aux États-Unis et en Chine. Mais un modèle n'a d'intérêt pour les clients que s'ils en perçoivent les bénéfices. Les magasins sans personnel ont en France plus de chances de trouver leurs clients en hyper-centre des grandes villes, mais on ne compte qu'une dizaine de ces magasins. Partout ailleurs, les clients sont encore très attachés au lien social avec les employés.

■ *Quels nouveaux métiers les magasins sans caisses sont-ils conduits à créer ?*

**J. V. :** L'automatisation de certaines tâches rend le robot plus efficace que l'humain. Mais la technologie permet de consacrer plus de temps à d'autres tâches. En France, surtout en dehors des grandes villes, les magasins considèrent les employés comme des leviers non négligeables de l'expérience client. Parce que face à la concurrence du commerce en ligne permettant aux consommateurs de

recevoir presque n'importe quel produit sans quitter leur domicile, beaucoup d'enseignes de magasins vont parier sur le lien social.

■ *Avez-vous des projets de déploiement dans les villages d'où tout commerce a complètement disparu ?*

**J. V. :** Pour l'instant ces transformations touchent principalement les hypercentres urbains, avec leurs

spécificités et leur clientèle ultraconnectée. À terme, cela pourra arriver dans les villages.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. *Innovorder (www.innovorder.fr), start-up parisienne fondée en 2014, est un spécialiste de la dématérialisation du paiement. Elle accompagne quatre cents enseignes dont Intermarché dans cette transformation digitale, avec une suite logicielle (CRM, bornes tactiles et commandes en ligne) couplée à une caisse enregistreuse.*

## Des non-lieux aux tiers-lieux

**I** l y a l'offre, il y a les prix, mais ça ne marche plus. Parce que le commerce doit répondre à d'autres enjeux. S'il est incapable, en plus de vendre, de donner quelque chose, du lien social ancré dans un imaginaire collectif, il se marginalise socialement et décline. Mais il peut se réinventer, par une théâtralisation qui ne soit pas cosmétique.

*Entretien avec Benoît Heilbrunn, professeur à l'ESCP Europe*

■ *On entend parler partout d'« expérience », qu'est-ce que cela recouvre et engage au-delà de l'acte d'achat, en quoi les circuits de la grande consommation s'y différencient ?*

**Benoît Heilbrunn :** Une expérience de consommation est un mécanisme de coproduction de valeur dans lequel le client devient un acteur et non pas simplement un récipiendaire. Il faut que le spectateur devienne spectActeur. Les hypermarchés pâtissent d'être devenus ce que l'anthropologue Marc Augé appelle des non-lieux, c'est-à-dire des espaces qui ne sont ni historiques, ni identitaires, ni relationnels. Il faut qu'un espace commercial s'inscrive dans une histoire et donc une narration. La question est ce que nous raconte cet espace. La signification d'un espace marchand dépend du type de métaphore déployé. Avons-nous l'impression d'être dans un hangar, dans un jardin, dans un musée, dans un appartement ?

L'hypermarché doit faire oublier qu'il est fondamentalement un hangar déguisé. Si le fait d'être un mini-entrepôt avec des rangées de congélateurs n'est pas un handicap pour une marque d enseigne comme Picard, cela peut s'avérer rédhibitoire pour une grande surface, sauf s'il s'agit de signifier la désintermédiation et donc le prix bas. Les maxidiscompteurs allemands ont longtemps mimé le paupérisme, pour donner l'impression de prix bas ; mais ils sont tous rentrés dans des logiques de revalorisation et de scénarisation de leurs espaces de vente. Dans une société de consommation, on n'achète ni des produits ni du prix, mais du sens. C'est le sens qui attire les gens dans un hypermarché. Ikea nous fait oublier cette dimension d'entrepôt par un gigantesque travail de scénarisation qui nous projette dans l'espace marchand comme si nous étions chez des amis, en nous faisant vivre une forme de suédtude de quelques heures. La durée de la visite n'a de sens que parce que le magasin est construit sur une narration et que cette narration mélange des éléments culturels, industriels et artistiques.

