



LA VENTE A DISTANCE DANS LA NOUVELLE REVOLUTION COMMERCIALE

Philippe MOATI

CAHIER DE RECHERCHE N° 261

DECEMBRE 2009

Département « Dynamique des marchés »

dirigé par Martial RANVIER

Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au CRÉDOC.

SOMMAIRE

SYNTHESE	III
INTRODUCTION	1
1 UNE NOUVELLE REVOLUTION COMMERCIALE	7
1.1 Les mutations économiques : le capitalisme immatériel fondé sur les NTIC	8
1.1.1 Une économie de la connaissance.....	9
1.1.2 Une économie de service.....	10
1.1.3 Les NTIC et l'électronisation du commerce.....	12
1.1.4 Le nouvel impératif écologique.....	14
1.2 Les mutations sociétales : le dépassement de la modernité	15
1.2.1 L'élévation du niveau de vie et la tertiarisation de la consommation.....	16
1.2.2 Le poids des facteurs immatériels dans les ressorts de l'achat.....	17
1.2.3 L'avènement d'une "société de personnes"	19
1.2.4 Un consommateur stratège.....	24
1.3 Le sens de l'histoire : l'émergence d'un commerce "centré sur le client"	26
2 LES MODELES ECONOMIQUES DANS LE COMMERCE	41
2.1 La notion de modèle économique.....	41
2.2 Les modèles traditionnels du commerce.....	48
2.3 Les modèles économiques de la VAD.....	50
3 LA REVOLUTION COMMERCIALE ACTE 1 : VERS UN COMMERCE DE PRECISION	69
3.1 Une connaissance de plus en plus précise des clients	69
3.2 L'offre de variété comme réponse à l'individualisation de la demande.....	71
3.3 Une tarification "chirurgicale"	74
3.4 La segmentation-différenciation.....	76
3.5 La personnalisation et le consomm'acteur	80
4 LA REVOLUTION COMMERCIALE ACTE 2 : VERS UN MODELE SERVICIEL	89
4.1 La maximisation des effets utiles	90
4.2 L'apport de solution	104
CONCLUSION	115
BIBLIOGRAPHIE.....	121

SYNTHESE

Une révolution est en cours dans le secteur du commerce de détail. La précédente révolution commerciale, intervenue au cours des années 1960, a vu naître la grande distribution. Comme la précédente, la révolution commerciale en cours est un processus au travers duquel l'appareil commercial et, plus largement, la manière dont les consommateurs accèdent aux moyens de satisfaire leurs besoins se transforment en profondeur en vue de s'adapter à un contexte économique et social lui-même en mutation. C'est ainsi que la grande distribution a créé une distribution de masse en phase avec un capitalisme industriel fordien et une société "moderne" centrée sur la classe moyenne. L'actuelle révolution commerciale fait émerger un commerce adapté à un capitalisme immatériel et à une société devenue hypermoderne. La vente à distance (VAD), qui a subi de plein fouet l'intrusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) – la technologie-clé du capitalisme contemporain – vit une période de restructuration accélérée. Le passage du catalogue à l'écran s'accompagne d'un profond renouvellement du tissu d'entreprises et de l'expérimentation de modèles économiques innovants. La VAD constitue ainsi un point d'observation privilégié de la révolution commerciale en cours et ce d'autant plus que, avec la généralisation du modèle multicanal (Internet et magasin, ou click and mortar), elle est de plus en plus intriquée dans l'ensemble du commerce.

Ce rapport est organisé autour de quatre parties.

La première partie vise à préciser le contenu de la nouvelle révolution commerciale. Notre posture méthodologique consiste à considérer que les transformations lourdes de l'appareil commercial sont guidées par la nécessité d'une adaptation aux caractéristiques fondamentales d'un système économique et social en évolution. Ce qui est vrai de la dynamique de chaque secteur l'est plus encore du commerce, activité d'interface entre la sphère de la production et celle de la consommation. Notre démarche consiste donc à passer en revue les caractéristiques du système économique et social contemporain, et à repérer les mutations intervenues depuis la précédente révolution commerciale qui appellent un dépassement du modèle de la distribution de masse. Nous commençons par l'analyse du capitalisme immatériel qui fait suite au capitalisme industriel fordien des Trente Glorieuses. Il s'agit à la fois d'une économie de la connaissance et d'une économie de service, qui modifie la nature de la production, les formes d'organisation, les facteurs-clés de compétitivité et les sources de la création de valeur. Les NTIC constituent la technologie-clé du capitalisme contemporain. Leur impact sur le commerce se manifeste en premier lieu par la naissance d'un nouveau canal : le e-commerce. Mais plus largement et plus profondément encore, les NTIC sont à l'origine d'une "électronisation" du commerce qui modifie les conditions d'exercice du métier de commerçant, offre de nouvelles possibilités aux consommateurs et rend la chaîne de valeur comme le processus d'achat plus modulaires, donc plus décomposables. Enfin, le nouveau capitalisme se doit d'intégrer de plus en plus profondément l'impératif écologique. L'intensification à venir des efforts en vue de lutter contre le réchauffement climatique, l'épuisement des ressources non-renouvelables, la réduction de la biodiversité... imposeront nécessairement une révision du modèle de consommation sur lequel s'est bâtie la grande distribution. Toute réflexion prospective

sur la dynamique du commerce doit intégrer cette donne et réfléchir aux modalités de la participation du commerce à la mise en place d'un modèle de consommation permettant de concilier croissance des ventes et respect de la contrainte environnementale. Nous explorons cette voie au travers d'une réflexion sur le modèle de l'économie des effets utiles.

Nous abordons ensuite l'étude des mutations sociétales qui nous conduit au constat du dépassement de la modernité au cœur de l'organisation sociale des Trente Glorieuses. L'élévation du niveau de vie a conduit à la transformation de la norme de consommation. La consommation est de plus en plus immatérielle, en raison d'abord du poids croissant des services dans les dépenses des ménages, mais aussi de l'importante influence des considérations immatérielles, imaginaires, symboliques... sur les ressorts du désir de consommer et de l'acte d'achat. Plus lourdement encore, un processus de "démoyennisation" est en cours depuis plusieurs décennies, qui tend à faire passer d'une société de classe à une société de personnes témoignant de l'approfondissement du processus d'individualisation. Du même coup, la demande des consommateurs s'individualise, et ce d'autant plus que le poids des facteurs immatériels renforce l'importance de la subjectivité dans l'expression de la demande. Dans le même mouvement, les consommateurs expriment un désir de puissance, exigent d'être reconnus comme des personnes, et affûtent des stratégies de consommation sophistiquées, qui mobilisent les nouveaux outils mis à leur disposition par les NTIC. Ils appellent ainsi une refondation de la relation marchande.

Au total, les mutations économiques et sociétales intervenues au cours des trente dernières années tendent à saper les bases qui avaient porté le développement de la distribution de masse. Le commerce est en cours d'adaptation à la nouvelle donne. Nous nous hasardons à avancer que ce processus d'adaptation conduit à l'émergence d'un commerce centré sur les clients, qui prend progressivement ses distances par rapport à un modèle industriel dans lequel sa vocation première était de faciliter l'écoulement de la production de masse, pour s'engager dans la voie de la production d'effets utiles pour ses clients. La suite du rapport consiste à observer les modalités de cet engagement, en privilégiant l'observation de ce qui se passe dans le sous-secteur de la VAD qui, à bien des égards, au travers de modèles économiques innovants, se révèle en avance dans ce processus.

La deuxième partie du rapport est consacrée à l'analyse des modèles économiques dans le commerce. Née de l'effervescence de la "nouvelle économie" dans le courant des années 1990, la notion de modèle économique est encore mal stabilisée. Cette partie démarre donc par une tentative de mise au clair afin de disposer d'une grille d'analyse des modèles économiques en vigueur dans le commerce. Un modèle économique est constitué trois composantes : le front-office qui renvoie à la nature de la (ou des) proposition(s) de valeur, aux modèles de revenus associés, ainsi qu'aux modalités de la relation avec les clients ; le back-office concerne l'organisation de la production de la valeur et en particulier les modalités de la mobilisation des ressources et compétences au travers du réseau de valeur qui lie l'entreprises à ses partenaires ; enfin, le modèle de rentabilité porte sur les leviers de valorisation du capital. Ce qui fonde un modèle économique est la cohérence qui doit lier ces trois composantes. L'application de cette grille d'analyse au secteur du commerce conduit à distinguer deux grands modèles économiques "traditionnels" : le modèle du discount et celui de la création de valeur. Nous nous attachons

ensuite à l'analyse des modèles économiques dans la VAD. L'ouverture – par le progrès des techniques – d'un vaste champ d'opportunités, couplée à des perspectives de croissance attractives ayant suscité l'entrée de nouveaux acteurs, est à l'origine d'un important foisonnement en matière de modèles économiques, caractéristique d'un secteur en régime entrepreneurial. Ce foisonnement témoigne d'un processus de tâtonnement qui semble s'opérer autour de trois problématiques principales, trois dimensions critiques de la chaîne de valeur : la définition de la proposition de valeur, la stratégie d'accès au marché, et la gestion du back-office. Une typologie des acteurs du commerce électronique, fondée sur l'internalisation ou l'externalisation de ces trois dimensions, est alors proposée. Cette typologie distingue deux grandes catégories d'acteurs, aux modèles économiques très contrastés : les marchands et les prestataires. Chacune de ces catégories se scindant ensuite en sous-catégories, ce sont au final sept familles d'acteurs de la VAD qui sont identifiées, chacune mettant en œuvre des modèles économiques distincts. Ce qui ressort de cette analyse, outre la diversité et la richesse du processus de tâtonnement, est la manière dont les acteurs de la VAD exploitent le surcroît de modularité de la chaîne de valeur associé à la diffusion des NTIC conduisant à une division du travail au sein de vastes *réseaux de valeur*, ce qui témoigne d'une réflexion en cours sur les fondements du métier et augure de pratiques sans doute appelées à se diffuser au-delà de la VAD.

