

La transformation numérique dans le commerce de détail¹

Près de 60% des consommateurs belges ont passé au moins une commande en ligne l'année dernière. Et plus de 10% des e-acheteurs ont commandé plus de 5x en ligne au cours des 3 derniers mois. L'e-commerce est maintenant complètement entré dans les mœurs des belges, motivés essentiellement par **un gain de temps ou la facilité des achats en ligne, ainsi que par les prix compétitifs.**

La dernière enquête de COMEOS le confirme : s'il achète en ligne des produits et services nouveaux, le consommateur achète en ligne également à la place d'achats en magasins physiques. **Le développement de l'e-commerce engendre ainsi des répercussions au niveau du commerce traditionnel.**

Vers le « commerce connecté », une nouvelle phase d'évolution du commerce

L'e-commerce doit probablement être perçu comme une nouvelle phase d'évolution du commerce. Celui-ci a été secoué voici une soixantaine d'années par le concept de libre-service, qui a engendré le boom des grandes surfaces. Pouvoir se servir directement dans les rayons est devenu normal aux yeux du consommateur.

Pouvoir commander en ligne et que le produit vienne vers lui s'il le veut le deviendra vraisemblablement aussi, au point que dans quelques années, on ne parlera probablement plus spécialement d'e-commerce : le « commerce connecté » sera banalisé, avec le choix laissé au consommateur du canal on/off-line d'achat et de livraison.

Les secteurs les plus touchés par le développement de l'e-commerce

L'e-commerce a au départ surtout concerné les vendeurs de matériel électronique, ainsi que les vendeurs de biens culturels (livres et musiques), mais maintenant que la majorité des ménages utilisent ce canal, les achats concernent massivement d'autres types de biens ainsi que de services, notamment le **prêt-à-porter** (vêtements, chaussures, accessoires,...).

Il faut très probablement s'attendre en Europe, à des évolutions semblables à celles observées en Amérique du Nord, avec un décalage de 3-4 ans. Ainsi une nette diminution des surfaces commerciales est à craindre, en particulier dans les quartiers non centraux des grandes villes et surtout dans les villes de taille intermédiaire, phénomène qui apparaît en France et encore plus nettement au Royaume Uni. Cette perspective paraît assez inquiétante alors que ces dernières années ont été marquées en Belgique par une croissance de l'offre en surfaces, consécutives à l'ouverture de nouveaux complexes commerciaux.

Les commerces physiques proportionnellement les plus touchés sont ceux qui revendent des « biens standardisés non urgents » (ex : chaussures de sport, petit mobilier, équipement DIY,...), ainsi que des services non liés directement à la personne (agences de voyage,...). Pour ceux-ci, un phénomène de désintermédiation à grande échelle est apparu, avec des

¹ Extrait de l'étude réalisée par Damien JACOB (2016) « Impact du numérique pour le secteur du commerce de détail » (www.prospectic.be/wts)

organisateur de voyages qui vendent en ligne en direct au consommateur, sans passer par des agences de voyage. Un phénomène de réintermédiation s'opère également, avec de nouveaux acteurs en ligne (ex : Booking.com, AirBnB, resto.be, Immoweb, Uber,...) qui se positionnent comme « plateformes » de mise en relation, souvent en bousculant des organisations historiques de nature corporative et des législations, en permettant par exemple à des non-professionnels de proposer leurs services (ex : taxis, auto-école, location de voiture, prêts de tracteurs, location de meublés, location de machines-outils,...).

Devraient par contre bien résister les revendeurs de proximité (petite surface avec une large plage horaire d'ouverture et vendant des biens alimentaires et non alimentaires répondant à des besoins de consommation à très court terme), ainsi que les vendeurs de biens réalisés ou fabriqués sur place.

Pour le commerce de proximité dans ces 2 secteurs, **l'enjeu consiste vraisemblablement à exceller au niveau de la qualité du contact humain personnalisé, de l'expertise, de l'incarnation de « valeurs » et du service après-vente.** Il s'agit d'une force structurelle par rapport aux pure-players et groupes de retail, qui, malgré leurs investissements dans des bots, des algorithmes prédictifs, des outils de gestion de commentaires, et autres développements technologiques, parviendront difficilement à remplacer le sourire et l'empathie que peut émettre un humain. Ce ressenti psychologique reste favorable à l'achat pour une partie significative des consommateurs et peu y sont complètement indifférents.

Il ne faudrait donc certainement pas conclure qu'il n'y a aucun avenir dans ces 2 secteurs à cause de l'e-commerce. Celui-ci ne causera pas plus sa perte que ne le sont parvenus la grande distribution et les « drives ».