On a longtemps pensé qu'il existait une corrélation entre le temps passé en magasin et le montant dépensé ; dans la première génération d'hypermarchés, datant du milieu des années 60, les rayons étaient organisés en éclatant le panier de références aux quatre coins du magasin, de manière à obliger les chalands à visiter l'ensemble des catégories de produits, à passer plus de temps et à dépenser plus. Les choses ont changé. Les hypermarchés sont devenus trop grands, beaucoup trop grands pour certains, et trop loin, et ce qui était conçu comme une distraction, le *shopping*, est très souvent perçu comme une corvée : se réapprovisionner, en un minimum de temps. Le premier critère de choix d'un hypermarché est le temps (pour y aller, pour faire ses courses, pour payer, pour se garer, etc.). D'où le succès des supérettes de centre-ville, qui permettent de faire les courses en moins de vingt minutes. Mais tout est question de scénario, qui dépend de plusieurs facteurs : la contrainte temporelle, le budget disponible (est-on en début ou en fin de mois), le caractère festif ou exceptionnel des courses, l'humeur, le temps qu'il fait, etc. Il existe une multitude de scénarios possibles, et il faut distinguer les scénarios pratiques et fonctionnels des scénarios hédoniques et expérientiels. Dans un cas je cherche à gagner du temps, dans l'autre je souhaite vivre une expérience.

■ *Un magasin est-il un lieu de vie ?*

**B. H. :** La visite à l'hypermarché est liée à un coût de transaction important : il faut prendre la voiture, faire des kilomètres, parcourir de nombreuses allées, faire la queue, etc. Le moyen pour l'hypermarché de rester un lieu d'attraction est de transformer cette contrainte catégorielle en un avantage concurrentiel. La plupart des enseignes de grande distribution ne se battent plus que sur l'argument du prix bas, ce qui est suicidaire, car cela détruit de la valeur économique et cela contribue à désenchanter le point de vente.

Pourtant, le scénario du "*fun shopping*" qu'avait imaginé Carrefour il y a quelques années a échoué. Il faut donc se reposer la question de ce que peut être une véritable expérience de magasinage. La reposer, car c'est déjà la question principale que se pose Aristide Boucicault quand il crée le Bon Marché en 1852 : comment faire pour qu'un point de vente gigantesque attire une clientèle variée tout en lui permettant de vivre un temps récréationnel ? D'où une salle de lecture pour les hommes, des stands de limonade pour les enfants, des concerts organisés le samedi,

etc. Boucicault a compris que l'idée de grand magasin ne pouvait fonctionner qu'en intégrant des pratiques culturelles. C'est d'ailleurs comme cela que ce type de lieu de vente est devenu une catégorie culturelle en soi.

Les Américains ont compris que les vastes *shopping malls*, ces « cathédrales de la consommation » pour reprendre l'expression de Georges Ritzer, ne pouvaient fonctionner qu'en attirant les chalands en dehors des heures de travail (soirée, week-end), pour leur proposer des activités sortant du strict cadre marchand. La visite au centre commercial est devenue une pratique culturelle en soi. L'hypermarché propose, dans le centre commercial auquel il s'arrime, un cadre d'expérience qui sort du strict ravitaillement, des activités qui sont récréatives, culturelles voire artistiques.

## Vers le consommateur artisan

L'histoire de l'art est depuis Marcel Duchamp celle de la porosité croissante des domaines de la marchandise, de l'art et de la culture. Or les pratiques artistiques et culturelles nécessitent du temps, beaucoup de temps, qu'il s'agisse d'apprendre à jouer du piano ou de comprendre l'art abstrait. Les hypermarchés peuvent justement mettre à disposition du temps et de l'espace. L'hypermarché et la galerie commerciale sont des lieux idoines pour faire de nous des artisans. Par artisan, j'entends, dans la lignée de Richard Sennett, non pas uniquement celui qui est doté d'un savoir-faire, d'un tour de main, mais celui qui est animé par le désir, commun à tout homme, de bien faire quelque chose en soi, tout en étant en dialogue avec la matière.