Les troisième et quatrième parties du rapport analysent la révolution commerciale en marche. Le passage de la distribution d'une "orientation-produit" à une "orientation-client" se fait nécessairement par étape, tant il constitue un changement fondamental dans la conception du métier, les ressources et les capacités nécessaires pour l'exercer, et la nature des relations qui unissent les commerçants à leurs clients. Nous distinguons deux étapes. La première est déjà largement engagée ; la seconde est, pour l'essentiel, encore à venir. La première étape, abordée dans la troisième partie, consiste pour les entreprises du commerce à améliorer la connaissance qu'elles ont de leurs clients (actuels ou potentiels), à s'interroger sur leurs attentes, à comprendre leurs comportements... afin de tenter de gagner leur préférence et de les fidéliser. Sur la base de cette connaissance, il s'agit ensuite de répondre avec précision à la diversité des attentes, par l'offre d'une plus grande variété de produits, par l'application d'une tarification "chirurgicale", mais aussi par la mise en œuvre de positionnements segmentants et différenciateurs, et l'établissement d'une relation plus épaisse avec la personne du client. A travers ce processus, pour reprendre la formule de Jean-Charles Naouri, Président du groupe Casino, le secteur du commerce engage sa mutation "d'une distribution de masse vers un commerce de précision". Ce faisant, il élabore de nouveaux modèles économiques qui lui permettent de dégager de nouveaux gisements de valeur au travers du traitement intensif des marchés. La spécificité de la proposition de valeur de la VAD lui fait jouer un rôle important dans cette recomposition.

La seconde étape de la révolution commerciale, abordée dans la quatrième partie, consiste dans l'adoption d'un modèle serviciel. Ce modèle – qui peut être associé à une grande diversité de modèles économiques – consiste à déplacer l'objet de la relation marchande, de la transaction sur des produits vers la production d'effets utiles pour les clients. Une première orientation de cette approche servicielle – celle qui est aujourd'hui la plus courante – consiste, tout en demeurant dans une conception du métier centrée sur la vente de produits, à enrichir la relation marchande en services en vue de maximiser la production des effets utiles, pour les clients, des produits vendus.

Il s'agit, en amont de la transaction, d'informer et de conseiller les consommateurs en vue de faciliter l'ajustement qualitatif entre l'offre et une demande individualisée. Un important effort de production d'information sur les effets utiles des produits est requis, qui peut être effectué à l'échelle des entreprises (ce qui impose des formes d'engagement assurant la crédibilité de l'information) ou à des échelles collectives (chartes, labels, normes...). En aval de la transaction, cette orientation consiste à accompagner les clients dans l'extraction des effets utiles issus de la consommation des produits achetés, en les formant, en les assistant dans l'usage, en s'engageant sur la continuité du service (notamment par l'extension de la durée de garantie)... Une seconde orientation de la mise en œuvre du modèle serviciel, plus radicale mais encore peu courante, consiste à viser l'apport de solutions aux problèmes de consommation, à travers la construction et la commercialisation d'offres-bouquets. A un premier degré, il s'agit de construire un bouquet horizontal, une offre commerciale qui propose aux consommateurs l'ensemble des biens complémentaires susceptibles de solutionner un problème de consommation, en veillant à optimiser leur intégration afin de réduire le coût de la solution et/ou améliorer son efficacité pour les clients, par rapport à l'option consistant à acquérir de manière séparée et chez différents vendeurs les biens et services nécessaires pour produire la solution. Le second degré porte sur la construction d'un bouquet vertical, c'est-à-dire une offre visant à accompagner le client au cours de chacune des étapes qui mènent à la résolution d'un problème. Là où le bouquet horizontal se borne à mettre à disposition des consommateurs l'ensemble des biens et services nécessaires à la solution d'un problème, le bouquet vertical s'attèle directement à la production de la solution. Il part d'une étape de diagnostic consistant à préciser la nature – nécessairement individualisée – du problème à solutionner, puis sélectionne l'ensemble des biens et services nécessaires à la solution du problème (bouquet horizontal), met en œuvre la solution, assure le monitoring des effets utiles et, le cas échéant, adapte les modalités de mise en œuvre de cette solution afin d'optimiser la production d'effets utiles. Si le modèle de l'apport de solution au moyen d'un bouquet vertical est aujourd'hui largement diffusé dans le BtoB, il reste peu courant dans le BtoC. Nous montrons en quoi le modèle de Nespresso peut s'interpréter comme une avancée significative dans cette direction, d'autant plus remarquable qu'elle porte sur un produit qui paraissait banalisé et concerne un "problème de consommation" simple. C'est davantage Internet que la VAD en tant que telle qui semble devoir jouer un rôle moteur dans la mise en place du modèle serviciel.

Au terme de cette seconde étape de la révolution commerciale, le secteur du commerce aura établi une nouvelle congruence avec l'état du système économique et social. Il présentera des caractéristiques très différentes de la distribution de masse qui domine encore aujourd'hui l'appareil commercial. La révolution en cours tend également à brouiller les cartes entre des catégories que l'on croyait fermement établies. Il en va ainsi, en particulier, de la distinction entre producteurs et distributeurs. La révolution commerciale en cours fait émerger des acteurs hybrides, dont le métier consiste dans la conception de systèmes d'offre pertinents et performants pour produire des effets utiles pour une clientèle ciblée. Si les distributeurs, rompus à la relation avec le client final, disposent incontestablement d'un atout majeur, les nouvelles technologies offrent aux grandes marques qui ont su faire évoluer leur activité d'une logique industrielle vers une orientation-client, une formidable opportunité pour reprendre la main sur la création de valeur au

contact direct des clients. Les frontières se brouillent également entre les sous-secteurs du commerce et les différents canaux de distribution. Si la VAD est aujourd'hui, à bien des égards, en pointe dans l'expérimentation des nouveaux modèles, elle n'a sans doute pas vocation à devenir hégémonique, ni même à conserver durablement le leadership en matière d'innovation commerciale. La VAD est appelée à trouver sa place dans une chaîne servicielle en construction, dont le centre nerveux se situera dans les systèmes d'information qui relient les marques à leurs clients d'une part, et aux partenaires de leur réseau de valeur de l'autre.

INTRODUCTION

La vente par correspondance (VPC) avait tout d'un secteur tranquille, installé dans un régime de croisière. Son poids dans le commerce de détail plafonnait entre 2 et 2,5 %. Il constituait à la fois un secteur et une branche stabilisés, aux contours bien délimités. Les leaders – les grands cataloguistes généralistes – exerçaient une domination solidement établie, qui n'empêchait pas une myriade de petites entreprises de prospérer en concentrant leur activité sur des segments très spécialisés. La clientèle, qui certes commençait à montrer des signes inquiétants de vieillissement, était une clientèle fidèle qui avait fait de la VPC un circuit complémentaire et relativement étanche vis-à-vis des autres secteurs du commerce.

Et puis Internet est arrivé. Les grands VPCistes ont très vite entrevu le potentiel de cette technologie pour l'activité commerciale. Ils ont été parmi les premiers à explorer les rives inconnues du e-commerce, voyant là un moyen de rajeunir leur image et d'accéder à une clientèle additionnelle qui demeurait hors de portée de leurs catalogues. Si certains d'entre eux ont réussi à se hisser à la tête du classement des sites de e-commerce les plus fréquentés, les VPCistes d'hier n'ont pas réussi à endiguer la déferlante de nouveaux acteurs sur ce qu'il convient aujourd'hui d'appeler la vente à distance (VAD). La rupture qu'Internet et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont provoquée sur de très nombreux aspects de l'exercice du métier s'est combinée aux spécificités des comportements des acheteurs en ligne pour conduire à des transformations radicales des modalités de la concurrence, appelant de nouvelles compétences. De jeunes entreprises, sans héritage à assumer, se sont ruées en masse vers ce nouvel Eldorado, en particulier aux belles heures de la "nouvelle économie" où le financement coulait à flot. Ces "pure players" ont formé collectivement un laboratoire de nouveaux modèles économiques. Nombre de petits VPCistes n'ont pas pu suivre et ont disparu. Les plus gros ont dans l'ensemble sous-estimé la profondeur de l'effort d'adaptation qu'exigeait d'eux la nouvelle donne. Certains l'ont payé au prix fort¹. Au total, en l'espace d'une dizaine d'années, la VAD a connu une profonde restructuration, signe d'un secteur en crise (au sens étymologique de mutation structurelle). Les chiffres de l'INSEE, qui continuent de créditer le secteur² de la VAD d'une part de marché autour de 2 %, masquent la profondeur des changements.

¹ En octobre 2008, la filiale de vente aux particuliers de la CAMIF est mise en liquidation judiciaire. En juillet 2009, c'est au tour de La Source-Quelle d'être mis en redressement judiciaire. En dépit d'un chiffre d'affaires réalisé désormais majoritairement sur Internet et une position forte dans le e-commerce, La Redoute pâtit du recul des ventes par catalogue et voit son chiffre d'affaires total reculer. En octobre 2008, l'entreprise annonçait un plan de relance prévoyant la suppression de 672 emplois. Son challenger historique, Les 3 Suisses, suit une trajectoire similaire et a engagé début 2009 une réorganisation devant se traduire par la suppression de 20 % de ses effectifs.

² Rappelons que, au sens de l'INSEE, un secteur regroupe l'ensemble des entreprises qui exercent la même activité principale. Le *secteur* de la VAD est donc constitué des seules entreprises spécialisées dans la vente à distance. La branche de la VAD, quant à elle, regroupe l'ensemble des entreprises qui pratiquent la VAD, que se soit au titre de leur activité principale ou comme activité secondaire. La naissance du e-commerce a introduit un important écart entre l'appréhension de la VAD qu'offrent les notions de secteur et de branche, la branche s'étant nourrie de l'apparition de nombreux acteurs appartenant à d'autres secteurs d'activité, notamment les services informatiques et le commerce de détail en magasin.

Tout d'abord, la population des entreprises spécialisées dans la vente à distance s'est profondément modifiée. Selon une récente étude de l'INSEE³, le secteur comptait, en 2000, 861 entreprises spécialisées dans la VAD et ayant été créées avant 1998 (considérée comme l'année de naissance du e-commerce). En 2006, on ne compte plus que 522 VADistes créés avant 1998, alors que 4 113 nouvelles entreprises ont rejoint le secteur depuis 1998, dont 44 % réalisent plus de 80 % de leur chiffre d'affaires sur Internet. La "vague de destruction créatrice" est plus visible encore si l'on adopte le point de vue de la branche, c'est-à-dire si l'on considère la VAD comme un circuit et non comme un secteur, et que l'on s'intéresse à l'ensemble des acteurs qui vendent à distance au titre de leur activité principale ou comme activité secondaire. Les statistiques publiques régulières manquent en la matière, mais ce manque est compensé par l'activisme des fédérations professionnelles. Les données de la Fédération de la vente à distance (FEVAD)⁴ font état d'un développement spectaculaire de l'offre. Le nombre de sites marchands serait en effet passé d'environ 10 000 au début 2005 à environ 60 000 à la fin 2009. Le chiffre d'affaires de l'ensemble de la vente à distance de produits, qui avait progressé de près de 12 % en 2007, s'est rabattu à 6 % en 2008 avec la dégradation de la conjoncture macroéconomique, ce qui demeure une performance très au-dessus du commerce de détail dans son ensemble. La part de marché de la VAD est donc en croissance. Ces chiffres globaux masquent cependant un mécanisme de vases communicants entre la VAD par catalogue et la VAD en ligne. Sur l'ensemble du champ couvert par la FEVAD, la part du e-commerce est passée de 55 % en 2005 à près de 80% en 2008. Avec le e-commerce, la VAD se banalise et touche une proportion croissante de la population, notamment parmi les catégories qui n'achetaient pas par correspondance. Selon TNS-Sofrès, en juillet 2009, 46 % des Français avaient acheté en ligne au cours des 6 derniers mois. Au rythme auquel cette part progresse, le seuil symbolique d'un cyberconsommateur français sur deux sera vraisemblablement franchi au cours de l'année 2010. Mais à mesure que le e-commerce séduit et recrute de nouveaux clients, c'est une part croissante du marché qui échappe aux VADistes traditionnels.

Le dynamisme affiché par la VAD depuis l'arrivée d'Internet est entretenu par une intense activité d'innovation. La diffusion du haut débit dans les foyers a libéré l'exploitation du potentiel technologique au plan de l'interface-clients. Parallèlement, le back-office se structure et se professionnalise, permettant d'améliorer la qualité de service qui, en retour, alimente la croissance du marché. Ces progrès s'opèrent selon un processus de tâtonnement pour l'élaboration de modèles économiques performants. De fait, dès l'origine, le développement du e-commerce et la dynamique concurrentielle qui s'y déroule s'appuient sur une intense activité d'innovation autour des modèles économiques, ce qui fait que le e-commerce s'est rapidement affirmé comme étant bien plus qu'une transposition sur écran du modèle de la vente par catalogue. Amazon, eBay ou Vente Privée se sont imposés dans cette nouvelle activité en inventant de nouvelles manières de faire du commerce. Aujourd'hui encore, l'importance du flux de nouveaux entrants s'accompagne

³ Résultats provisoires présentés au cours de la réunion de la Commission des comptes nationaux du commerce du 18 décembre 2009. Résultats définitifs à paraître en 2010.

⁴ Ces données, en couvrant des activités de services (comme les voyages) et des activités de vente aux professionnels (principalement, la vente de fournitures de bureau), adoptent un champ plus large que les statistiques publiques, qui portent sur le seul commerce de détail.

de l'expérimentation de modèles économiques originaux⁵ qui doivent encore apporter la preuve de leur viabilité. Et alors que le e-commerce n'est pas encore sorti de sa phase d'émergence⁶, les premières initiatives en matière de *m-commerce* – le e-commerce sur téléphone mobile – ouvrent déjà un nouveau front en matière de création de modèles économiques⁷.

L'effervescence qui règne autour de la VAD, la croissance lente mais régulière de sa part de marché à l'échelle de l'ensemble du commerce de détail, et le fait qu'un nombre croissant d'enseignes de la distribution en magasin s'engagent dans la vente en ligne... incitent à faire de la VAD l'épicentre des transformations du commerce. Pour autant, il convient de garder à l'esprit que le e-commerce est apparu alors que le commerce de détail dans son ensemble semblait déjà entré dans une phase de transformation structurelle⁸. En effet, plusieurs indices de profonds changements à l'échelle du commerce dans son ensemble se sont manifestés avant que le e-commerce atteigne un niveau d'activité significatif et commence à exercer des effets en cascade sur les autres secteurs du commerce. Parmi ces indices, retenons en particulier :

- L'apparition du hard-discount en France à la fin des années 1980 et la progression spectaculaire de ses parts de marché depuis.

- Les premiers signes d'érosion de la position des hypermarchés, qui se sont manifestés dès la fin des années 1990. Depuis, la crise du format emblématique de la précédente révolution commerciale est un fait admis à l'échelle de la profession⁹. Lars Olofsson, le patron de Carrefour, convient qu'"il faut réinventer l'hypermarché"¹⁰ et il a engagé, comme les autres groupes de distribution alimentaire, une réflexion sur l'hypermarché du futur.

- Le commerce de proximité, grande victime du succès des grandes surfaces de périphérie, semble retrouver les faveurs des consommateurs, au point que les grands groupes de distribution rivalisent en matière de création de concepts commerciaux s'inscrivant dans cette tendance.

- On observe une importante activité en matière de création de nouveaux concepts commerciaux¹¹ qui a fait naître de nouvelles enseignes innovantes sur le plan du positionnement stratégique, du

⁵ Parmi les lancements récents, des sites comme Myfab, Pacha-Market ou Sokoz... témoignent de la vitalité de la démarche d'innovation en matière de modèles économiques. Les grands sites leaders ne sont pas en reste. Loin de se reposer sur leurs lauriers, ils s'inscrivent dans une démarche de remise en cause et d'adaptation permanente de leur modèle économique. Leur récente convergence autour de la mise en place de "market places" en fournit une illustration.

⁶ Ce dont témoignent l'importance du flux d'entrées et le fait que l'on n'ait pas encore vu se dégager un petit nombre de modèles économiques faisant office de "design dominants".

⁷ Selon TNS-Sofrès, en juillet 2009, 27 % des Français étaient déjà en possession d'un téléphone mobile permettant de se connecter à Internet. Seulement 43 % d'entre eux se sont connectés à Internet avec leur mobile au moins une fois au cours des six derniers mois et, parmi eux, seulement 7 % déclarent avoir déjà effectué un achat au moyen de leur téléphone mobile.

⁸ Voir Moati [2001].

⁹ Cette crise est clairement perceptible dans les données de l'INSEE. La part de marché des hypers est passée de 35,4 % en 1999 à 32,7 % en 2008. Si la baisse est moins sensible dans le non alimentaire, c'est en grande partie en raison de la comptabilisation des ventes de carburants et parce que le parc d'hypermarchés au cours de la période s'est enrichi du fait de l'agrandissement de supermarchés.

¹⁰ *Le Figaro*, 13 mars 2009.

¹¹ Moati [2003], Moati et al. [2006].

principe présidant à la composition de l'assortiment, des services complémentaires offerts à la clientèle...

L'hypothèse à la base de ce rapport est que le secteur du commerce de détail est engagé dans une mutation de grande ampleur, une *nouvelle révolution commerciale*. Arrivée à son terme, cette révolution commerciale aura produit un paysage commercial (formats, modèles économiques, acteurs...) très différent de celui né de la précédente révolution qui a fait naître la grande distribution. Cette nouvelle révolution consiste, selon nous, dans le passage d'un commerce "orienté produit" obéissant une logique industrielle, à un commerce "orienté client" répondant à une logique servicielle.

Profondément déstabilisée par la rupture technologique qu'a constituée Internet (qui, dans le même mouvement, lui ouvre un gigantesque champ d'opportunité), la VAD est susceptible de devenir le fer de lance de cette nouvelle révolution commerciale. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'adopter l'innovation en matière de modèles économiques dans la VAD comme poste d'observation avancé de la révolution commerciale en cours. Chemin faisant, nous serons conduit à observer que la VAD n'est pas seulement un champ privilégié d'expression des nouveaux principes du commerce. Par son imbrication croissante avec les autres formes de commerce, la VAD participe de manière beaucoup plus globale à la révolution en cours. Plus encore, la VAD n'est qu'une forme d'expression d'une vague plus souterraine : une remise en cause radicale de la nature de la relation commerciale, de la structure de la chaîne de valeur et de sa répartition entre les différentes catégories d'acteurs, avec l'"électronisation" du commerce en toile de fond. Au final, ce n'est rien moins qu'un nouveau modèle de satisfaction des besoins de consommation qui est en phase d'émergence et pourrait conduire à une remise en cause de la définition usuelle du commerce, voire du commerce lui-même.

Dans une première partie, nous expliciterons le sens de cette nouvelle révolution commerciale. Notre démarche consiste à considérer qu'à chaque époque de l'histoire, la manière dont l'activité commerciale s'organise est le reflet des caractéristiques centrales du système économique et social, dont découlent les manières de produire et de consommer. Nous nous attacherons donc à montrer comment les transformations économiques qui ont conduit à l'émergence d'un capitalisme immatériel se sont combinées aux transformations sociétales tenant au dépassement de la société "moderne" pour conduire à une remise en cause du modèle de distribution de masse incarné par la grande distribution issue de la précédente révolution commerciale. Nous déduirons de cette analyse le caractère structurel des évolutions en cours dans le commerce, que nous tenterons d'interpréter dans la suite de ce rapport comme témoignant d'un mouvement de centrage sur le client, comme une marche vers la mise en œuvre d'un modèle serviciel qui reste encore très largement à inventer. Notre parti-pris consiste à considérer que la VAD – en raison de la turbulence qui caractérise ce secteur depuis la naissance du e-commerce – est un point d'observation privilégié de la dynamique d'ensemble du secteur du commerce, au travers de l'intensité de l'activité d'expérimentation de nouveaux modèles économiques.

La deuxième partie de ce rapport est justement consacrée à l'analyse des modèles économiques en cours d'expérimentation dans la VAD. Après une mise au point autour de la notion de modèle

économique, nous proposerons une grille de classification permettant d'identifier les lieux d'innovation en matière de modèles économiques dans la VAD. Nous serons amenés à constater en particulier de nouvelles modalités de structuration de la chaîne de valeur et de division du travail entre différentes catégories d'acteurs qui constituent peut-être l'amorce d'une nouvelle architecture des filières d'approvisionnement appelée à s'étendre hors du e-commerce.

Les deux parties suivantes s'attèlent à la description du contenu de cette nouvelle révolution commerciale, en examinant en particulier la contribution des nouveaux modèles économiques mis en œuvre dans la VAD. Cette description est conduite en deux temps, qui correspondent aux deux étapes, selon nous, du mouvement de centrage sur le client. Dans un premier temps (3^{ème} partie), nous analyserons les modalités de la mise en place d'un commerce de précision, qui tente de répondre à l'hétérogénéité des attentes des consommateurs, et s'efforce de personnaliser la relation avec les clients. Dans un second temps (4^{ème} partie), nous nous attacherons à décrire les principaux aspects de ce que pourraient être les modèles serviciels vers lesquels le processus de centrage sur le client est susceptible de conduire au terme de la révolution commerciale en cours.

Précisons que ce rapport comporte une importante dimension spéculative. Il n'est fondé sur aucune enquête spécifique, ni sur une analyse statistique. Il vise, plus modestement – et sur la base de plusieurs années d'observation du commerce et une veille documentaire sur les stratégies dans la VAD – à ébaucher quelques pistes de réflexion sur l'avenir du commerce et, plus généralement, sur les manières d'organiser la satisfaction des besoins des consommateurs.

1 UNE NOUVELLE REVOLUTION COMMERCIALE

L'histoire du commerce est ponctuée de "révolutions commerciales"¹². Il s'agit d'épisodes au cours desquels la trajectoire d'évolution du secteur du commerce marque une bifurcation ou une rupture manifestant l'émergence et la diffusion de nouvelles manières d'exercer l'activité associées notamment à des concepts commerciaux innovants. L'apparition des grands magasins au cours de la seconde moitié du XIXème siècle, puis celle des "magasins populaires" dans les années 1930, enfin, la naissance de la grande distribution au début des années 1960 ont été emblématiques de révolutions commerciales. Notre hypothèse est que le secteur du commerce est de nouveau engagé dans une révolution qui conduit et conduira à de profondes transformations de l'appareil commercial et, plus largement, de la nature de la relation marchande.

Bien sûr, on est tenté de voir dans la naissance du commerce électronique à la fois le catalyseur de la nouvelle révolution commerciale et le nouveau concept-clé qui lui est associé. C'est sans doute aller un peu vite en besogne et céder aux tentations d'une approche trop exclusivement "technologiste" de la dynamique sectorielle. Notre parti-pris méthodologique¹³ consiste à considérer que les révolutions commerciales sont dans une très large mesure guidées par les mutations d'ensemble du système économique et social. Ceci est vrai de manière générale des mutations de chaque secteur d'activité, car un secteur est, par définition, une composante d'un système plus large et se trouve donc à ce titre influencé dans sa dynamique par les transformations du système auquel il appartient. Ceci est encore plus vrai du secteur du commerce qui est, par essence, un secteur d'intermédiation qui fait le lien entre la sphère de la production et la sphère de la consommation. On comprend dans ces conditions que les mutations qui interviennent dans les manières de produire et de consommer imposent des changements dans la manière de distribuer.

Notre hypothèse est que la vente à distance (VAD), telle qu'elle se réinvente depuis l'apparition d'Internet, est susceptible de jouer un rôle majeur dans le déroulement de la nouvelle révolution commerciale. Afin de préciser la nature de ce rôle, il est nécessaire de s'interroger sur la nature de cette révolution et sur les forces qui la gouvernent en relation avec les transformations du système économique et social. Nous commencerons donc par nous interroger sur la nature du capitalisme contemporain et ses points de rupture par rapport au capitalisme fordien qui avait porté la précédente révolution commerciale. Nous examinerons ensuite les grands changements intervenus sur le plan sociétal, qui ont conduit au dépassement du modèle de consommation de masse sur lequel s'était appuyé le développement de la grande distribution. Nous déduirons de cette analyse l'essence de la nouvelle révolution commerciale : faire émerger un commerce "centré sur le client".

¹² Voir Marseille [1997].

¹³ Que nous avons développé de manière plus approfondie dans Moati [2001].

1.1 Les mutations économiques : le capitalisme immatériel fondé sur les NTIC

La naissance de la grande distribution intervient aux États-Unis dans les années 1930, puis se diffuse en Europe au début des années 1960¹⁴. Elle est indissociable de la mise en place d'un capitalisme "fordien".

Sur le plan de la production, le fordisme est une économie centrée sur l'industrie, qui met en œuvre un modèle consistant à produire en masse des produits standardisés. Les différents leviers d'efficacité industrielle mobilisés (la division du travail, la mécanisation, les effets de dimension...) convergent vers l'optimisation de la productivité et la baisse des coûts de production qui lui est associée. Les baisses des prix qui s'ensuivent offrent un élargissement des débouchés qui favorise l'écoulement de la production de masse. Soulignons que le développement parallèle de la production et des débouchés supposait des modalités de répartition des revenus assurant une progression régulière du pouvoir d'achat des salariés, effectivement mise en place à cette époque au travers d'un dialogue social conduit sous l'égide d'un État keynésien (le fameux "compromis fordien").

La grande distribution a inventé une distribution de masse faisant le lien entre la production de masse et la consommation de masse. Elle a contribué à la démocratisation de l'accès à la société de consommation par la compression des coûts de distribution résultant de l'industrialisation de la production du service et de l'application d'un modèle de rentabilité fondé sur la vitesse de rotation du capital qui permet de concilier forte rentabilité et faibles marges unitaires. Profondément fordienne dans son modèle économique, la grande distribution a dû faire face à la crise du fordisme et le secteur du commerce est aujourd'hui en cours d'adaptation au nouveau régime de croissance qui s'est progressivement mis en place au cours des 30 dernières années.

Faute de recul historique, mais sans doute aussi à cause de son caractère encore inachevé, ce nouveau capitalisme et ses propriétés ne font pas l'objet d'un consensus de la part des économistes. Selon la sensibilité des uns et des autres, l'accent est mis sur la place qu'y tient la finance, sur le rôle de la connaissance, sur le poids des services... L'expression "capitalisme immatériel" semble de nature à réunir plusieurs de ces points de vue. Le capitalisme contemporain serait immatériel, non seulement en raison de la place qu'y occupe le secteur tertiaire, mais aussi et surtout parce que les leviers de création de valeur et l'objet de l'accumulation dans les entreprises résident dans des actifs ou des ressources immatériels tels que les connaissances, le capital relationnel, la confiance, l'image de marque...

Par rapport à notre préoccupation de comprendre et d'anticiper les mutations du secteur du commerce, l'aspect sans doute le plus fondamental de ce capitalisme immatériel réside dans le fait qu'il s'agit d'une économie "tirée par l'aval", alors que le fordisme était une économie "poussée par l'offre". Ce retournement fondamental doit beaucoup à l'évolution des formes de la concurrence. Dans l'économie en forte croissance de la période fordienne, l'enjeu majeur résidait dans la

¹⁴ Thil [1966].

production et dans sa capacité à entretenir le cercle vertueux qui unissait production et consommation de masse par la génération continue de gains de productivité. L'appétit de consommation – et la progression du pouvoir d'achat – étaient tels que la baisse des prix suffisait à garantir la croissance des débouchés. Le ralentissement durable de la croissance économique et, plus encore, du pouvoir d'achat des ménages, associé au changement des attentes et des comportements des consommateurs avec l'élévation du niveau de vie, a renforcé la contrainte de débouchés. La mondialisation – autre caractère essentiel du capitalisme contemporain – a contribué à l'intensification de la concurrence en décloisonnant les marchés nationaux. Ce processus a conduit à la banalisation de l'activité de production dans de nombreux secteurs (tout au moins lorsqu'elle est faiblement intensive en connaissance). C'est précisément la raison de la montée en puissance des actifs immatériels, seuls capables de mettre les entreprises en mesure de résister aux effets de la concurrence sur les profits. La mobilisation de ces actifs immatériels vise en grande partie à stimuler la demande, à se différencier des concurrents aux yeux des clients, à construire un capital relationnel favorisant la fidélisation de la clientèle... Le "client", devenu (avec l'"actionnaire") une figure-clé du nouveau capitalisme, incarne le renforcement de la contrainte de débouchés (rentables) et le basculement, de l'amont vers l'aval, du centre de gravité de l'économie.

Passons rapidement en revue les principales propriétés de ce capitalisme immatériel, qui paraissent les plus susceptibles d'influer sur la trajectoire du commerce.

1.1.1 Une économie de la connaissance

Sur des marchés devenus hyperconcurrentiels, l'innovation est un impératif pour la constitution de rentes et le maintien de la rentabilité, en particulier pour les firmes des pays industrialisés qui doivent faire face à la concurrence des pays à bas salaires. En apportant de nouveaux produits sur le marché ou en permettant la "dématuration" de produits existants, l'innovation – qu'elle soit technologique ou marketing – fait émerger chez les consommateurs de nouveaux désirs et constitue un contre-feu d'autant plus salutaire à la saturation des marchés qu'elle tend à déplacer la concurrence sur les terrains hors-prix et favorise la croissance des marchés en valeur.

Se montrer capable d'innover de manière régulière, de préserver l'avantage concurrentiel issu de l'innovation en dépit de délais d'imitation de plus en plus courts, suppose la mise en place de formes d'organisation dans les entreprises qui reposent sur des principes très différents de l'organisation fordienne tendue vers l'objectif de productivité. Ces formes d'organisation visent le renforcement de la capacité d'apprentissage, la créativité et, plus généralement, les compétences. A l'intensification des dépenses de recherche et développement s'ajoutent l'élévation du niveau de qualification de la main-d'œuvre, une organisation moins hiérarchique facilitant la circulation horizontale de l'information et incitant à la coopération, l'ouverture de l'entreprise sur son environnement afin de bénéficier de ressources cognitives externes... La mise en place d'une organisation "apprenante" s'accompagne souvent d'une réflexion sur les fondements du métier de l'entreprise, l'impératif d'innovation permanente incitant à s'écarter d'une définition fondée sur le produit ou la branche en faveur d'une approche reposant sur la nature des compétences, des blocs

de savoirs maîtrisés par l'entreprise¹⁵. Ce type de réflexion a été à l'origine d'importantes restructurations consistant en un "recentrage sur le métier", c'est-à-dire en la mise en place d'une spécialisation cognitive revenant à définir un portefeuille d'activités en phase avec le patrimoine de compétences de la firme.

Les différents secteurs de l'économie entrent à un rythme inégal dans cette économie de la connaissance. De manière générale, le secteur du commerce n'a entrepris que depuis peu cette mutation. La compétitivité d'une entreprise commerciale repose encore très largement sur sa capacité à maîtriser les coûts de distribution, en jouant en particulier sur les effets de dimension (et, notoirement, sur la capacité de négociation à l'égard des fournisseurs), ainsi que sur la mainmise sur des emplacements de qualité assurant un accès privilégié au marché. Toutefois, depuis quelques années déjà, l'activité commerciale accroît son intensité en connaissance, qu'il s'agisse de rationaliser la chaîne logistique ou d'améliorer la relation client. L'intensification de la montée en compétence de l'activité commerciale sera sans nul doute un enjeu concurrentiel majeur au cours des prochaines années. Dans cette perspective, la nouvelle donne qui accompagne le développement de la vente sur Internet et, plus généralement, l'"électronisation" du commerce, constituera à la fois un aiguillon et un axe de cette entrée de plain-pied du commerce dans l'économie de la connaissance.

1.1.2 Une économie de service

Si le capitalisme fordien était – dans sa dénomination même – associé à l'industrie, l'économie contemporaine est souvent associée aux services (d'où l'expression, souvent utilisée mais pas nécessairement très heureuse, de capitalisme "post-industriel"). La montée du poids du secteur tertiaire dans l'économie ne fait pas de doute. En France – mais tous les pays industrialisés ont connu une trajectoire similaire –, le poids des services (hors construction) dans l'emploi est passé d'environ 50 % au début des années 1970 à près de 75 % aujourd'hui. Nous verrons que la consommation des ménages a connu un mouvement parallèle de tertiairisation.

Ce mouvement des économies les plus développées vers le secteur des services nécessiterait d'être nuancé : il est, pour partie, une illusion d'optique tenant aux stratégies d'externalisation menées par les entreprises industrielles qui, lorsqu'elles portent sur des fonctions tertiaires, reviennent à comptabiliser dans les services des emplois qui jusque-là l'étaient dans l'industrie. La croissance du secteur des services aux particuliers est d'ailleurs significativement moins forte que celle du secteur des services aux entreprises. Nous verrons qu'il y a lieu également de nuancer le constat de tertiairisation de la consommation des ménages. Mais le plus important n'est pas nécessairement là, et le glissement de l'activité de l'industrie vers les services est peut-être l'arbre qui cache la forêt de la diffusion à tous les secteurs de la logique servicielle.

En effet, le renforcement de la contrainte de débouchés et la prise de conscience de l'importance des clients, de leur satisfaction et de leur fidélité, tendent à faire évoluer le type de lien qui unit les

¹⁵ Moati et Mouhoud [1994].

vendeurs aux acheteurs. Dans le capitalisme industriel (y compris dans nombre d'activités de service), ce lien s'inscrit dans une logique transactionnelle : très largement dépersonnalisé et ponctuel, il consiste principalement dans le transfert d'un droit de propriété (ou la fourniture des ressources nécessaires à la prestation dans le cas des services) contre le paiement de la contrepartie monétaire. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à réaliser que leur compétitivité dépend de leur aptitude à "rendre service" à leurs clients, c'est-à-dire – au-delà de la simple vente d'un bien ou d'un service – de contribuer à la résolution de "problèmes" que rencontre le client, à améliorer son bien-être ou sa prospérité... Bref à s'intéresser aux effets utiles que l'entreprise peut produire pour le compte de ses clients. Ceci est le propre de ce que les économistes désignent sous le terme de "relation de service"¹⁶. Dans la relation de service, le caractère ponctuel et anonyme de la transaction commerciale laisse place à une relation à la fois plus dense et plus épaisse, riche en interactions, qui s'inscrit dans la durée et conduit à une coproduction de l'objet échangé qui, du coup, ne préexiste pas dans sa forme définitive à l'établissement de la relation.

La diffusion d'une approche servicielle de l'organisation de l'entreprise, de sa "mission" et du type de relation qu'elle noue avec ses clients a été soutenue par la construction d'une doctrine qui s'est progressivement constituée et diffusée dans la littérature académique, la presse managériale, le discours des consultants... et, finalement, des responsables dans les entreprises. La notion "d'orientation-marché" s'est développée au début des années 1990¹⁷ : elle entendait sensibiliser les entreprises à la nécessité de déplacer leur centre de gravité des produits vers les clients. La notion "d'orientation-client" qui se développe en parallèle est encore plus explicite¹⁸, mais c'est celle de "centrage sur le client"¹⁹ – le "centrage" est plus radical qu'une simple "orientation" – qui semble bénéficier aujourd'hui du plus grand succès dans le monde de l'entreprise.

Le basculement dans la relation de service, et le développement corrélatif des marchés de solutions, sont partis des relations interentreprises (le BtoB), souvent sous l'impulsion de clients puissants engagés dans des politiques de restructuration et d'externalisation. Les relations partenariales entre fournisseurs et clients sont devenues courantes dans le BtoB, allant quelquefois jusqu'à la mise en commun de ressources pour l'innovation. Le mouvement est plus récent et nettement moins affirmé pour l'instant dans les activités qui s'adressent au consommateur final (le BtoC). Curieusement, le secteur du commerce est, pour l'instant, resté très largement à l'écart, les initiatives les plus innovantes ayant été plutôt menées par les grandes entreprises de services (banques, assureurs, énergéticiens...). La précédente révolution commerciale a conduit au recentrage du commerce sur les fonctions logistiques (passage du "commerce" à la "distribution"). La nature profondément fordienne de la grande distribution l'ancre dans une culture du produit qui ralentit le mouvement de recentrage sur le client, préalable à l'adoption d'une logique servicielle.

¹⁶ Gadrey et Zarifian [2001].

¹⁷ Voir, par exemple, Lichtenthal et Wilson [1992].

¹⁸ Voir, par exemple, Cornish [1988].

¹⁹ "Customer-centric". Voir, par exemple, Tseng et Piller [2003].

1.1.3 Les NTIC et l'électronisation du commerce

Chaque époque du capitalisme est marquée par l'influence d'une technologie-clé qui, non seulement constitue la base d'un nouveau secteur d'activité dynamique et pesant d'un poids significatif dans le système productif, mais diffuse ses effets très largement dans toute l'économie en apportant des leviers de productivité et un potentiel d'innovation-produit. A ce titre, les technologies-clés ont toujours joué un rôle important dans la dynamique de croissance au cours des cycles longs qu'a connus le capitalisme.

Les NTIC sont incontestablement la technologie-clé associée au capitalisme immatériel, même si la question de l'importance de la force motrice du secteur des NTIC et de ses effets sur la dynamique de la productivité de l'ensemble de l'économie fait encore débat²⁰. Le secteur du commerce a toujours été très sensible à l'émergence de nouvelles technologies-clés. Par exemple, il est difficile de concevoir l'apparition et la viabilité des grands magasins sans la machine à vapeur et les chemins de fer qui ont contribué au développement d'une production industrielle en grande série, un transport de marchandises suffisamment efficient pour acheminer des produits dont la production s'est disséminée dans l'espace, et des transports urbains permettant de faire facilement converger vers le point de vente un grand nombre de clients sur un rayon croissant avec l'amorce du processus d'étalement urbain. Plus proche de nous, la naissance et le développement de la grande distribution sont inséparables d'une économie reposant sur le pétrole et l'automobile.

La manifestation la plus visible des NTIC sur le commerce est l'apparition d'un nouveau circuit de distribution : le e-commerce. Vecteur d'une profonde révision de la manière de pratiquer la VAD, le e-commerce fait bien plus qu'améliorer l'ergonomie de la vente sur catalogue. A ce titre, son potentiel de part de marché dépasse sans doute de beaucoup la part de marché qu'avait fini par conquérir la VPC d'avant la révolution numérique. Le e-commerce génère une fuite hors des circuits physiques qui impose à ces derniers de se repositionner par rapport à cette nouvelle concurrence. L'ampleur de la fuite et donc, au final, la part de marché que le e-commerce est susceptible de conquérir à terme, sont une question empreinte d'une forte incertitude et qui a donné lieu à d'importants retournements d'anticipations. Dans l'euphorie de la "nouvelle économie" de la fin des années 1990, courantes étaient les visions radicales prédisant un avenir radieux au e-commerce et vouant le commerce en magasin aux gémonies. L'éclatement de la bulle Internet a conduit à un retournement à la fois brutal et radical des anticipations : il était de bon ton au début des années 2000 de considérer que le développement du e-commerce ne serait significatif que sur quelques catégories de produits ou auprès de segments étroits de clientèle. La croissance régulière de ce jeune secteur - en dépit de la purge intervenue à la suite de l'éclatement de la bulle Internet et d'une conjoncture de la consommation morose - a imposé l'idée qu'il faudrait désormais composer avec ce nouveau circuit. Le fait qu'au cours des deux dernières années, les distributeurs en magasin se soient rués en nombre sur la toile pour y déployer une activité marchande est un indice très significatif de l'installation d'une croyance collective dans la poursuite du processus de

²⁰ Voir les développements sur ce point dans le rapport Cohen (Cohen [2009]).

développement du e-commerce, mais qui est aujourd'hui davantage pensé sur le registre de la complémentarité avec les circuits physiques que sur le seul mode de la concurrence, au travers du fameux modèle "click and mortar".

Mais l'impact des NTIC sur le commerce ne se limite pas au développement du e-commerce : les NTIC ont un impact potentiel très important sur les différentes étapes de la chaîne de valeur de l'activité commerciale. En ce sens, le e-commerce tend peut-être à masquer une autre dimension de la révolution commerciale en cours : "l'électronisation du commerce"²¹. L'activité commerciale consiste pour une très large part dans la gestion de flux d'information : information sur les produits, l'état et la localisation des stocks, information commerciale, administrative et comptable (commandes, factures...), information sur l'activité des magasins, sur les comportements des consommateurs... L'usage des NTIC à chacune de ces étapes, non seulement autorise des gains de productivité considérables, mais ouvre des perspectives stratégiques nouvelles, à la fois sur le plan de la structure et de la gestion de la chaîne logistique²², sur l'organisation interne des firmes en réseau que sont la plupart des grandes entreprises du commerce, et sur les modalités de la relation qui lie les enseignes à leurs clients. Nous verrons en particulier que les NTIC ont pour effet d'accroître le degré de "modularité"²³ de la chaîne de valeur et ouvrent ainsi des perspectives nouvelles en termes de définition des frontières de l'activité des distributeurs et de division du travail entre entreprises différentes tout au long de la chaîne. L'effet des NTIC sur l'organisation de la chaîne de valeur passe également par le fait que, comme le souligne A. Rallet, elles favorisent "la disjonction spatiale des fonctions commerciales" ou, pour le dire autrement, accroissent le degré de modularité du processus d'achat pour le consommateur, en relâchant la contrainte d'unité de temps et de lieu entre les phases de recherche d'information, d'évaluation, de réalisation de la transaction, de prise de possession du produit...

L'expérience de la diffusion des NTIC dans l'industrie a montré que la technologie seule est impuissante à faire basculer les modèles économiques ; dans une très large mesure, les NTIC ont pérennisé des modes d'organisation que l'on croyait dépassés, en leur conférant de nouveaux leviers d'efficacité. Mais les nouvelles technologies peuvent aussi être de formidables moyens d'innovation en matière de modèles économiques, lorsque les entreprises en font un instrument au service de l'innovation stratégique.

²¹ Rallet [2005, 2009].

²² Muffatto et Payaro [2004].

²³ "La modularité renvoie au degré dans lequel les composantes d'un système peuvent être séparées et recombinaées" (Schilling [2000, p. 312]). Un système modulaire est donc un système décomposable en sous-systèmes, modules ou éléments (Ulrich [1995]). Le degré de modularité d'un système exprime le niveau d'interdépendance fonctionnelle de ses composantes. Le degré de modularité d'un système peut être accru au moyen d'interfaces standardisées facilitant l'intégration des composantes. C'est précisément par ce biais que les NTIC sont capables d'accroître le degré de modularité de la chaîne de valeur.

1.1.4 Le nouvel impératif écologique

La crise du fordisme et l'émergence progressive d'un capitalisme immatériel n'ont initialement que peu à voir avec les problématiques environnementales, même si on peut noter la concomitance entre les travaux du Club de Rome²⁴ et l'entrée en crise du capitalisme industriel fordien.

L'émergence de la notion de développement durable à la suite du rapport Brundtland en 1987, l'accord de Kyoto de 1997, puis le rapport Stern sur les effets du changement climatique publié en 2006 et les rapports du GIEC (Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat) qui ont suivi, sans oublier le travail de sensibilisation à grande échelle mené par Al Gore, Yann Arthus Bertrand, Nicolas Hulot... se sont combinés pour faire en peu de temps de la question environnementale un enjeu majeur, de plus en plus perçu comme tel par une large fraction de l'opinion publique, et qui s'impose comme une composante de plus en plus importante des politiques publiques. Un large consensus s'est formé autour de l'idée que la survie de l'humanité passe par notre capacité collective à répondre à l'impératif écologique. La trajectoire d'évolution du capitalisme en sera nécessairement affectée, et a d'ailleurs déjà commencé de l'être. Les manières de produire et de consommer vont se trouver de plus en plus profondément altérées par les réponses qui seront mises en œuvre aux différents niveaux pour répondre à ce défi. Les entreprises sont déjà soumises à un ensemble de contraintes réglementaires visant à réduire l'empreinte écologique de leur activité, et ces contraintes sont probablement appelées à se renforcer considérablement dans un avenir proche. Ce sont les manières de produire et la conception même de ce qui est produit qui s'en trouveront de plus en plus profondément affectées. Du côté des consommateurs, la sensibilité aux questions environnementales a connu une forte progression au cours des dernières années. Sa traduction en termes de comportements de consommation – qui in fine se trouve contrainte par la nature de l'offre disponible – reste pour l'instant modeste, mais en progression : augmentation des achats de produits "éco-efficients", mais aussi modification des habitudes de consommation (tri des déchets, développement des marchés d'occasion, adoption d'une posture générale de lutte contre le gaspillage...).

Dans notre effort de réflexion prospective concernant les transformations du commerce, nous devons donc intégrer le poids croissant de l'écologie. On peut difficilement se contenter d'une vision dans laquelle l'implication du commerce dans une économie plus "verte" se bornerait d'une part à faciliter l'accès des consommateurs à des produits éco-efficients fabriqués par les industriels et, d'autre part, à veiller à réduire l'empreinte écologique de la production du service commercial par l'adoption de nouvelles normes de construction, la révision de "l'écologie" du point de vente, la rationalisation de la chaîne logistique dans le sens de l'allègement du bilan carbone. Le commerce s'est déjà orienté dans ces directions et, à n'en pas douter, les démarches dans ce sens sont appelées à s'intensifier dans les toutes prochaines années.

Nous devons considérer comme une hypothèse sérieuse que les efforts qui seront probablement consentis à tous les niveaux (industriels, distributeurs, consommateurs...) pour "verdifier" le modèle de consommation actuel, quelle que soit leur intensité, ne suffiront pas à relever le défi, tant les

²⁴ Premier groupe de réflexion sur les questions environnementales ayant bénéficié d'une large audience.

économies de ressources et d'émissions qui auront été ainsi réalisées doivent être mises en regard des conséquences de la poursuite de la croissance de la consommation, dans les pays industrialisés d'une part, mais aussi et surtout dans les pays émergents. Il est probable que l'importance de l'enjeu et l'urgence qu'il y a à y faire face conduiront à la montée de la réflexion sur des changements plus radicaux. Les thèses de la décroissance fournissent une alternative. Outre que, dans l'état actuel de l'opinion publique, leur degré d'acceptabilité sociale est sans doute très limité, elles nous enjoignent de penser à un système économique alternatif capable de fonctionner sans croissance. Le capitalisme n'existe pas sans croissance et il n'y a pas de croissance durable sans croissance de la consommation finale. Tant que nous demeurerons dans une économie capitaliste, le défi consistera à trouver les moyens de concilier croissance de la consommation et réduction de son empreinte écologique. Cela ne pourra se faire qu'à travers une refondation du modèle de consommation qui imposera des changements radicaux dans la définition même des activités de production et de distribution. Pour qu'une telle refondation soit possible, il semble essentiel qu'elle soit compatible avec (et puisse s'appuyer sur) les fondamentaux du capitalisme contemporain et les grandes tendances sociétales. Le modèle de "l'économie des effets utiles" que nous présenterons en conclusion de ce chapitre est susceptible de rencontrer ces exigences et pourrait donc, à ce titre, servir de guide aux transformations à venir dans le secteur du commerce.

1.2 Les mutations sociétales : le dépassement de la modernité

Le secteur du commerce doit donc s'adapter à une économie qui change de nature. Il est également exposé aux mutations sociétales qui, sans doute plus directement encore que les mutations économiques, ont sur lui de profondes répercussions en raison de leur impact sur les attentes et les comportements des consommateurs.

Or, parallèlement au basculement de régime de croissance observé au plan économique (le passage d'un capitalisme fordien à un capitalisme immatériel), l'organisation et le fonctionnement de la société ont connu d'importantes transformations depuis la précédente révolution commerciale. Bien évidemment, changement économique et changement social ne sont pas étrangers l'un à l'autre et il serait aisé de montrer que, l'un et l'autre obéissant à une dynamique commune, chaque sphère participe au changement de l'autre. Si les sociologues sont divisés quant au sens à donner au changement social, ils s'accordent généralement sur le constat d'un dépassement de la société dite "moderne" des Trente Glorieuses. Ce dépassement s'est accompagné de celui du modèle de consommation de masse qui avait porté le développement de la grande distribution. La structure de la dépense des ménages, les motivations qui sous-tendent la consommation, les comportements d'achat ont connu d'importantes transformations en réponse à l'élévation du niveau de vie ainsi qu'aux mutations de l'organisation sociale et du système de valeurs.

1.2.1 L'élévation du niveau de vie et la tertiairisation de la consommation

L'épuisement du régime de croissance fordien s'est accompagné d'un ralentissement durable de la croissance au sein des pays industrialisés, qui s'est naturellement traduit par celui de la croissance du revenu disponible des ménages. En France, alors que le revenu disponible brut des ménages par unité de consommation²⁵ avait progressé, en termes réels, au rythme moyen de 5,3 % par an entre 1949 et 1973, sa croissance tombe à 2,3 % en moyenne par an entre 1973 et 2009. Notons cependant que ce ralentissement intervient après une formidable élévation du niveau de vie consécutive à la forte croissance des Trente Glorieuses. De surcroît, une somme de petits accroissements annuels finissent, sur le moyen et le long terme, par représenter un enrichissement significatif de la population (doublement du revenu disponible par unité de consommation depuis 1973). La poursuite de la croissance du revenu des ménages - même si elle s'opère à un rythme ralenti - confère aux consommateurs des marges de manœuvre budgétaires supplémentaires permettant, une fois les besoins de base couverts, de satisfaire des besoins dits "supérieurs" à travers l'accroissement des dépenses dans d'autres fonctions de consommation ou en améliorant la qualité de la consommation associée aux fonctions de base.

La manifestation la plus visible de ce point dans la structure de la consommation réside dans la réduction régulière de la part du budget que les ménages consacrent à l'achat de produits alimentaires (11,7 % de la consommation effective en 2008, contre 23,8 % en 1963, l'année d'ouverture du premier hypermarché), ainsi qu'aux dépenses d'habillement (respectivement 3,1 % contre 8,6 %). En contrepartie, les dépenses de transport et, surtout, celles qui sont associées au logement ont connu une forte croissance de leur emprise budgétaire. Les dépenses de santé et celles relatives aux loisirs ont elles aussi vu leur poids dans le budget des ménages s'accroître de manière tendancielle. De manière générale, cette déformation de la structure de la consommation des ménages profite aux services. La part des services, qui s'élevait à 40 % en 1960, dépasse les 60 % aujourd'hui, faisant suivre la trajectoire inverse à la part des biens. Nous avons là une manifestation de la nature servicielle du capitalisme contemporain. L'interprétation de cette inflation de la part des services comme témoignant d'une "tertiairisation" de la consommation fait cependant débat²⁶. Elle est imputable pour une large part aux dépenses de logement. Or, les conventions de la comptabilité nationale prévoient que l'on attribue aux ménages propriétaires de leur logement un "loyer imputé" qui correspond à la valeur du service de logement qu'ils s'offrent à eux-mêmes. L'élimination des loyers fictifs diminue de près de 10 points la part des services dans la consommation des ménages. De même, si le poids des biens recule, ce n'est pas tant que l'on consomme moins de biens mais en raison de la baisse régulière de leurs prix grâce à l'importance des gains de productivité réalisés dans l'industrie. Lorsque l'on raisonne en volume de consommation, le rythme de croissance de la consommation de services avoisine alors celle de la consommation de biens.

²⁵ Rapporter le revenu disponible au nombre d'unités de consommation permet d'apprécier la croissance du pouvoir d'achat en tenant compte à la fois de l'augmentation de la population et de l'évolution de la taille des ménages.

²⁶ Orfeuil [2006], INSEE [2009].

Il n'en demeure pas moins que la déformation de la structure du budget des ménages au profit des services constitue une fuite pour le secteur du commerce, dont l'activité, par définition, consiste dans la vente de biens manufacturés. De fait, le ratio "dépense commercialisable / dépense de consommation des ménages", qui exprime la part des dépenses des ménages qui est réalisée dans le commerce pour l'achat de biens, s'inscrit dans une tendance régulière à la baisse. Alors qu'au démarrage de la précédente révolution commerciale, près des deux tiers des dépenses des ménages étaient réalisés dans le commerce, cette part n'est plus aujourd'hui que d'environ 50 %. Le commerce s'appuie donc sur la composante la moins dynamique de la consommation des ménages. Les conséquences de cet état de fait sont aggravées par le type de contractualisation qui est de plus en plus couramment appliqué dans les services. En effet, une proportion importante des consommations de services donne lieu à paiement par prélèvement automatique sur le compte du client, souvent associé à un engagement de durée spécifié par contrat. Les loyers et les remboursements d'emprunt bien sûr, mais aussi les abonnements aux services de télécommunication (téléphonie, accès à Internet), les primes d'assurance, une grande part des frais associés aux services bancaires, l'accès aux bouquets audiovisuels... sont ainsi des dépenses directement ponctionnées sur le budget des consommateurs qui ne disposent à leur égard que d'une très faible marge d'arbitrage à court terme. Les dépenses dans le commerce, qui sortent directement du porte-monnaie (sauf lorsqu'elles sont payées à crédit), acquièrent donc un caractère résiduel à mesure que progressent les dépenses pré-engagées. Or, précisément, le poids de ces dépenses pré-engagées est inscrit dans une tendance lourde à la hausse²⁷, à la fois en raison de l'inflation de certains postes comptabilisés ici (l'immobilier en particulier), mais aussi du fait même de la tertiairisation de la consommation et des modes de contractualisation adoptés dans un nombre croissant de secteurs des services.

1.2.2 Le poids des facteurs immatériels dans les ressorts de l'achat

L'élévation du niveau de vie et la satisfaction des besoins de base n'affectent pas seulement la structure du budget des ménages ; elles font également évoluer les motivations à l'origine de l'acte d'achat. Lorsqu'une population déjà riche continue de voir son pouvoir d'achat progresser, les ressorts de l'acte d'achat pour les biens et services qui font déjà partie de la norme de consommation tendent à se déplacer du registre fonctionnel vers le registre immatériel. Les consommateurs réagissent ainsi aux stimulations du marketing des offreurs qui, en contrefeu du tarissement du besoin, s'efforcent d'activer d'autres ressorts du désir.

Le registre fonctionnel est en quelque sorte le socle de la valeur-client. C'est la raison d'être d'une catégorie de produits. Il renvoie au type de besoin qu'elle se donne pour but de satisfaire. Ainsi, la valeur fonctionnelle d'une paire de chaussures est de protéger les pieds durant la marche. La valeur fonctionnelle d'une voiture est la mobilité automobile... Tant qu'une fonctionnalité n'est pas accessible, l'intensité de l'intérêt que les consommateurs lui portent et le prix auquel il est possible d'y accéder sont les principaux ressorts de la demande. Dès lors que la fonctionnalité est acquise,

²⁷ Voir Moati et Rochefort [2008], INSEE [2009].

que l'accès à ses bénéfices est entré dans la norme, soit la consommation des produits associés se banalise (ils deviennent des "commodités" peu impliquantes), soit les ressorts de l'achat se déplacent vers des considérations immatérielles. Dès lors, le produit n'est plus exclusivement (ou même plus prioritairement) recherché pour les fonctions directes qu'il assure, mais aussi parce qu'il véhicule un imaginaire auquel des clients sont sensibles, parce qu'il aide l'individu dans son processus de construction identitaire et d'expression de soi, parce qu'il peut symboliser le rattachement à une communauté, parce qu'il peut être utilisé pour exprimer son adhésion à des valeurs, ou tout simplement parce que son achat ou sa consommation est générateur de sensations et d'émotions. Le besoin fait place alors au désir comme principale motivation de l'achat. Les déterminants de la disposition à acheter et des critères de choix entre produits concurrents mettent au premier plan des considérations d'ordre socio-psychologique.

Bien évidemment, les fondements fonctionnels et immatériels de la valeur-client ont toujours cohabité. Il est cependant admis que l'influence relative des facteurs immatériels s'accroît à mesure que les besoins de base se trouvent satisfaits. D'une manière qui manque certainement de nuance, on peut avancer qu'une fois le confort matériel acquis, la consommation se trouve de plus en plus motivée par la recherche du confort psychologique, le désir de vivre des expériences (au sens anglo-saxon du terme). La consommation consiste alors en une aide à la construction de l'individu par lui-même, au renforcement de sa capacité d'agir ; elle vise davantage l'être que l'avoir²⁸. La consommation est de plus en plus au service de ce qui semble devenu une valeur capitale : la réalisation de soi²⁹. Ce qui est sans doute une conséquence de la nature humaine se trouve renforcé par le fait que l'exacerbation de la concurrence sur le marché des produits devenus simples commodités a été une puissante incitation pour les entreprises à rechercher à recréer des rentes à travers leur capacité à conférer à leur offre une forte valeur immatérielle.

Ces dimensions symboliques et immatérielles, bien évidemment, existaient déjà lors de la précédente révolution commerciale. Mais on notera que, si les industriels avaient déjà compris leur importance et appris à les cultiver et à les exploiter au travers du design, du packaging et, bien sûr, de la stratégie de marque et de la publicité, la distribution quant à elle était dans l'ensemble cantonnée à une conception fonctionnelle de sa mission : rendre physiquement accessibles les produits des industriels au meilleur prix. Autrement dit, la distribution associée à la précédente révolution commerciale se contentait généralement de véhiculer jusqu'au consommateur la valeur immatérielle créée par les fournisseurs (en la dégradant parfois au passage par des conditions de commercialisation peu qualitatives).

L'importance prise par la valeur immatérielle dans la stimulation du désir, mais aussi dans la construction de la rentabilité des firmes, ne peut plus laisser indifférents des distributeurs confrontés aux limites de leur modèle initial. Comme on le verra, ils sont de plus en plus nombreux à s'engager dans cette voie. Les entreprises du commerce, comme les autres acteurs intervenant sur les marchés de grande consommation, se doivent donc d'être à l'écoute des évolutions

²⁸ Pachiaudi [2003], Lipovetsky [2006].

²⁹ Cette évolution serait en partie la conséquence d'un effet de génération, cette dimension de la consommation étant particulièrement prégnante auprès de jeunes générations (Hebel, 2009).

sociétales, des représentations, des systèmes de valeurs en vigueur, de l'air du temps qui nourrit l'imaginaire du moment... En même temps que cette exigence accroît l'intensité en connaissance sur les marchés de grande consommation, elle implique des changements importants dans la conception même des offres et dans la manière de les mettre sur le marché.

Le poids des facteurs immatériels favorise une importante volatilité de la demande. Sur de nombreux marchés, le contenu de la demande, voire son volume global, est devenu erratique, sensible aux effets de mode, hyper réactif à la conjoncture, mouvant avec l'air du temps, l'humeur des consommateurs, l'évolution des valeurs... Autrement dit, répondre à la demande des ménages impose aujourd'hui aux acteurs de l'offre une capacité à comprendre et à suivre les tendances sociétales. Or, en la matière, les dernières décennies ont été porteuses de transformations profondes.