L'e-commerce, une menace, mais aussi une opportunité à saisir pour le commerce de proximité

Comme ce fut le cas aux Etats-Unis, Il faut donc s'attendre en Belgique, avec le décalage d'adoption de l'e-commerce, à ce que certaines formes de commerce soient encore plus touchées qu'actuellement, plus particulièrement dans le secteur de la revente de « biens standardisés non urgents » et de services non liés à la personne.

Au contraire, pour d'autres, le commerce connecté représente une opportunité, en particulier pour 2 sous-secteurs :

- **la production et la vente en direct de biens de consommation** (du fabricant au consommateur, sans intermédiaire) et la prestation de conseils personnalisés
 - o l'artisanal manuel (ex : fabrication de petits objets personnalisés en bois, à partir d'une maquette numérique »), l'alimentaire en circuit court ;
 - o « artisanat intellectuel » : conseils personnalisés aux personnes (coaching, diététique, esthétique, psychologie, médiation sociale,...) ;
- **la commercialisation de biens de consommation liés à des valeurs fortes** (commerce équitable, bio, empreinte carbone réduite,...).

A noter que ces 2 sous-secteurs peuvent parfois se combiner (ex : vente par l'agriculteur de fruits bio, avec l'approche écologique des circuits courts et le recyclage de cageots en bois pour la livraison).

Face aux tentatives de la grande distribution de reprendre ce marché, afin de tenter de se différencier, les nouveaux acteurs misent sur les « valeurs fortes » de différenciation, en visant à se donner une image plus sympathique. Mais ils se retrouvent eux-mêmes maintenant confrontés à la concurrence d'autres nouveaux acteurs, « les consommacteurs » qui créent des places de marchés – lieux de dépôt (ex : les « ruches »), ou qui deviennent même producteurs, en vendant en ligne la récolte du potager.

Exemples de plateformes « place de marché produits du terroir »²

- www.terroir-direct (drive fermier; association coopérative de 60 agriculteurs des Cévennes; pionnier depuis 2002; 30% de commission; valeur éthique et solidarité)
- le-bonsens.fr (La Rochelle)
- Locavor.fr (drive en Alsace), drivefermier55.fr, drivefermierbarleeduc.fr,
- Accent sur les valeurs : www.portic.ca, Bio Culture, Optimiam (invendus alimentaires sur Paris)
- Initiatives plutôt urbaines : La Récolte (Paris), Aupasdecourses.com (Paris), OptiMiam
- Initiatives plutôt « de pays » : www.localife.be, www.litterroir.be (Durbuy), le Chant de la Terre (La Louvière)
- Plateformes sur un large territoire : La ruche qui dit oui (France), Expresspaysans.fr, eFarmz (Belgique), Maferme.ca (Canada)

Le web-to-store

Si se lancer dans la vente en ligne n'est pas forcément la porte de salut, adopter une approche « web-to-store »³ présente par contre beaucoup d'intérêt pour de nombreux commerçants.

En effet, il est crucial pour un commerçant de communiquer sur son offre là où se trouve les chaland. Si au siècle dernier, ceux-ci « consommaient » l'essentiel de leur « temps de disponibilité de cerveau » aux médias de masse (TV, radios) et à la publicité qui y était associée, et où ils faisaient des recherches sur... les Pages d'or, maintenant, même si les médias de masse restent encore plutôt bien « consommés », ce n'est plus qu'avec un seul œil, une seule oreille, voire dirons certains qu'un hémisphère du cerveau, l'autre étant plongé sur les médias sociaux, les vidéos en ligne (produites par des groupes médias, mais aussi par des individus : youtubbers,...). Et les recherches s'effectuent maintenant sur les moteurs de recherches en ligne.

Internet devient un média marketing de premier ordre

Vu le déplacement de ce temps du consommateur de l'offline vers le online web, puis le online mobile, il y a lieu de faire suivre sa communication commerciale aussi dans le même sens. Le web (de plus en plus en consultation mobile) devrait être judicieusement utilisé pour signaler des opérations promotionnelles, des évolutions dans l'assortiment, la dernière mode exposée, un « pop-up store » (magasin éphémère),...

² Selon l'étude «Le Commerce alimentaire sur Internet» réalisée par CCM Benchmark en 2015, 7 internautes sur dix en France ont connaissance d'une offre de vente de produits alimentaires en circuits courts, et 14% y ont déjà eu recours.