Si l'on accepte que nous sommes tous des artisans en puissance, alors pourquoi le centre commercial n'agglomérerait-il pas les dimensions culturelles, artistiques et artisanales qui sont propres à la fabrication, à l'autonomisation et à l'épanouissement des individus ? Cela signifie concrètement associer à l'univers marchand des univers de savoir et de sensibilité liés à des pratiques, cuisiner, jouer d'un instrument, entendre un texte poétique, etc., qui permettent aux individus de se libérer de la servitude marchande. Il faut que l'hypermarché redevienne un *marché* au sens propre, qui permet la déambulation, la rêverie, l'apprentissage, la découverte, la surprise.

■ *Avec la digitalisation du commerce, la tendance-serait-elle à un temps de la consommation diffus ?*

**B. H. :** Internet vise à réduire la phase d'acquisition, alors que l'hypermarché peut permettre de la dilater, par des logiques d'« expérientialisation ». Il y a trois façons de prendre une décision d'achat. D'abord, plus de la moitié sont routinières : nous répétons nos choix car cela nous permet de gagner du temps, cela simplifie et raccourcit le

processus de décision ; c'est pourquoi la fidélité à un panier de marques a souvent un ancrage fondé sur la volonté de gagner du temps. Ensuite, il y a la prise de décision faisant appel à une recherche contextuelle d'information limitée, au point de vente ou au moment de l'achat ; c'est ce qu'on appelle la résolution limitée de problème. Et il y a la résolution extensive, qui nécessite une recherche d'informations pouvant prendre plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Il y a une différence entre acheter un séchoir à cheveux et acheter une voiture.

De manière générale, le commerce nous pousse à raccourcir le processus de décision pour éviter ce qui est la pire des menaces pour tout commerçant : le report d'achat. Il y a encore vingt ans, de prétendus experts du commerce clamaient haut et fort que les Français n'achèteraient jamais d'ordinateurs ou de bijoux dans les grandes surfaces non spécialisées. Le résultat, c'est qu'aujourd'hui le « Manège à bijoux » de Leclerc est numéro un du marché français... On peut tout acheter n'importe où, ce qui est d'ailleurs l'horizon utopique que dessinent chacun à leur manière Alibaba et Amazon.

Autrefois, on distinguait le « consommateur » et le chaland ou « *shopper* ». Le consommateur, c'était l'individu sollicité par des médias dans ses activités quotidiennes ; le chaland, c'était la même personne mais dans un point de vente, en situation d'achat.

Avec la digitalisation, nous sommes devenus des *shoppers* à tous les moments de notre vie. Le média devient le magasin et réciproquement. Pour le vendeur il s'agit de mettre en œuvre des mécanismes d'activation immédiate des ventes ; c'est-à-dire de réduire le processus de décision pour favoriser l'achat d'impulsion, ou de transformer une recherche extensive en une recherche contextuelle d'informations, afin que la décision soit prise en quelques minutes, voire moins. Internet est un outil de comparaison des offres et des prix, certes, mais surtout un activateur et un accélérateur d'achat. Les grandes surfaces ont une carte à jouer dans le ralentissement du processus de shopping, pour lui redonner du sens et de la valeur.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

### Au sommaire du prochain numéro

« Nouveaux circuits, enjeux sociaux – II » : emploi, environnement, animation urbaine, etc., mais aussi relations verticales et dépendance économique. Réflexions et entretiens avec des acteurs ou observateurs des nouveaux modèles à l'œuvre dans le commerce digitalisé : Paul Charlent, (Alancienne), Antoine Cheul (Shopopop), Pascal Coste (Conseil départemental de Corrèze), Jean-Pierre Marty (O'Toit), Gaëlle Toussaint-David (Simon Associés)...

#### Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

251, boulevard Pereire, 75017 Paris – Directeur de la publication : Richard Panquiaux – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris  
(01 45 89 67 36, jwa@tmride.fr) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact : François Ehrard  
(01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200 – Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial