« Distribution 4.0 » : une nouvelle révolution commerciale ?

Olivier Badot, Jean-François Lemoine et Adeline Ochs* [1]

* **Olivier Badot** est professeur titulaire de la chaire E. Leclerc/ESCP Europe « Prospective du commerce dans la société 4.0 » et professeur des universités associé à l'université de Caen (IAE/Nimec).
Jean-François Lemoine est professeur à l'universités Paris 1 (Prism Sorbonne) et à l'Essca School of Management, et directeur de l'Ecole doctorale de management Panthéon-Sorbonne.
Adeline Ochs est professeure affiliée à l'ESCP Europe et directrice du cabinet d'études Topoye.

LES HISTORIENS DU COMMERCE CONSIDÈRENT LE XIXE SIÈCLE comme l'époque de la dernière grande révolution dans ce secteur, avec l'apparition du magasin qui a structuré la relation client jusqu'aujourd'hui, et qui existait peu jusqu'alors. L'émergence du magasin est favorisée par la combinaison de facteurs de natures diverses – l'urbanisation, la montée de la bourgeoisie et la révolution industrielle. Pas uniquement le « grand magasin » si bien analysé par Zola, mais toutes les formes de magasin, en tant que sites physiques de coordination de flux (de marchandises et de clients) et de minimisation des coûts de transaction, pour les fournisseurs comme pour les acheteurs (ce que les Américains appelèrent la *one stop shop*). Si le XXe siècle a connu beaucoup d'évolutions en matière de commerce et de distribution, toutes ont concerné le magasin physique et ont moins modifié structurellement le secteur qu'apporté des évolutions au format magasin. Qu'il s'agisse de l'invention du « libre-service » lors des crises de la fin des années 1920, qui a consisté à réduire les coûts du point de vente en en transférant une partie sur le client devenu logisticien, ou de l'émergence des grandes surfaces, qui a accompagné, à partir des années 1960, l'implantation des populations dans les périphéries urbaines.

[1] Avec la collaboration d'Amélie Abadie, chercheuse (chaire E.Leclerc/ESCP Europe). Cette contribution s'inspire de *Distribution 4.0*, par Olivier Badot, Jean-François Lemoine et Adeline Ochs, Pearson, 2018.

Le fait qu'Alibaba devienne en 2017 le premier distributeur mondial de produits de consommation tandis que l'homme le plus riche du monde soit, en 2018, le propriétaire d'Amazon, conduit à se demander si une nouvelle technologie de la relation commerciale ne serait pas en train de remplacer le magasin hérité du XIXe siècle. Il s'agit des places de marché digitales [2], c'est-à-dire de systèmes d'information reliant vendeurs et acheteurs, sans stock propre, sans magasin, et déléguant parfois la livraison des marchandises aux fournisseurs. En outre, l'accès à ces places de marché s'opère avec un appareillage technique tel le *smartphone*, qui permet aux clients de gérer l'ensemble de leur processus d'achat et d'optimiser au mieux leurs transactions. C'est le « commerce 4.0 », c'est-à-dire la possibilité d'acheter n'importe où, n'importe quand, grâce à des applications permettant non seulement d'effectuer des transactions, mais également d'intégrer toutes sortes de variables (situation géographique, influence des réseaux sociaux, données biométriques, etc.).

ALIBABA EST DEVENU EN 2017 LE PREMIER DISTRIBUTEUR MONDIAL DE PRODUITS DE CONSOMMATION TANDIS QUE L'HOMME LE PLUS RICHE DU MONDE EST, EN 2018, LE PROPRIÉTAIRE D'AMAZON

Une première dimension de cette révolution commerciale consiste en un changement des paradigmes économiques. Les acteurs du secteur se voient confrontés à un besoin d'agilité et d'adaptation, du fait notamment des flux d'information circulant sur les réseaux sociaux et des *stimuli* permanents produits par les systèmes d'information et le traitement rapide des données. Mobilité et information semblent illimitées dans le commerce 4.0, et les recompositions stratégiques font florès – BlaBlaCar achète OuiBus, filiale de la SNCF. Voici venue l'époque où la « foule », collaborative et capitaliste, prend la main. Mais n'était-ce pas dès 1990 l'anticipation de Giorgio Agamben qui, dans *La communauté qui vient*, annonçait la lutte entre les institutions et les *« singularités quelconques »* ? De cette concurrence démesurée découle une compression des prix. Toute différenciation devient banale, et seule la prédation des données, des talents, paraît désormais produire la rente. L'économie semble de nos jours revenir à la référence de la concurrence pure et parfaite, au surplus maximal pour le consommateur et aux profits nuls [3]. Idéal de bien-être social, le commerce 4.0 est pourtant source de nombreuses difficultés dans son application actuelle (c'est notamment le cas des formes organisationnelles basées sur les foules comme la *crowd logistics* [4]).