³ Le web-to-store (appelé aussi phénomène «ROPO»: Research on line, perchage offline) désigne le comportement d'achat du consommateur qui effectue une recherche d'offre commerciale en ligne (sélection du produit / service et du vendeur), puis l'achète en point de vente

Il apparaît toutefois difficile au commerçant de bien cerner le fonctionnement des méthodes d'e-marketing (voir plus loin), d'évaluer la rentabilité, malgré les possibilités d'analyse détaillée que permet le numérique, et d'affecter adéquatement son budget. Trop souvent, celui-ci est alloué à une seule méthode d'e-marketing (les « adwords » sont très fréquemment utilisés, alors que, s'ils peuvent être très efficaces dans certains cas, ils peuvent se révéler non rentables dans d'autres). Ou bien le commerçant optera pour une solution d'apparence simple, comme les sites de bonnes affaires (« deals », ex : Groupon, « The Pass » by Vente Privée, Rosedeaal,...), mais qui rognent sensiblement, voire fatalement, sa marge bénéficiaire.

Etre online ne se limite pas à une vitrine, mais n'exclut pas l'off-line

Une 1^e erreur à ne pas commettre serait d'abandonner complètement l'offline : une partie non négligeable des consommateurs le privilégient, de l'ordre de 20%, et même beaucoup d'adeptes de l'online continuent à y consacrer du temps.

Une 2^e erreur serait de se limiter à un site vitrine. Nous avons vu, parmi les principales évolutions en cours, l'augmentation des attentes du consommateur au niveau du service en ligne. **L'e-acheteur attend une présentation détaillée, actualisée et dynamique de l'offre commerciale.** Il souhaite pouvoir parcourir en ligne le catalogue de manière à cerner l'assortiment. En effet, il refuse maintenant la situation frustrante de faire l'effort de se rendre dans une boutique physique et de s'entendre lire « désolé, il faudra revenir lorsque nous serons réapprovisionnés ». Et surtout, **le consommateur veut pouvoir communiquer en ligne avec le vendeur**, au minimum en asynchrone, mais de plus en plus en synchrone (chat online).

Le click&collect

Une 3^e erreur pourrait être d'en rester à ce stade d'un « site catalogue ». Le consommateur compare en ligne et fait son choix du fournisseur en ligne. Il est donc nécessaire de proposer un devis détaillé en ligne, **un état des stocks**, mais aussi de permettre au chaland de **passer commande en ligne / réserver en ligne**, quitte à ne permettre à court terme que le retrait en boutique. Il est porteur pour un commerçant de proposer l'ensemble du processus de commande en ligne, même si le produit / le service est complexe à vendre en ligne. Les commandes sur l'e-shop ne permettront peut-être pas à moyen terme de couvrir directement les frais d'investissement. Par contre les ventes off-line se développeront grâce à une présence active en ligne. Et, en ayant une approche commerciale en ligne qui stimule le « click&collect » (retrait en magasin), il est possible de générer plus de trafic dans son magasin, et des achats additionnels.

Ce click&collect, très apprécié des consommateurs (90% des internautes français, selon l'enquête réalisée par BVA en 2015), peut être mutualisé, à l'initiative d'un échevinat des affaires économiques et/ou d'une cellule d'animation de centre-ville et/ou d'une association de commerçants. C'est l'approche mixte qui a été suivie au centre-ville de Puy-en-Velay, avec certains commerçants qui ont accepté d'être les points-relais pour des confrères, y compris pour des produits frais (ex : boucherie). L'objectif de la démarche était de « sauver » le centre-ville dont l'attractivité avait brutalement diminué à la suite de l'installation d'un grand centre commercial à la périphérie. Cette approche est recommandée par une étude de la CCI Paris-Ile de France, qui parle de « **conciergerie numérique de quartier** ».

Parmi les différentes initiatives qui ont été repérées lors des recherches effectuées, relevons le projet « Shopping main libre' à Gand ainsi que « **Cross Shopping** » à Rouen: ce dernier propose un point de vente mutualisé à plusieurs e-commerçants, pour montrer (et essayer) une partie de leur assortiment et pour un service “click & collect”.

L'attention doit toutefois être portée à des startups internet qui se positionnent judicieusement sur ce créneau, en proposant, via une application mobile, la livraison rapide chez le consommateur de tout bien acheté (en ligne ou en point de vente), sans devoir le retirer en magasin. Souvent ces sociétés, pour réduire le coût du service, s'appuient sur d'autres consommateurs afin d'assurer la livraison (en vélo ou en voiture particulière) au niveau des derniers kilomètres.

Le click & collect n'est donc pas une stratégie de positionnement « océan bleu » pour le commerçant de proximité.

Commerce événementiel

Le consommateur apprécie les événements. Ceux-ci servent de « prétextes » à l'achat, comme l'ont montré des études psychologiques du comportement de l'acheteur. Cette attirance pour les événements est probablement accentuée par le ressenti d'ennui quand le consommateur doit faire ses courses hebdomadaires. Les hypermarchés souffrent de cette image d'achats barbant.

Face à cette monotonie commerciale, le petit commerce peut jouer une carte opposée, en créant l'événement, en favorisant l'émotion par plus de scénarisation. Le concept de pop-up store (magasin éphémère) est en plein essor dans les pays anglo-saxons et apparaît de plus en plus en Europe continentale. Plus modestement, le commerce de proximité peut créer des mini-événements, et surtout utiliser le web, et en particulier les réseaux sociaux, pour les faire connaître et inciter à venir. Cela peut prendre la forme de présentation « exclusive » de nouveaux produits (avec cocktail d'accueil, animations-démos,...), mais aussi des démonstrations.

Une opportunité pour le commerçant de détail est également de combiner son point de vente et des démonstrations « privées » à domicile.

Le digital-in-store

La digitalisation des points de vente permet potentiellement de « réenchanter » ceux-ci, en donnant une expérience d'achat ludique, et se rapprochant de l'off-line. Les solutions technologiques se multiplient (bornes interactives → miroirs virtuels → cabines d'essayage intelligente → hologrammes → vendeurs virtuels (« bots » recommandant des produits en fonction du profil et de l'historique d'achat) → caisses automatiques par paiement mobile,...), de même que les dispositifs pour communiquer des messages au consommateur selon sa localisation dans les rayons (via la technologie Beacon par exemple). Merveilleux... sauf que cela coûte cher (et donc ces solutions sont plutôt accessibles à des groupes de retail qui peuvent mieux rentabiliser grâce à un déploiement sur de nombreux points de vente), et surtout qu'il ne suffit pas de mettre un outil à disposition pour que l'humain l'utilise. De

nombreux déploiements, hormis ponctuellement les retombées médiatiques lors de l'inauguration, sont en fait des flops (trop faible utilisation).

Le digital-in-store n'est probablement pas la meilleure opportunité pour le commerce de proximité, d'autant qu'il déshumanise encore un peu plus la relation commerciale, alors qu'au contraire, pour se différencier de la concurrence des pure-players et des groupes de retail, le petit commerçant a probablement intérêt à jouer la carte du contact humain.

Le vendeur « augmenté »

Parmi les différentes solutions examinées de « digital-in-store », celle qui paraît la plus adéquate pour le commerce de proximité est l'utilisation de tablettes par les vendeurs pour présenter au chaland une « offre étendue » (ce qui n'a pu être présent en rayon faute de place, mais qu'il est possible de voir et de commander en ligne, en bénéficiant des conseils du commercial).

L'impression 3D

Une autre opportunité consiste à proposer au consommateur de retirer, dans la journée, dans un magasin proche, de chez lui des pièces détachées conçues sur place par une imprimante 3D performante et avec un « consommable » de haute qualité, à partir d'une prise de commande en ligne.

Il est toutefois difficile d'estimer comment va évoluer ce domaine à moyen et à long terme. Il est probable que la technologie deviendra en grande partie grand public, mais que par contre il restera coûteux pendant un certain temps d'imprimer à domicile sur base de certaines matières, ou que des normes de sécurité (ou d'assurance) freineront une utilisation grand public (pour des pièces de rechanges d'appareils mécaniques par exemple).

Par contre, il est aussi possible que des réseaux internationaux de « points 3D » se constitueront, à l'instar des « points-relais » pour la livraison, et que des groupes de distribution se positionnent également sur ce créneau. Ainsi la chaîne Boulanger propose depuis mi-2016 un catalogue de fichiers 3D de pièces détachées, qu'il est possible de commander en ligne et de retirer dans un point de vente.

Analyse permanente de la (e-)clientèle

Enfin, des investissements pour analyser le profil de consommation et pour tracker le comportement cross-canal du consommateur peuvent être judicieux, pour bien le cibler sur le plan marketing, le relancer dans les différents canaux (via des bons de réduction, des jeux-concours, des chasses au trésor,...), mais aussi pour développer de nouveaux produits et/ou services de façon plus personnalisée. Le numérique rend maintenant possible une analyse nettement plus fine de la demande, online évidemment, mais aussi offline. Beaucoup de solutions se révèlent toutefois généralement en dehors de la portée du commerce de proximité.

Par contre, il serait judicieux de miser sur le terrain des solutions adaptées au smartphone.

Extrait de l'étude réalisée par Damien JACOB (2016) « Impact du numérique pour le secteur du commerce de détail » (www.prospectic.be/wts).

Liste des publications de l'auteur : <https://www.damien-jacob.eu/publications>