LE FUTUR DU SHOPPING

Traduit du néerlandais, publié sous le titre *The future of shopping*. LannooCampus, 2017.

D/2018/45/137 – ISBN 978 94 014 5217 5 – NUR 801

Maquette de couverture : Peer De Maeyer
Mise en pages : Gert Degrande l De Witlofcompagnie
Traduction: Nuances

Contributions éditoriales: Karin Bosteels, Greet De Wilde,
Pieterjan Van Leemputten, Stefan Van Rompaey

© Jorg Snoeck, Pauline Neerman et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2018.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.
Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement,
sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre
procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bte 101
B-3001 Louvain
Belgique
www.lannoocampus.be

LE FUTUR DU SHOPPING

JORG SNOECK & PAULINE NEERMAN

TOUS ENSEMBLE DANS LE RETAIL

LANNOO CAMPUS

// TABLE DES MATIÈRES //

La vente au détail ne cesse de changer de visage 7

Un nouveau jeu, de nouvelles règles 11

Bienvenue au nouveau consommateur 11

Du « push » au « pull » 13

La vente au détail est tout et partout 14

Mais que s'est-il passé ? 16

Retail 2.0 : les heures de gloire de la consommation de masse 18

Retail 3.0 : l'avant et l'après-Amazon 21

Retail 4.0 : dans l'oeil de la quatrième révolution industrielle 28

Le futur du consommateur : en profonde mutation démographique 45

La nouvelle norme 46

Le conflit des générations 48

L'acheteur du futur est multicolore 68

Polarisation des extrémités 72

Transparence et durabilité : les nouvelles exigences 80

Le futur de la technologie : tout par internet 93

E-commerce vs omnicanal : le combat a commencé 94

Les big data donnent naissance au « Me-tail » 103

L'internet de tous les objets 113

Des robots devant et derrière l'écran 122

Le futur des paiement : payer dans le (proche) futur 129

Blockchain, le tueur des plateformes 136

Le futur du magasin : l'expérience en magasin a de nombreuses facettes 143
Les magasins doivent-ils disparaître ? 144
Choisir entre ralentir et accélérer, entre le « fun » et le « run » 145
Offrez au client l'expérience ultime 147
Phygital, live ou omnicanal : de la vente au détail, tout simplement 157
Des villes intelligentes main dans la main avec la vente au détail 167

Le futur de la vente au détail : À chacun sa niche 181
Les puissants petits renaissent de leurs cendres 181
Le service-retailer 191
Le futur du marketing : un travail sur mesure à l'échelle micro 204
Le futur de la chaîne logistique : le défi réside dans l'approvisionnement 215

Le futur du supermarché : le supermarché survivra-t-il au 21e siècle ? 233
La fin du prix le plus bas ? 235
Les produits de grande consommation enfin en ligne ? 250
À quoi ressemblera le supermarché de demain ? 259
Que trouverons-nous demain dans les rayons ? 261

Tout le monde est détaillant 269
Le nouveau parcours client 271
Les nouveaux services de la vente au détail 276
La confiance, un bien précieux 279
De nouveaux modèles commerciaux pour l'avenir 280
Faire de l'expérience d'achat un moment réellement pertinent 283
Tout le monde est détaillant… donc nous aussi 285

Le dernier mot 286
Citations 288
Notes 292
Bibliographie 294

La vente au détail ne cesse de changer de visage

Comment les marques et les détaillants pourront-ils survivre dans le *future du shopping* ? Chaque jour, ils doivent prouver leur valeur ajoutée face à un consommateur particulièrement critique. Comment les commerçants doivent-ils s'y prendre, maintenant qu'Alexa et votre smartphone composent eux-mêmes vos listes de courses et vous livrent automatiquement vos repas de la semaine ?

La vente au détail telle que nous l'avons toujours connue est morte. Les évolutions économiques, démographiques et technologiques l'ont tuée. Ou, disons plutôt : l'ont rendue superflue. Traditionnellement, le rôle des commerçants consistait à diviser les produits qu'ils achetaient en grandes quantités, en portions plus petites, prêtes à vendre (procédés appelés *debundling* et *rebundling*), et à les rapprocher du consommateur.

// La vente au détail telle que nous l'avons toujours connue est morte. Les évolutions économiques, démographiques et technologiques l'ont rendue superflue. //

Aujourd'hui, l'internet a en grande partie supprimé le besoin du commerçant de se rapprocher du consommateur. La numérisation a fait du monde un seul grand marché mondial, un rêve que nous nourrissions depuis des décennies et qui est devenu la réalité de tous les jours. Plus personne ne s'étonne de recevoir des colis en provenance de Chine ou de voir des amis revenir des États-Unis chargés de matériel électronique bon marché. Alors qu'autrefois les commerçants pouvaient observer leurs concurrents depuis leur vitrine, aujourd'hui, c'est le monde entier qui est un rival potentiel.

Par ailleurs, tout le monde peut désormais ouvrir un magasin, même un fabricant désireux de proposer directement ses marchandises au consommateur. Le concept du magasin va en effet au-delà de la signification traditionnelle du terme. Qu'est-ce qu'un magasin à l'heure actuelle ? Les magasins prennent aujourd'hui la forme de boutiques physiques, de sites internet, d'applis, d'affiches apposées aux murs, d'espaces virtuels, d'hologrammes et de toutes sortes de combinaisons de ces éléments. Tout peut constituer un magasin, sous les formes les plus dingues qui soient. Et d'ailleurs, plus c'est dingue, mieux c'est pour le consommateur, du moment qu'on n'y aille pas trop fort. Un nouveau consommateur est né : il est multiculturel, sûr de lui et… âgé.

La baisse du pouvoir d'achat depuis les années 1990, le vieillissement de la population et l'intensification des migrations donnent naissance à un nouveau comportement d'achat. La crise économique de 2008 a sapé davantage la confiance du consommateur vis-à-vis de l'économie. Nous continuons à rechercher les meilleures affaires et les prix les plus bas, une quête plus facile que jamais grâce à la comparaison en ligne. Cette transparence inconnue a émancipé et armé les consommateurs.

Pour rester compétitifs, les détaillants sont obligés de modifier (lisez : fermer) leurs magasins. S'ils ne le font pas, ils se retrouvent logés à la même enseigne que Mexx, Schoenenreus, Macintosh et de nombreux autres commerçants de détail. Tout ce qui représentait autrefois le commerce est sujet à discussion. Il faut tout réinventer. Telle est précisément la raison pour laquelle le présent ouvrage a été écrit et pourquoi RetailDetail a créé ses *retail experience centers* Home of Retail et Future of Shopping Roadshow : dans le but de rapprocher davantage le détaillant et le consommateur d'aujourd'hui et de demain…

Cet ouvrage s'adresse aux détaillants, aux producteurs de marques, aux grossistes, aux distributeurs ainsi qu'à tous ceux qui sont étroitement liés au secteur, mais il constitue également une lecture passionnante pour les étudiants et consommateurs que nous sommes tous. Durant son existence, chacun d'entre nous se retrouve dans la position du consommateur mais aussi, ainsi que nous le démontrerons dans ce livre, de plus en plus souvent dans celle du détaillant. Le présent ouvrage couvre plus particulièrement l'Europe occidentale, en partant du Benelux considéré comme centre géographique et marché caractéristique. Il traite du com-

merce de détail tant en ligne que physique, aussi bien dans le secteur de l'alimentaire que du non-food.

Étant convaincus que tous les détaillants et producteurs axés sur le consommateur doivent se profiler comme une marque, nous utiliserons le terme « marque » au sens large dans notre livre. Le segment des supermarchés, où se retrouvent toutes les tendances et évolutions et qui est un dernier vestige de la vente au détail 'traditionnelle', sera évoqué en fin de livre en tant qu'étude de cas. Entrez dans le monde de la vente au détail et accompagnez-nous pour ce fascinant voyage !

Un nouveau jeu, de nouvelles règles

Une vague de faillites se propage au sein du commerce de détail et effraie plus d'un commerçant. La numérisation est généralement pointée du doigt, mais le problème qui se pose est nettement plus profond. Un concours de circonstances provoque une véritable révolution au sein du secteur du commerce de détail tel que nous le connaissons.

La vente au détail est en pleine mutation. Il ne s'agit pas de la première révolution dans le secteur et, rassurez-vous, ce ne sera pas la dernière non plus. Mais rien ne sera plus jamais comme avant… Parallèlement à un bouleversement social, dans le cadre duquel notre mode de vie, notre entourage et notre durée de vie sont entièrement redessinés, nous nous trouvons à la veille d'une nouvelle ère économique et industrielle. Pour cette quatrième révolution industrielle, nous disposons de technologies qui, pour la première fois, sont autodidactes et intelligentes. À côté du monde physique naît une nouvelle dimension numérique qui se confond peu à peu avec la dimension réelle.

// Tout devient effectivement magasin et point de vente, et chacun devient détaillant. //

Le commerce de détail ne sera plus jamais le même, mais il est plus important que jamais. Le commerce de détail est tout, tout le temps et partout. Faire des achats n'est plus une activité organisée : à l'exception des excursions et voyages de plaisance, acheter se fait de façon intuitive, constante et omniprésente. Tout devient effectivement magasin et point de vente, et chacun devient détaillant.

Bienvenue au nouveau consommateur

Le monde est en mouvement. La population mondiale ne cesse d'augmenter et les personnes âgées ne sont pas seulement plus nombreuses, elles vivent de plus en

plus longtemps, de sorte que le vieillissement est de plus en plus marqué. Dans d'autres parties du globe, les habitants se plaignent des conséquences du climat, des troubles politiques, du manque de matières premières et du terrorisme, et préfèrent partir à la recherche d'une vie meilleure en Occident. Nous sommes ainsi en présence d'un melting-pot de cultures, chacune avec ses propres contextes et cadres de référence.

Cette situation nous incite à remettre en question nos propres cadres de référence, même en tant que détaillant ou marque : de nouveaux profils sociodémographiques déterminent la demande, les comportements d'achat et la façon dont lesdits achats sont réalisés. La multiculturalité, les personnes âgées, les familles monoparentales, les familles recomposées… Chaque profil particulier a une façon d'effectuer ses achats qui diffère sensiblement de celle du consommateur moyen sur laquelle nous nous basions autrefois. Le mondial devient local, avec des influences à portée de main depuis tous les coins du monde jusque dans les moindres petits villages, tandis que le local devient également mondial — les contacts et interactions donnent lieu par-delà les frontières à des importations parallèles et des commandes transfrontalières.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'importance du local renaît par souci de préserver l'échiquier mondial. La demande de transparence va au-delà des facteurs démographiques ou régionaux, si l'on en croit une étude américaine réalisée par Deloitte e.a. (2016). Que ce soit d'un point de vue progressiste ou d'un point de vue conservateur, la demande en marques et produits locaux et authentiques augmente. Ce ne sont pas seulement les *millennials* ou les consommateurs qui ont le plus de pouvoir d'achat qui présentent un comportement d'achat différent. De plus en plus de consommateurs prennent en considération de nouvelles motivations : santé et bien-être, sécurité, impact social, vécu…

Nous observons un véritable glissement vers la consommation réfléchie. Plus que jamais, les consommateurs exigent d'être correctement informés. Les informations pertinentes, c'est en ligne, via les réseaux sociaux ou les applications mobiles qu'ils les recherchent. Les marques qui souhaitent l'emporter devront fournir au consommateur les informations qu'il recherche via les canaux qu'il utilise.

Ces circonstances nouvelles entraînent également un changement des modèles de rémunération. Le consommateur préfère acheter aussi directement que possible et a la conviction qu'il reprend ainsi le contrôle sur ce qu'il consomme. Il devient actionnaire d'une coopérative, se fait payer ses dividendes en nature et mange à la table de l'agriculteur. Cette économie de partage ou entre pairs fait donc du consommateur un producteur. Dans le cadre de l'économie de partage, dont le statut est passé en un minimum de temps de controversé à mainstream, les appartements deviennent des chambres d'hôtel grâce à Airbnb, des cuisiniers amateurs deviennent des restaurateurs grâce à Menunextdoor.be et une société de taxis telles qu'Uber met l'industrie sens dessus dessous. Grâce à l'internet, l'accès devient plus important que la possession, et de nouvelles règles du jeu sont ainsi créées.

Le consommateur change radicalement et représente ainsi un défi de taille pour les fabricants et les détaillants. En d'autres termes, ces derniers doivent essayer de comprendre le consommateur et d'entretenir continuellement le dialogue avec lui. La technologie nous permet aujourd'hui d'interpréter en temps réel les données comportementales et les intentions d'achat. Sur la base des résultats de ces analyses, les entreprises peuvent créer des expériences pertinentes et une communication individualisée jusqu'à un certain niveau. Bienvenue à l'époque de l'hypercontexte, de la personnalisation prédictive et bien d'autres choses encore.

Du « push » au « pull »

Pendant des décennies, le consommateur a été inondé de biens de consommation dont on lui soufflait à l'oreille qu'il en avait impérativement besoin. Les producteurs ne lésinaient ni sur les efforts ni sur les moyens pour proposer ces produits au consommateur par le biais de différents canaux et médias. Tous les moyens étaient mis en œuvre pour attirer l'attention et éveiller l'intérêt du consommateur afin de finir par le convaincre d'acheter. C'est ce qu'on appelait tout simplement le *purchase funnel*. Aujourd'hui, l'entonnoir présente un aspect totalement différent.

Les consommateurs ne gobent plus tout ce que les détaillants leur racontent. Pour intéresser un groupe de consommateurs à l'heure actuelle, il vous faut d'abord faire de l'introspection afin de vous assurer que vous répondez à ses attentes. Car

il ne suffit pas d'attirer les consommateurs dans le même train que vous, ils vous font savoir quand ils ont besoin de vous, à quelle gare ils vous attendent – tenez compte du fait que vous devrez probablement prévoir un arrêt supplémentaire ou un itinéraire spécial – et où ils veulent aller… N'oubliez surtout pas votre lettre de recommandation, vous en aurez besoin plus que jamais.

Autrement dit, aujourd'hui c'est le consommateur qui décide ce qu'il advient d'une marque et de sa vente en magasin. N'espérez surtout pas le convaincre en vous vous vantant et en criant que vous êtes le meilleur. Le consommateur utilisera principalement son propre réseau pour décider s'il accepte ou n'accepte pas vos conditions, si vous parvenez à lui faire vivre une expérience unique et à lui transmettre un message efficace. Pour avoir un maximum de chances, la marque doit arriver à créer une communauté d'amateurs enthousiastes qui transmettront ce message.

La vente au détail est tout et partout

Au cours de la dernière décennie, nous avons observé un glissement du processus d'achat numérique allant de l'ordinateur portable via le mobile à des applications utilisées directement dans l'habitation : nous sommes à la veille de la percée de l'*internet des objets* et du marché *machine-to-machine* dans les secteurs de la vente au détail et des produits de grande consommation. Car là aussi, nous vivons un véritable glissement : des *buy buttons* dans les applis sur nos smartphones, nous évoluons vers des boutons d'achat à domicile et des frigos qui se remplissent tout seuls. Les années 2016 et 2017 ont été marquées par la transition de Siri, qui vous expliquait le chemin jusqu'au magasin, vers Alexa, qui commande pour vous. Et nous n'avons encore rien vu.

// Les années 2016 et 2017 ont été marquées par la transition de Siri, qui vous expliquait le chemin jusqu'au magasin, vers Alexa, qui commande pour vous. //

La vente au détail évolue non seulement vers davantage de confort, mais aussi vers davantage de service et d'expérience. Étant donné que la partie moins drôle des achats se fait d'elle-même, le consommateur consacre du temps et de l'énergie à

des expériences de shopping agréables. La technologie est l'allié idéal pour offrir davantage d'inspiration et de confort, un meilleur service, une offre plus personnalisée et des prix mieux adaptés.

Le rayon virtuel est inépuisable alors que, dans les magasins, l'attention du consommateur est attirée vers les produits qui se vendent le mieux ou sur les articles les plus surprenants ou les plus originaux. L'interaction entre le numérique et le physique s'exprime à travers une expérience commerciale permanente, ce qui permet au consommateur d'acheter aisément où et quand il le souhaite. À partir du moment où le magasin suit le consommateur partout, le *customer journey* n'a plus ni commencement ni fin.

Exemple virtuel : le miroir intelligent de votre salle de bains sauvegardera bientôt vos dimensions, que vous pourrez utiliser partout afin de filtrer les offres en ligne en fonction de vos besoins. En magasin également, vous pouvez mettre de côté et essayer des vêtements, mais inutile de déjà acheter ou payer. Pour ce faire, vous utiliserez l'application mobile chez vous, après avoir montré à votre tendre moitié le petit film en 3D réalisé dans la cabine d'essayage. À la télévision, la marque vous présentera d'ailleurs un produit assorti, également filtré selon vos préférences. Ajoutez-le tout simplement à votre panier d'achat et passez le prendre le lendemain.

Le magasin vient même littéralement au consommateur, grâce aux magasins mobiles, aux pop-up stores, aux endroits où la demande (escomptée) est élevée ou aux espaces et kiosques virtuels. À cette fin, les données sont désormais un élément indispensable de l'avenir de la vente au détail. Les canaux disparaissent et cèdent la place à une vision intégrée axée sur l'acheteur individuel.

Idem pour ce qui concerne le service : faire ses achats *live* sans transition signifie que les consommateurs sont aidés de la même manière, que ce soit chez eux, au travail ou dans un magasin. En fonction de l'endroit et du moment, cette aide leur sera proposée par des chatbots, des collaborateurs humains, des fans de la marque, des hologrammes ou des robots. Les robots savent effectivement où tout se trouve et peuvent soit diriger les acheteurs vers un article, soit aller le chercher eux-mêmes. Se tenir à la disposition du client 24h/24 est devenu une exigence : la vente au détail est un nouveau business.

Mais que s'est-il passé ?

D'amont en aval, du producteur au commerçant et du commerçant au consommateur. Tel a été l'ordre logique pendant plus d'un siècle. Le producteur livrait les produits, le commerçant prenait sa marge et le consommateur payait le prix final. C'est tout de même ce que nous avons tous appris, n'est-ce pas ?

Eh bien, aujourd'hui, ce n'est plus le cas. La chaîne des valeurs est sur le point d'éclater : les magasins ne sont plus l'unique canal de vente, et l'approche *topdown* typique — selon laquelle les entreprises se trouvent en haut de l'échelle et les consommateurs en bas — est obsolète. Nous vivons une époque de profond changement.

Comment cela se fait-il ? Le consommateur vient de la direction opposée : il est aux commandes et détermine lui-même en grande partie la chaîne des valeurs. Dans un monde qui change rapidement, tous les maillons de cette chaîne (consommateur, détaillant et industrie) doivent collaborer afin de pouvoir rester à jour.

// Le monde est effectivement en pleine mutation. La population mondiale ne cesse d'augmenter, tandis que le fossé entre les riches et les pauvres s'élargit. //

Le monde est effectivement en pleine mutation. La population mondiale ne cesse d'augmenter, tandis que le fossé entre les riches et les pauvres s'élargit. L'Occident vieillit, alors que les régions à forte croissance sont confrontées à un manque de matières premières, aux conséquences du changement climatique ainsi qu'à l'instabilité politique et sociale (communément appelée terrorisme). Il s'ensuit des flux migratoires, à la suite desquels l'Europe occidentale présente une image plus diversifiée que jamais, concentrée au sein d'une urbanisation accrue.

Dans l'intervalle, la technologie entraîne un transfert de pouvoir et donne naissance à des rayons interminables dans les magasins, proposant une offre allant d'Almelo au Zimbabwe. Le consommateur recherche des moyens de se simplifier la vie et, avec l'aide des nouvelles possibilités technologiques, ce confort prend de nouvelles formes. Les conséquences se font gravement sentir, surtout dans les

rues commerçantes. Aux Pays-Bas, 78 chaînes possédaient 6.687 succursales en 2011, alors qu'il n'en reste plus que 3.239 en 2017, soit une baisse de pas moins de 52 %, si l'on en croit les calculs d'Ebeltoft et Q&A (2017) (voir **FIGURE 1**). Nous pouvons tous citer plusieurs chaînes de magasins qui ont été contraintes de fermer leurs portes ces dernières années.

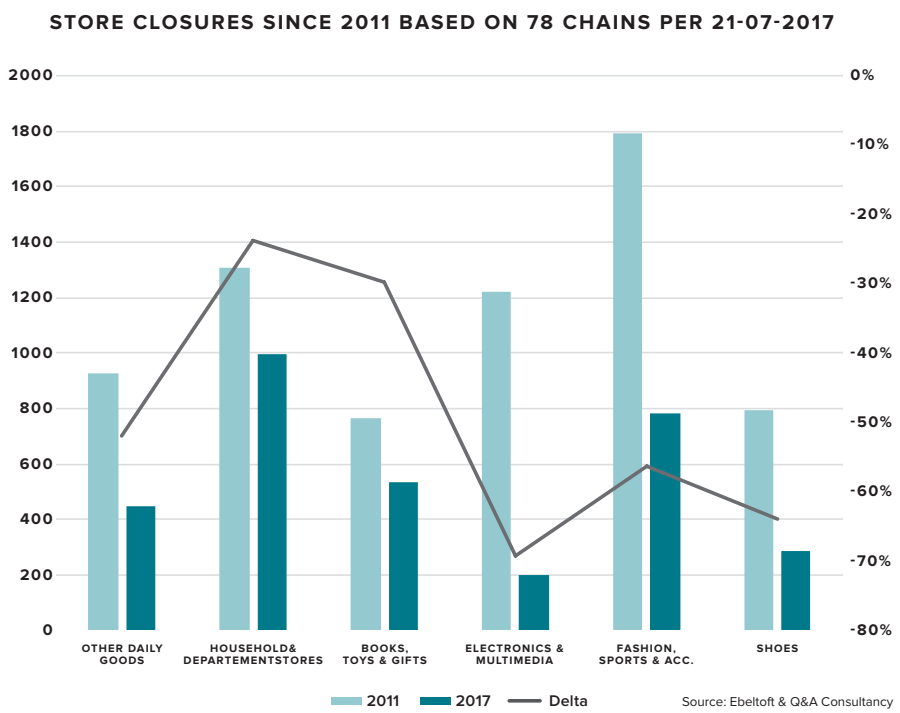

FIGURE 1 • Fermetures de magasins aux Pays-Bas en 2017.

Source: Ebeltoft & Q&A Consultancy

La vente au détail connaît une nouvelle phase : une phase de vente totale (*omnichannel*) et personnelle (Me-tail). Joeri De Waele, copropriétaire de la chaîne de loisirs belge Fun, nomme cette phase actuelle « Retail 4.0 » (voir **FIGURE 2**). Il s'agit effectivement de la quatrième grande (r)évolution dans le secteur, dont les meilleurs exemples sont toujours en pleine gestation à l'heure actuelle.

FIGURE 2 • Les quatre phases de la vente au détail.

Source: Fun/Fundoo & McKinsey

Retail 2.0 : les heures de gloire de la consommation de masse

Quelqu'un qui évoque la vente au détail du bon vieux temps fait généralement référence aux années cinquante à septante du siècle dernier ; les années de gloire de la société de consommation de masse et, partant, des commerçants. Après la Seconde Guerre mondiale, tout le monde veut aller de l'avant. L'époque des manques et des privations est révolue, et il faut que cela se voie. Déjà depuis l'apparition des grands magasins à la fin du dix-neuvième siècle, mais aussi après la guerre, sous l'influence de la culture américaine, les supermarchés, rues commerçantes, grands magasins et restaurants de fast-food poussent comme des champignons.

Le budget des ménages a entre-temps sensiblement augmenté, notamment parce que « madame » commence de plus en plus souvent à travailler à l'extérieur. La classe moyenne règne. Lorsque tout se passe bien, le nombre d'enfants augmente,

et ces enfants se créent une vie meilleure que celle de leurs parents. On les appelle les enfants de la guerre. Ils étudient plus longtemps et entrent donc plus tard sur le circuit du travail. Cette nouvelle catégorie de jeunes possède un pouvoir d'achat important — ils sont toujours à charge de papa et maman — et est facile à atteindre via la radio et, surtout, la télévision.

Le petit écran permet aux marques d'atteindre la population en masse et de transmettre leur message aux clients potentiels sans la concurrence d'autres canaux. Les publicités pour des produits neufs et surprenants sont fortement appréciées du public, curieux de découvrir toutes ces jolies choses. L'économie est en plein *boom* : davantage de pouvoir d'achat, davantage de personnes désireuses d'acheter le même assortiment d'articles, davantage de rotation, bref davantage de tout. Pour la vente au détail et les détaillants, c'est le début de l'âge d'or.

Grâce à la production de masse et à l'arrivée de l'État-providence, de nouveaux groupes d'individus ont accès à la consommation. Il faut booster l'offre car la demande est bel et bien présente : c'est la naissance des marchés de masse, de la consommation de masse et du marketing de masse façon Mad Men. Cette époque voit également le développement de la vente au détail, qui passe de l'échelle locale au niveau national : des détaillants indépendants se métamorphosent en chaînes de magasins et, à mesure que s'améliore l'infrastructure en matière de mobilité, ces chaînes prennent de plus en plus d'ampleur, tant au niveau du nombre de magasins qu'en ce qui concerne leur taille.

Afin de générer des avantages d'échelle et les échanges commerciaux, l'offre est sans cesse élargie dans l'espoir de créer un « one stop shop » pratique pour le consommateur. En effet, pourquoi aller chez le détaillant B lorsque vous trouvez tout chez le détaillant A ? Les épiciers se transforment en supermarchés et ensuite en hypermarchés, et les formules « big box » telles qu'IKEA voient ainsi le jour.

Un monde redessiné par la suppression des frontières

Mais la société évolue : face aux crises pétrolières dans les années septante, à la Guerre froide qui n'en finit pas et aux guerres du Golfe, les premiers signes de saturation apparaissent dans le courant des années quatre-vingts. Les industries comprennent que c'était moins cher ailleurs et quittent massivement l'Europe.