[2] Voir p. 23 l'article de Philippe Moati.

[3] Voir p. 34 le texte d'Amélie Abadie.

[4] Voir p. 51 l'article de Valentina Carbone *et al.*

>>>

Le physique et l'expérientiel s'allient au virtuel, dans une convergence omnicanale à mille lieues de la dichotomie traditionnelle entre commerce et e-commerce [Vanheems, 2015]. Les rayons se démultiplient et se dématérialisent sur nos écrans. Ils accordent au service une place considérable. Le numérique transforme la vente et le management. La première se doit plus que jamais d'être ajustée, interpersonnelle, tandis que le second calque désormais sa structure sur le modèle déterministe des technologies. La « plate-formisation » de l'économie fait de la rencontre le nouveau capital productif du distributeur. La fabrication est sous-traitée, coproduite, au profit de la formation d'une offre « servicielle ». La consommation passe de l'objet au vécu. Le consommateur est constamment connecté. Il force le distributeur à faire de même, entre intelligence artificielle et *big data*.

SI LE MAGASIN PHYSIQUE PERD DE SA SUPRÉMATIE AU PROFIT D'AGENCEMENTS COMMERCIAUX PLUS COMPLEXES, DONT LES PLACES DE MARCHÉ, IL NE SEMBLE PAS VOUÉ À UNE DISPARITION IMMÉDIATE

Si le format commercial qu'est le magasin physique perd de sa suprématie au profit d'agencements commerciaux plus complexes, dont les places de marché, il ne semble pas voué à une disparition immédiate. A la fois parce qu'il représente encore un avantage économique et logistique pour les offreurs comme pour les acheteurs, et parce que la propagation du « commerce 4.0 » entraîne des bouleversements qui se heurtent à l'acceptation par les corps sociaux. Ce texte propose quelques clés de lecture des principales mutations en cours, notamment : l'élargissement des fonctions des distributeurs ; les arbitrages constants des consommateurs dans le choix des formats, de plus en plus facilité par les *smartphones* et les systèmes d'information ; les enjeux logistiques qui conditionnent le développement de l'e-commerce et la mise en place de stratégies « phygitales » (à la fois physiques et digitales). Ces mutations modifient fortement l'économie politique du secteur du commerce au profit des opérateurs émanant de l'« univers Internet ».

Des fonctions de plus en plus larges

Incarnée par le magasin, la distribution joue le rôle traditionnel d'intermédiaire. Le distributeur doit optimiser ce à quoi le particulier a accès (localisation des points de vente, prix), en fonction de ce qu'il veut (ses goûts). Cette fonction première consiste donc à créer une utilité pour le consommateur. Cela passe, en second

lieu, par son entêtement à minimiser ses propres coûts, dans le but de pérenniser et d'accroître l'utilité de la distribution.

Le distributeur est aussi intermédiaire financier. Crédits à la consommation, programmes de fidélité et remises viennent en aide au budget des acheteurs. Le commerce est, en parallèle, la source d'une contribution sociale, économique (par exemple, la lutte contre l'inflation dans les années 1970), voire quasi politique. Il fait partie d'un tout collectif, qu'il influence et dont il se nourrit. Il participe, notamment à l'échelle locale, à l'animation des communautés, structure les villes. Dans l'ère 4.0, ce rôle social s'étend à l'espace virtuel par l'animation des réseaux sociaux, la structuration d'Internet. Ce transfert d'animation des territoires (du local au virtuel) est en partie responsable de la fermeture de nombreux commerces dans les villes, notamment petites et moyennes. Il n'en est évidemment pas la seule cause : on pense aussi à la plus ou moins grande cohérence dans le développement commercial urbain et périurbain. Toujours est-il qu'il offre aussi une perspective de revitalisation. En effet, le développement des plates-formes digitales dites « territoriales » (on pense à Waze Local ou aux plates-formes développées par les villes), qui intègrent des commerces physiques comme fournisseurs possibles aux côtés des vendeurs à distance, devrait engendrer un regain de trafic en magasin. La mise en place de ces plates-formes digitales territoriales est en outre facilitée par des programmes d'accompagnement et de financement publics ou semi-publics de revitalisation des centres-villes, à l'instar des *business improvement districts* au Royaume-Uni ou d'Action cœur de ville en France. Ces programmes permettent de limiter les effets d'une régulation du commerce par le marché (prix des loyers, coût du foncier, espaces disponibles, etc.) et contribuent, plus généralement, à la mise en œuvre de politiques de villes et d'agglomérations plus équilibrées entre commerce de périphérie et commerce de centre-ville et de quartier.

Des fonctions nouvelles de la distribution ont graduellement émergé des Trente Glorieuses. La fonction de construction identitaire pour le consommateur s'est ajoutée à celle de simple intermédiaire. Avec l'allègement des normes populaires et religieuses, et le renforcement de l'individualisme, l'acheteur est en mesure de recréer un environnement identitaire et une position sociale par sa consommation. Durant les dernières décennies, le magasin a pris la responsabilité nouvelle d'aider

»»

le consommateur à projeter son « soi » dans ce qu'il achète. Les stratégies de marketing des marques y ont aussi contribué.

Le point focal du consommateur s'est donc graduellement déplacé de son avoir vers la construction de son individualité-identité. C'est l'émergence d'un paradigme expérientiel : la distribution doit créer l'émotion et l'instant pour enrichir le psychisme du client [Lemoine, 2003]. Avec la numérisation des réseaux et la communication instantanée, cette fonction prend une importance grandissante. En définitive, le distributeur doit jouer un rôle de raconteur d'histoires. Il ancre les produits dans des récits réels ou mythiques, prenant le parti de réenchanter une socioéconomie morne et protégeant le client de la réalité extérieure, à l'instar des grands *malls* américains. Il s'agit, pour le commerçant, de se différencier. Les stratégies expérientielles dans le commerce se développent dans de nombreuses directions : offrir une gratification individuelle et collective, aider à obtenir l'estime de ses pairs, produire des émotions, conférer du sens aux actes d'achat, etc. Aujourd'hui, une fonction de gestion des canaux de consommation s'ajoute au rôle du distributeur. Ce dernier doit pouvoir être là où le consommateur connecté l'attend, c'est-à-dire partout à la fois (ubiquité). Avec la mobilité des personnes, le commerce n'est plus seulement un point de destination, mais un système qui suit les flux, un point de passage ou un marchand hébergé dans les technologies mobiles (on parle d'« omnicanalité »). Il va désormais vers le client et non le contraire, dans l'idée d'un commerce dit « visqueux » [Demuth, 1997].

Le comportement du consommateur : « mobiquité » et arbitrages permanents entre canaux

Le consommateur actuel semble affranchi, singulier, parfois même extravagant. Il évolue dans la société dite « hypermoderne » [Lipovetsky, 1983]. La liberté d'être soi, le vécu de l'instant présent y prennent le pas sur les rites de passage traditionnels. Plus narcissique, ce « client-roi » valorise de façon croissante sa personne. La culture du *fun* et des sentiments tendrait alors à compenser l'incertitude du consommateur actuel quant à son futur. La digitalisation marque justement un changement de focale du distributeur vers l'aval de sa chaîne de service : le point de contact avec le client. Le marketing expérientiel du magasin et la satisfaction maximale du chaland deviennent alors un enjeu majeur pour le distributeur s'il ne veut pas être remplacé par les places de marché. Les dimensions sociales, d'ambiance et

de design du magasin, compensent la minimisation des efforts permise par l'e-commerce et le « m-commerce » [5].

Le parcours du client devient une constellation de points de contact qui forment un tout dans son esprit. Une complémentarité entre canal Web et magasin physique semble émerger. Internet rationalise le shopping dans ses motivations plutôt utilitaires, tandis que le magasin devient un lieu de vie sociale. Les deux canaux se complètent selon les pérégrinations du client. Ce dernier tente de rationaliser sa visite dans un magasin grâce aux canaux virtuels et apporte du sens et des sentiments à son parcours virtuel en se rendant dans une enseigne physique. Son guide principal est le *smartphone*, l'assistant mobile qui, aidé des réseaux sociaux, le connaît mieux que quiconque et l'informe sur son environnement. Le distributeur s'infiltre aujourd'hui dans ces outils pour influencer l'acheteur et interagir avec lui. Il s'investit considérablement pour agir sur les parcours d'achat [Badot et Lemoine, 2009].

LES « CONSOMMATEURS AUGMENTÉS » PAR LES SYSTÈMES D'INFORMATION SEMBLENT AVOIR DÉVELOPPÉ UN VÉRITABLE *HABITUS* DE L'ARBITRAGE QUI LEUR PERMET DE CHOISIR, *HIC ET NUNC*, LE MEILLEUR CANAL POUR LA TRANSACTION

Mais les « consommateurs augmentés » par les systèmes d'information ubiquitaires semblent avoir développé un véritable *habitus* de l'arbitrage qui leur permet de choisir, *hic et nunc*, le meilleur canal pour la transaction, qu'il soit physique (surtout pour des produits de consommation courante), digital (cas des services dématérialisés) ou « phygital », c'est-à-dire hybride (notamment pour des produits non-alimentaires). On serait là dans une généralisation du principe du « commissaire-priseur walrasien » qui permettrait aux consommateurs de recueillir en permanence, grâce aux systèmes d'information, les offres disponibles sur le marché, et de tâtonner vers les meilleurs arbitrages en termes de prix et de canaux de distribution.

En conséquence, les stratégies des acteurs du commerce physique et celles des e-commerçants ont un point commun : leur orientation vers le consommateur, non seulement en tant qu'individu, mais même dans son intimité. La clientèle moyenne fait place aujourd'hui à une pléiade de cibles, du fait de la diversité des identités numériques. La demande devient hyper-segmentée et en mouvement (grâce aux *smartphones*), appelant

[5] Le « m-commerce » est un e-commerce utilisant les technologies mobiles.

>>>

un service de plus en plus personnalisé. Il en va de même en matière de prix avec les pratiques du *dynamic pricing*, où la politique de prix est en constante cohérence avec le marché. Tel le prix d'une action financière, le prix du produit en rayon, des services Uber ou de WeChat en Chine, varient en fonction de l'offre (dates de péremption ou nombre de chauffeurs alentour) et de la demande. La politique de prix devient agile [Badot, 1998].

Finalement, le distributeur se fait observateur du client et de ses comportements, de façon constante, par la captation et l'analyse de ses données (c'est le *crowd marketing*). En reprenant les techniques historiques de l'étude de marché et de l'ethnographie du parcours d'achat, mais en les transformant en système de *big data* ubiquitaire et continu, il passe du sondage et de la micro-observation à un panoptique généralisé tendant vers une compréhension du consommateur dans son individualité. Les recherches sur le *privacy paradox* indiquent que les consommateurs ne sont pas dupes de cette intrusion massive dans leur vie quotidienne, mais que certains facteurs contribuent à en faciliter l'acceptation. Il s'agit principalement de la capacité de ces systèmes intrusifs à minimiser le taux d'effort du client lors de son processus d'achat (de la formation du désir à la récupération du produit) et à lui permettre une reconquête de pouvoir d'achat (par le biais de promotions ou de prix cassés, notamment).

La logistique : défi majeur de la distribution 4.0

Nos habitudes de consommation actuelles se heurtent à une problématique logistique. En effet, le canal digital, rapide et complet, laisse percevoir au client qu'il peut acquérir tout bien ou service, en une fraction de seconde et sans effort. Cet effet en apparence magique est renforcé par l'existence de « *business models* inversés » [Anderson, 2009] qui consistent – comme en toute période de forte innovation socioéconomique – à faire subventionner des stratégies de création et de préemption de nouveaux usages, naturellement non rentables, par des moyens financiers « amont » (bourse, marchés financiers, capital-risqueurs, activités de back-office valorisables, etc.).

Mais dès que le canal de distribution numérique est mis en perspective avec l'achat en magasin physique, les délais et les coûts sont très différents, surtout en ce qui concerne la livraison de produits de consommation courante qui génèrent des coûts élevés de préparation du panier et de livraison, coûts que le

client n'est pas prêt à assumer. Cela explique pourquoi les taux de pénétration de l'e-commerce de biens dématérialisés (musique, billets d'avion, tickets de cinéma, etc.) sont jusqu'à six fois plus élevés que ceux des produits de grande consommation. La démocratisation de l'e-commerce à partir de la fin des années 1990 a conduit à la multiplication des centres de tri, des relais-colis, des consignes, des conciergeries, etc. Les enjeux environnementaux sont majeurs : les transports représentent actuellement 30 % des émissions de gaz à effet de serre et le développement de l'e-commerce devrait accroître cette proportion. La gestion du dernier kilomètre est également en pleine reconfiguration. La logistique tendrait à devenir « ubérisée » et « crowdsourcée », pratiquant des modèles organisationnels inspirés du modèle indien du *dabbawalla*, qui vise à minimiser les coûts de gestion et de mise en contact entre les lieux de retrait des colis et ceux de livraison en recourant à des particuliers devenus aussi livreurs. Si cette coordination entre des milliers d'acteurs s'appuie massivement, elle aussi, sur des systèmes d'information fortement « algorithmés », elle n'est pas sans poser de problème en matière de travail et de bien-être.

LE DISTRIBUTEUR SE FAIT OBSERVATEUR DU CLIENT ET DE SES COMPORTEMENTS, DE FAÇON CONSTANTE, PAR LA CAPTATION ET L'ANALYSE DE SES DONNÉES.

Par ailleurs, se pose la question de la reconfiguration des espaces urbains afin de mieux s'adapter, d'une part, aux exigences environnementales et, d'autre part, aux contraintes du commerce omnicanal (livrer les « e-acheteurs », les magasins et les points-relais participant au click-and-collect). Loin des spectaculaires drones ou robots livreurs, l'avenir est à une reconfiguration physique de la ville en un maillage d'entrepôts tampons en proche périphérie (les hypermarchés reconvertis, par exemple) reliés à des *hubs* et autres lieux de *dispatching* des colis par des métros de fret [6]. En d'autres termes, si robots livreurs il devait y avoir, ils seraient davantage enterrés qu'à ciel ouvert. Apparaît le scénario de la ville agile en termes logistiques, offrant des espaces à occupation variable en fonction des moments du jour ou de la semaine (parkings, rues...) aux opérateurs de la micro-logistique urbaine (fournisseurs, livreurs, etc.).

Une performance difficile à appréhender

Si les enjeux logistiques posent de sérieux problèmes de rentabilité, ils ne font que s'agréger à la question plus générale de la performance des acteurs du commerce physique et digital.

[6] Voir les recherches internationales de La Fabrique de la Cité, accessibles sur https://www.lafabriquedelacite.com/.

>>>

Le modèle de mesure de base en matière de commerce repose sur le triptyque « attraction-transformation-fidélisation ». Le commerce, quelle que soit son excellence en matière de produits ou de services, doit dans un premier temps attirer des chalands. Le meilleur moyen est d'être localisé de façon à minimiser les efforts des consommateurs (proximité, pôles commerciaux, implantation sur des flux). Une fois sur place, le consommateur est invité par des politiques commerciales diverses (promotions, *merchandising*, expériences, etc.) à ne pas rester à l'état de visiteur mais à se transformer en acheteur. Enfin, des politiques spécifiques (cartes, points, etc.), mais aussi la nature de l'assortiment (à consommation rapide comme les produits alimentaires ou d'hygiène) facilitent la fidélisation au point de vente.

LES TENDANCES ACTUELLES ONT ACCRU L'ÉCART ENTRE « COMMERCE DE VISCOSITÉ » (QUI VA VERS LE CLIENT) ET « COMMERCE DE DESTINATION » (VERS LEQUEL VA LE CLIENT)

Les tendances actuelles ont accru l'écart entre « commerce de viscosité » (qui va vers le client) et « commerce de destination » (vers lequel va le client). Le commerce de viscosité correspond à des formats en croissance que sont les commerces spécialisés de proximité, les supérettes, le commerce de flux ou de transit (dans le métro, les gares et aéroports), le *drive* et l'e-commerce comme le m-commerce (Amazon, notamment). Ce type de commerce minimise l'effort du consommateur et le temps passé en le servant au plus près de là où il se trouve.

A contrario, le « commerce de destination » conduit le chaland à sortir de ses itinéraires habituels pour se rendre dans des magasins ou des pôles commerciaux qui vont sans doute devoir de plus en plus faire la preuve de leurs avantages concurrentiels, qu'il s'agisse du prix (Primark), de la mutualisation des achats (très grands centres commerciaux) ou de l'expérience client (Nespresso, Sephora). Une tendance se dégage, celle de la mutualisation des flux, qui mène à des formats hybridant attractivité commerciale et touristique (cas du Dubai Mall ou d'outlets de marques comme La Vallée Village près de Marne-la-Vallée) et/ou attractivité culturelle (cas de Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer ou des « tiers lieux » qui fleurissent dans les centres-villes des pays du nord de l'Europe).

Au contact de consommateurs de plus en plus volatils et aux moments d'achat fractionnés en fonction d'arbitrages constants, les technologies de l'information aidées de l'intelligence artifi-

cielle (notamment des modèles prédictifs d'achat) deviennent des facteurs-clés de l'attraction des chalands mais aussi de leur fidélisation. Mais l'hybridation omnicanal et « crosscanal » (voir encadré ci-dessous) des parcours clients perturbe considérablement la mesure de la performance du lieu de transaction. S'il est effectivement facile de mesurer l'effet d'une campagne de promotion locale sur l'attractivité d'un point de vente, ou celui de la relocalisation d'un magasin sur le trafic créé, il l'est beaucoup moins de tracer les flux d'incitation dans un univers si épars que le commerce 4.0. En effet, il s'agit de rendre compte des externalités de réseaux – en d'autres termes, des incidences que chaque canal peut avoir sur l'autre. Ces phénomènes, non mesurés par les indices traditionnels des distributeurs souvent établis en silo, sont d'autant plus compliqués à appréhender que peu d'acteurs maîtrisent l'ensemble du système aux droits de propriété éclatés (sauf des places de marchés leaders comme Amazon ou des leaders du commerce physique devenus oligopolistiques dans leur secteur et maîtrisant, tel Leroy Merlin, leurs canaux physiques et digitaux). La mesure de la performance des acteurs de la distribution semble alors devenir un jeu d'équations à variables connues... et inconnues.

Vers un vendeur robot ?

L'assortiment du distributeur s'articule autour de deux axes – en profondeur et en largeur. Le premier fait référence à la variété d'offre au sein d'une même catégorie de produits. La variété est alors généralement créée par la différenciation verticale en qualité perçue et en prix. Le second reflète le nombre de catégories offertes. La complémentarité des produits ou leur substituabilité

»»

Commerce multicanal, crosscanal, omnicanal

Le « commerce multicanal » consiste en la commercialisation de produits à travers des canaux de vente et de communication non reliés entre eux. Le « commerce crosscanal » consiste à répartir différentes fonctions du processus de commercialisation sur des canaux complémentaires. Par exemple, l'achat dans des gammes larges en magasin physique et la récupération de produits achetés sur Internet dans un *drive*. Le « commerce omnicanal » consiste à combiner de façon la plus fluide possible les différents canaux afin de favoriser un parcours d'achat pertinent et sans coût de coordination pour le consommateur, et en même temps rentable pour le distributeur. On dit aujourd'hui « sans coutures » [Vanheems, 2015 ; Badot et Moreno, 2016].

influence la largeur de gamme du distributeur. Sous l'effet de la fragmentation des modes de consommation, de leur tendance à l'instantanéité et de la réduction des coûts d'étiquetage grâce à la technologie, les assortiments se font de plus en plus changeants, à l'instar de la *fast fashion* pratiquée par l'enseigne Zara.

On assiste à une véritable rupture numérique sur les politiques d'assortiment des distributeurs. Les écrans bénéficient d'une agilité inégalée par rapport aux rayons en magasin. Le canal d'e-distribution peut effectuer tout changement d'assortiment à un coût moindre. Il permet des rayons bien plus vastes et profonds que le magasin physique. En effet, ce dernier est limité par son espace de vente, par la gestion décentralisée (à l'échelle des magasins) des stocks, par le coût du foncier, et tout changement dans son *merchandising* nécessite un mouvement physique des produits. L'*e-merchandising* a permis le développement de nouvelles formules tel que le *drive*. Par ailleurs, si le nombre de passages devant un produit en magasin doit être analysé par des démarches compliquées et coûteuses de type ethnomarketing, il est enregistré en nombre de *facings* (la visualisation d'une fiche produit) dans le canal virtuel. L'intérêt de l'internaute pour de nouveaux achats est aussi traduit dans des bases de données liant achats passés et *facings* personnels. C'est un véritable « profilage » du comportement de l'e-acheteur qui est désormais possible. Il permet un *e-merchandising* optimal grâce à une information précise, mais aussi discriminée à l'échelle individuelle.

Le secteur du commerce mute graduellement vers le paradigme omnicanal. Le vendeur doit alors articuler les différents canaux de ventes en assistant le client selon l'attitude de celui-ci face aux technologies. Dans cette logique générale d'automatisation du *merchandising* et de gestion des assortiments par le *big data*, le vendeur deviendra-t-il un robot ? L'étude « The future of employment » de Carl Frey et Michael Osborne publiée en 2017 prédit l'automatisation de presque la moitié des emplois aux Etats-Unis. Ce sont principalement les emplois de manutention et de logistique qui sont menacés.

Marques de distributeur : une anticipation de l'économie des plates-formes

La marque du distributeur remplit plusieurs fonctions. Déjà par le prix, elle est un outil de pilotage de l'image que le consommateur se fait en magasin. Elle allège également le travail de

gendarme du distributeur. En effet, lorsque les producteurs délèguent la vente de leurs produits au distributeur, le contrôle des chaînes d'approvisionnement est crucial pour la performance des acteurs du canal. Sous sa propre marque, le distributeur s'élargit en intégrant verticalement la production d'un bien. Les coûts de coordination et de transaction sont donc réduits, mais font place à un investissement et aux coûts d'une production plus ou moins intégrée. Au travers de l'histoire des marques de distributeurs (des marques blanches à bas prix des années 1970 aux marques plus élaborées d'aujourd'hui), on distingue trois voies stratégiques. La première est l'option de la réduction des prix. La chaîne de production et la logistique sont optimisées par le distributeur de façon à élargir vers le bas ses gammes de prix. La deuxième lui donne un statut de référence, la marque de distributeur est alors positionnée dans le cœur de la demande, en pleine concurrence du *big middle*. Enfin, les marques de distributeurs à thème permettent l'offre de produits singuliers, généralement à plus bas prix que les concurrents. C'est alors une façon d'aborder des marchés de niche ou d'adapter localement son offre comme le fait la marque d'E. Leclerc, Nos régions ont du talent [7]. Le contrôle de toute la chaîne productive offre également, tout au long de l'assemblage, la possibilité de certifier, tracer, donc crédibiliser le produit, à l'instar des appellations d'origine protégée (AOP). Il donne aussi la possibilité de contrôler directement le positionnement marketing du produit ou d'une gamme, pas seulement sa place en rayon. Enfin, avec ses propres marques, le distributeur contrôle précisément ses marges, puisqu'il devient son propre fournisseur. La place de la marque de distributeur est un arbitrage que celui-ci fait entre la valeur des produits de marques tierces, et sa propre valeur de producteur. Si celle-ci cannibalise les autres marques, la négociation avec les fournisseurs sera plus difficile.

CARL FREY ET MICHAEL OSBORNE PRÉDISENT L'AUTOMATISATION DE PRESQUE LA MOITIÉ DES EMPLOIS AUX ETATS-UNIS. LES EMPLOIS DE MANUTENTION ET DE LOGISTIQUE SONT PRINCIPALEMENT MENACÉS

La plate-formisation de l'offre à l'ère du commerce 4.0 tend à décaler la structure de la relation entre fournisseurs et distributeurs d'un cran, en transformant les distributeurs en fournisseurs des plates-formes (Amazon, par exemple, référence également des distributeurs sur sa place de marché ; il en va de même des plates-formes spécialisées comme Waze ou Tagawine). Les distributeurs classiques sont donc pris en étau

[7] Voir p. 60 l'article de Laure Lavorata.

>>>

entre la diminution récente de la valeur créée par les marques de distributeurs (du fait d'un avantage-prix moins évident comparé aux marques nationales qui ont abaissé leurs prix pour rester compétitives) et le transfert d'une partie de leur valeur aux plates-formes marchandes.

Vers une nouvelle économie politique du secteur

La synchronisation entre *online* et *offline* semble devenir la priorité du commerce actuel. Depuis quelques années déjà, le concept du multicanal – distribuer par le biais de canaux digitaux et physiques – s'est démocratisé et est devenu quasiment incontournable. Internet est complété par la visite d'un rayon et, à l'inverse, le Web est mobilisé dans la rue ou en boutique pour faciliter les courses. Le multicanal et le crosscanal mutent même vers des dispositifs plus complexes avec l'arrivée des réseaux sociaux et des places de marchés intégratrices du commerce physique. L'ensemble du processus d'achat est embarqué dans une mobilité augmentée inédite qui modifie durablement l'économie politique du secteur, au sens traditionnel de la répartition et de la captation de la valeur et de (nouveaux) rapports de force.

ON ASSISTE À UN TRANSFERT DE LA RENTE AU PROFIT DES PLACES DE MARCHÉS ET DES CONSOMMATEURS-VENDEURS, AU DÉTRIMENT DES DISTRIBUTEURS CLASSIQUES ET DE LEURS SALARIÉS

La captation de la valeur est un enjeu inhérent au secteur des biens de consommation. Dès l'apparition des marchands de la route des Indes, la valeur est passée des mains des artisans à celles des commerçants. Dans les années 1950-1960, à l'aube de la société de consommation, les marchés étaient peu segmentés et les modes de vie étaient relativement stables et déterminés par des structures et des *habitus* de classe. Le secteur du commerce était alors organisé en canaux distincts et la valeur était principalement captée par des grands manufacturiers (Procter & Gamble, Colgate, Coca-Cola, etc.) qui répondaient aux besoins des consommateurs, mais stimulaient aussi leurs désirs au travers des *mass media* et de la publicité. Les consommateurs fréquentaient alors les distributeurs, principalement pour y acheter les produits promus par les stimulations publicitaires. Avec la libération des mœurs et des modes de vie dans les années 1970, *« les imaginaires se dilatent »* comme le dira Gérard Demuth, et les marchés se segmentent car les habitudes de consommation et d'achat se différencient. Si les manufacturiers conservent un

rôle important, notamment en développant des marques fortes, les consommateurs ont des besoins d'accessibilité physique (en périphérie notamment) mais aussi financière. L'élargissement des envies de consommer durant les Trente Glorieuses a conduit aux stratégies de baisse des prix dans la grande consommation, et incité les chaînes de magasins à incorporer dans leurs points de vente les principes de la publicité et du marketing. Le commerce se structure, se développe en taille et en réseaux, et se met à « dialoguer » avec les consommateurs. En résumé, à cette époque, le secteur est encore organisé en canaux distincts, mais la captation de la valeur se trouve répartie entre les manufacturiers et les distributeurs, sans doute avec une prime à ces derniers. Filser [1989] a d'ailleurs montré comment le pouvoir s'est concentré, à partir des années 1970, dans les mains des réseaux de distribution, notamment les chaînes d'hypermarchés et de grandes surfaces spécialisées, qui sont depuis régulièrement pointés du doigt pour opportunisme et prédation.

A l'ère 4.0, plusieurs phénomènes viennent perturber l'économie politique héritée des années 1950 et, plus généralement, du XIXe siècle. Tout d'abord, le consommateur en mouvement constant semble devenir le pilote de sa propre valeur grâce aux outils et technologies de la « mobiquité ». On assiste à la manifestation du mythique « commissaire-priseur walrasien », capable d'informer en temps réel le consommateur de la possibilité de trouver mieux, à meilleur compte, que ce qui lui est offert dans le magasin. Ensuite, les producteurs et les distributeurs semblent relégués au rang de fournisseurs, de prestataires des acteurs des places de marchés. Ce phénomène est accentué par l'arrivée d'un nouvel acteur dans la création de valeur pour le consommateur (et donc de réduction de la valeur pour les entreprises traditionnelles) : le consommateur lui-même, qui devient fournisseur et vendeur. D'un point de vue économique, on assiste alors à un transfert de la rente au profit des places de marchés et des consommateurs-vendeurs, au détriment des distributeurs classiques et de leurs salariés. Les acteurs du commerce 4.0 viennent en outre empiéter sur le terrain des acteurs du commerce physique en développant, par croissance interne, externe ou partenariale, des chaînes de magasins physiques (Amazon Go ; achat de Whole Foods Market par Amazon ; accord entre Monoprix et Amazon ; etc.). Ces stratégies « phygitales » ne font que renforcer la captation de valeur dans le secteur du commerce par les opérateurs issus du monde d'Internet.

»»

En résumé, dans le commerce 4.0, la distribution a muté en un écosystème aux multiples acteurs, dans lequel la réintermédiation des marchés de biens et de services s'opère par le biais des places de marché [Benavent, 2016]. La valeur se trouve alors capturée au détriment des offreurs des anciens canaux et, en grande partie, redistribuée dans l'« univers d'Internet », comme en témoignent les niveaux de capitalisation des acteurs du digital, niveaux souvent supérieurs à ceux des opérateurs des anciens canaux... En janvier 2019, Amazon vaut 800 milliards de dollars, quand la capitalisation de Walmart n'atteint que les 280 milliards de dollars. ■

Bibliographie

Agamben G., 1990, ***La communauté qui vient. Théorie de la singularité quelconque,*** Coll. La librairie du XXe siècle, Le Seuil.

Anderson C., 2009, ***Free. The future of a radical price,*** Hyperion.

Badot O., 1998, ***Théorie de l'« entreprise agile »,*** Coll. Dynamiques d'entreprises, L'Harmattan.

Badot O. et Lemoine J.-F., 2009, « La ritualisation du parcours-client chez Build-a-Bear Workshop. Phénoménologie et enseignements », 14es Journées de recherche en marketing de Bourgogne, Dijon (12 et 13 novembre).

Badot O., Lemoine J.-F. et Ochs A., 2018, ***Distribution 4.0,*** Pearson.

Badot O. et Moreno D., 2016, ***Commerce et urbanisme commercial. Les grands enjeux de demain,*** Editions EMS.

Benavent C., 2016, ***Plates-formes. Sites collaboratifs,*** **marketplaces,** ***réseaux sociaux... Comment ils influencent nos choix,*** FYP Editions.

Demuth G., 1997, ***Rien n'est plus pareil et ça n'est pas un drame,*** Stock.

Filser M., 1989, ***Canaux de distribution,*** Coll. Gestion, Vuibert.

Frey C. et Osborne M., 2017, « The future of employment : how susceptible are jobs to computerisation ? », *Technological Forecasting and Social Change* n° 114, C, pp. 254-280.

Giddens, A., 1990, ***The consequences of modernity,*** Polity Press/Basil Blackwell/Stanford University Press.

Holbrook M. B. [Ed.], 1999, ***Consumer value. A framework for analysis and research,*** Coll. Routledge Interpretive Marketing Research, Routledge.

Lemoine J.-F., 2003, « Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente », *Revue Française du Marketing* n° 194, 4/5, pp. 83-101.

Lipovetsky G., 1983, ***L'ère du vide,*** Coll. Les Essais, Editions Gallimard.

Vanheems R., 2015, ***Réussir sa stratégie cross et omni-canal,*** Editions EMS.