

# La distribution vit-elle ses derniers jours ?

Les temps changent. À moins que ce ne soit les gens. Les consommateurs ont en main les rênes de leur consommation et exhortent les commerçants à panacher technologie, circuit court, services différenciants, expérience. Oui, tout ça. Livrable s'il vous plaît. La distribution doit par conséquent se repenser, sur toute la ligne.

Carrefour annonce des licenciements, le groupe Vivarte est dos au mur, Tati a manqué de sombrer... L'avenir de la distribution physique serait compromis ? Experts, ESN et éditeurs de logiciels clament depuis quelques années que la stratégie omnicanale, les data ou même les marketplaces vont les sauver. Or, les chiffres montrent qu'il n'en est rien, car la réalité est bien plus complexe et inquiétante.

## L'ancrage de l'e-commerce

On dit que la distribution vivrait son jour du jugement, en France, mais aussi dans l'ensemble du monde développé. Aux États-Unis, plus de 8 000 magasins ont fermé leurs portes en 2017, un niveau qui surpasse celui de 2009 en plein cœur de la récession. Des marques iconiques telles que Macy's ou JC Penney liquident leurs magasins par centaines. En France, Tati et Vivarte font la une de la presse, comme Carrefour, en annonçant des licenciements par milliers. Si la distribution a vécu bien des mutations par le passé, cette fois-ci, la donne a changé de façon drastique. En France, la part de la distribution en ligne dans le commerce de détail est passée de près de 2% à plus de 7% en dix ans.

Ces chiffres masquent les dommages irréversibles pour certains secteurs d'activité : 43 % des achats de tourisme sont réalisés sur le Net, 39% des produits culturels, 22% de l'électroménager. Côté garde-robe, cette part est en pleine progression : 15% de l'habillement et 11% des chaussures sont achetés sur Internet, et la tendance hexagonale suit celle des États-Unis, qui en sont à 25% pour l'habillement, avec une prévision de 40% en 2022 (1). Avec les haut-parleurs intelligents tels Echo/Alexa d'Amazon, l'e-commerce devient encore plus fluide d'accès et s'ancre encore plus fortement dans les habitudes de consommation.

## Le rêve de l'omnicanalité

Les distributeurs physiques, à de très rares exceptions, décrochent dans la course à l'omnicanalité. Plus ils investissent dans le digital, plus ils accroissent leurs coûts, sans qu'ils réussissent à aller au-delà de la cannibalisation de leurs ventes en magasins physiques par leurs sites d'e-commerce. Pour tout point de croissance de leur activité en ligne, ils font baisser leur marge d'un demi-point<sup>2</sup>. La vision idyllique qu'est l'omnicanal nécessite de

lourds investissements et n'apporte, dans les faits, qu'une baisse de la rentabilité pour l'immense majorité des distributeurs, qui ont cru en une solution uniquement technologique sans avoir à remettre en cause et leurs surfaces physiques et leur culture d'entreprise.

Car si la technologie est dans les gènes de l'archétype du e-commerçant qu'est Amazon, elle y est utilisée pour servir le client, dans la perspective d'une relation à long terme, car c'est là que réside le véritable actif d'un distributeur : la fidélité. « Start with the customer and work backwards » est simplissime et génial. C'est cette vision centrée client qui manque ou qui a disparu chez les distributeurs. La technologie pour la technologie ne présente pas d'intérêt et ne sauvera aucun d'entre eux. Pas plus que le rêve de se transformer en marketplace.

Ce n'est pas le magasin physique qui disparaît, c'est ce qu'en fait le client qui le modifie. Les e-commerçants investissent dans le physique, Amazon avec Whole Foods, Spartoo avec André, car ils savent que le consommateur préfère une expérience canal-agnostique, où le smartphone est comme un tissu conjonctif entre les différents points de contact avec le distributeur : le site, le magasin, le haut-parleur intelligent, l'objet connecté. Car le client n'a plus besoin du magasin pour acheter, il s'en sert comme un complément pour bénéficier d'une expérience, d'une expertise humaine.

### **Le virage raté de la transformation**

Il y a dix ans, les distributeurs généralistes ou alimentaires avaient encore le temps de se réinventer. Réallouer des surfaces, bannir les silos, travailler la donnée, se centrer réellement sur le client. Mais pour la plupart d'entre eux, il est désormais trop tard. Car autant le mouvement d'un e-commerçant vers la distribution physique a de bonnes chances de fonctionner, autant l'inverse est beaucoup plus difficile, pour les raisons que nous venons de voir. Voyez les échecs successifs de Wal-Mart, premier distributeur mondial, dans ses tentatives de devenir un acteur omnicanal. Les e-commerçants, notamment Amazon, vont continuer d'acquérir des réseaux physiques, d'autant plus aisément que ces derniers sont mal en point. L'acquisition par Amazon de Macy's et de Carrefour ne diluerait ses actionnaires que de 8 %.

Que peuvent alors devenir les acteurs de la distribution, si ce n'est être rachetés par des e-commerçants? Il leur faut réduire drastiquement et rapidement leurs surfaces, se focaliser sur quelques marchés géographiques et/ou sectoriels, où ils pourraient encore faire valoir quelques avantages concurrentiels, du moins pour quelque temps. Pourtant, certains comme Sephora, Best Buy ou Home Depot ont su aller de l'avant et s'ériger en exemples. Ils ont allié des investissements technologiques astucieux avec une mise en avant du capital humain, toujours centrés client.

Mais la distribution ne souffre pas que de la transformation digitale, elle souffre aussi, d'une façon encore plus profonde, de la paupérisation de la classe moyenne dans l'ensemble des pays développés. Or, c'est sur cette classe moyenne qu'elle s'est construite. La distribution physique se trouve ainsi victime d'un effet de ciseau, qu'elle n'a pas su -ni voulu- voir : la

paupérisation de son socle historique de clientèle couplée avec la transformation des modes d'achat liée au digital. Elle est passée outre le conseil de Gérard Mulliez, le fondateur d'Auchan : « une bonne approche du client ne se conçoit pas sans une bonne approche de la société de consommation ».

INfluencia n°24 : « Si tu ne vient pas au retail, il viendra à toi ».

Pour retrouver sa version digitale, cliquez sur la photo ci-dessous !