1.2.3 L'avènement d'une "société de personnes"

La précédente révolution commerciale avait aussi été dictée par l'importance des mutations sociétales qu'avait vécues la France (et plus généralement, l'ensemble des pays occidentaux) à l'issue de la Reconstruction. Cette période a souvent été décrite comme étant marquée par un processus de "moyennisation" de la structure sociale consistant dans le développement d'une classe moyenne à la fois nombreuse et relativement homogène sur le plan sociologique, dont la progression rapide du pouvoir d'achat a servi de base à l'établissement du modèle de consommation de masse. Les membres de cette classe moyenne n'étaient pas seulement réunis par leur position dans l'échelle des revenus. Ils partageaient très largement des éléments de modes de vie, des opinions, des valeurs, des aspirations et, bien sûr, des comportements de consommation. La diffusion sur une large échelle de la culture de classe moyenne a bénéficié du soutien efficace des grands médias d'alors, de l'allongement de la scolarité et de l'affaiblissement numérique et sociologique des groupes sociaux qui structuraient la société d'avant-guerre (les paysans, les ouvriers, les "bourgeois"...). L'émergence de la grande distribution est indissociable de la montée en puissance de la classe moyenne, tant cette manière de penser le commerce s'est trouvée en phase avec la structure familiale type (le couple avec enfants), la bi-activité, l'accès à un logement plus spacieux et offrant le "confort moderne", la mobilité automobile... La "ménagère de moins de 50 ans" a ainsi pu constituer la figure de la consommatrice représentative de millions d'individus membres de la classe moyenne.

La grande distribution a également incarné à sa manière l'idéal de modernité et de progrès qui constituait une pièce centrale de la superstructure idéologique de cette époque. La grande distribution et ses linéaires débordant de produits témoignaient de la réalisation du rêve moderne de démocratisation de l'accès à l'abondance. Le gigantisme affiché jusque dans la terminologie la désignant (la *grande* distribution, le *supermarché*, ou mieux encore, l'*hypermarché*...) constituait une autre forme d'expression d'une culture de la modernité s'affirmant par opposition au "petit" et au "local", synonymes d'un monde traditionnel considéré comme rétrograde et inefficace.

- **La poursuite du processus d'individualisation**

Progressivement, cette société moderne – société de masse fondée sur la classe moyenne – a laissé place à une "société de personnes". De même que le premier choc pétrolier a été, pour les économistes, la manifestation symbolique de l'épuisement du fordisme, mai 1968 est souvent considéré comme l'événement annonciateur du dépassement de la société moderne. Pendant longtemps, la principale manifestation de ce dépassement a consisté dans l'accélération du mouvement séculaire d'affirmation de l'individu³⁰. La détermination sociale des manières d'être, de penser et d'agir aurait continué de s'affaiblir au profit d'un individu de plus en plus autonome dans ses choix. Cet approfondissement du processus d'individualisation, qui renvoie notamment au recul de l'influence des macro-institutions telles que la religion ou les idéologies politiques, conduit à la complexification de la structure sociale, dont il est de plus en plus difficile de rendre compte à partir des seuls critères sociodémographiques usuels : au sein de chaque groupe social, l'hétérogénéité individuelle se renforce. Les individus se reconnaissent de moins en moins (pour revendiquer leur appartenance ou pour s'y opposer) dans les grands groupes sociaux qui naguère structuraient la société ; ils participent, généralement sur un mode volontaire, à un nombre croissant de réseaux sociaux plus petits et moins structurés dans lesquels ils ne s'engagent généralement que de façon partielle ; ils deviennent "multi-appartenants", "multi-identitaires", et accèdent à des registres d'action diversifiés qu'ils mobilisent de manière différenciée en fonction des circonstances, ce qui rend délicate toute tentative de classification de portée générale³¹. Au final, c'est la notion même de classe moyenne qui perd une grande partie de sa consistance sociologique. Certes, il y aura toujours des individus situés entre les deux extrémités de la distribution des revenus. Leur principal point commun sur le plan de la consommation est de devoir faire face à une contrainte budgétaire similaire. Pour le reste, le processus d'individualisation s'est chargé de mettre à mal l'homogénéité des attentes et des comportements, remettant en cause les fondements du modèle de consommation de masse. Nous avons déjà évoqué l'influence croissante des considérations immatérielles dans les comportements de consommation. Celles-ci font entrer de plain-pied la subjectivité des consommateurs dans le fonctionnement des marchés de grande consommation, ce qui alimente bien sûr la fragmentation des modèles de consommation. La ménagère de moins de 50 ans ne représente plus désormais qu'elle-même. Si le "cœur de marché" continue évidemment d'exister, son poids sur de nombreux marchés tend à se contracter au profit du développement de la "longue traîne" (Anderson [2004]), c'est-à-dire de la multiplication des micromarchés. *"Impossible à mettre dans un segment, difficile à délimiter dans une niche, l'individu-consommateur est donc devenu l'unité principale des innovations marketing. Il s'agit de le cibler pour mieux le connaître et lui faire une offre personnalisée"*³². Cette individualisation de la demande engage les acteurs de l'offre à développer la variété, afin de permettre à chaque consommateur de trouver des produits répondant le plus finement possible à ses besoins. Cette capacité à répondre avec précision à la demande est à la fois un stimulant de l'appétence à la

³⁰ Lipovestky [1983], Kaufmann [2004].

³¹ Lahire [2001], Kaufmann [2004], Ascher [2005].

³² Cova et Cova [2005, p. 220].

consommation et un facteur de différenciation dans le jeu concurrentiel. Nous verrons plus bas que l'accroissement de l'offre de variété soulève un certain nombre de difficultés pour les industriels comme pour les distributeurs, sur le plan de la gestion du back-office. Il soulève également la question capitale des modalités de l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande (le "matching" entre le bon produit et bon client).

- **Le consommateur est une personne**

Une société de personnes ne se distingue pas d'une société de masse uniquement par l'approfondissement de la différenciation sociale et l'affirmation des singularités individuelles. Elle est associée à une forte demande de reconnaissance personnelle qui affecte le contenu de ce que les consommateurs attendent de la relation commerciale.

L'individu dans la société contemporaine assure le gouvernement de soi³³, qu'il le revendique et y trouve une forme de libération ou qu'il le subisse de la part d'une société qui enjoint chacun à se prendre en charge. La manière dont les principes de gestion des ressources humaines ont évolué dans les grandes entreprises est exemplaire du transfert de charge qui s'est opéré en direction des individus. Au sein de l'entreprise fordienne, la rémunération et la trajectoire de carrière étaient fondées sur des critères qui se voulaient objectifs et obéissaient à une logique collective. La nature du poste et l'ancienneté avaient plus d'importance que l'identité de celui qui l'exerçait, que ses compétences personnelles (au-delà de sa qualification) et que le zèle qu'il mettait à assumer sa tâche. Les entreprises ont progressivement évolué vers une politique d'individualisation des rémunérations et des carrières, l'évaluation personnelle des compétences et de la réalisation des objectifs prenant le pas sur les logiques de "grilles". Chaque salarié, individuellement responsabilisé, est ainsi invité à prendre en charge sa carrière, à développer ses compétences... Cet engagement de la personne, concomitant à l'affaiblissement des solidarités au sein des collectifs de travail, est d'ailleurs une des sources de la souffrance au travail dont il est de plus en plus question³⁴. Le rapport à la santé constitue un autre exemple de ce mouvement de responsabilisation de l'individu. Être touché par la maladie n'est plus seulement perçu comme un coup du sort, qui justifie le jeu de la solidarité envers ceux qui en sont victimes. Désormais, il appartient à chacun de prévenir la maladie en s'abstenant de fumer, en pratiquant du sport, en surveillant son alimentation..., ainsi que de participer de manière croissante au financement des soins. Le développement du coaching est emblématique de la montée de cette société de personnes et des injonctions à la responsabilité, à la performance..., au bonheur auxquels les individus sont soumis³⁵.

Ces individus en charge d'eux-mêmes, habitués à faire des choix, entretiennent un rapport à la consommation et à la relation marchande qui se distingue des schémas qui dominaient la société moderne.

³³ Ehrenberg [1995].

³⁴ Voir, par exemple, Dejours [2008].

³⁵ Marzano [2008].

En premier lieu, la consommation fournit des repères, des supports à la construction identitaire de l'individu, puis à l'expression de son être. On retrouve là notamment le poids acquis par la dimension immatérielle de la consommation. Ensuite, avec le développement de son autonomie, de sa réflexivité, de sa capacité d'agir... l'individu supporte de moins en moins la contrainte, les conduites imposées, les systèmes de valeurs non librement consentis, les situations qui nient sa qualité d'individu agissant, les relations dans lesquelles il ne se sent pas reconnu comme une personne. D'où, dans la relation marchande, une allergie croissante des consommateurs aux files d'attente, aux conduites inappropriées du personnel de vente, au non-respect des délais, des termes du contrat... Cette exigence de respect du client en tant que personne se développe d'autant plus que, en parallèle, les offreurs contribuent à élever le niveau d'attente en la matière, en mettant en avant les thèmes du "client roi", de la satisfaction, de la fidélisation... Ne plus se sentir considéré comme un mouton dans un troupeau, mais comme une personne singulière qui doit être traitée avec les égards qui lui sont dus..., telles sont les exigences des clients d'aujourd'hui qui entrent en porte-à-faux avec la manière de penser la relation-client au sein du commerce issu de la précédente révolution commerciale.

En second lieu, dans la mesure où la consommation obéit à des motivations qui vont de plus en plus souvent au-delà de la seule visée utilitariste de satisfaction d'un besoin, elle tend à devenir une activité qui implique la personne dans son ensemble, c'est-à-dire ses centres d'intérêt, ses passions, ses affects, ses valeurs... Ceci implique que la relation qui se noue entre les consommateurs et ceux qui veulent leur vendre quelque chose doit être plus importante qu'une simple transaction commerciale pour s'inscrire dans le registre de la connivence, de la passion partagée, des valeurs en commun... On est alors bien loin d'une conception strictement fonctionnelle de la distribution.

- **Une sensibilité aux valeurs postmodernes**

Aux orientations "hypermodernes" (au sens d'exacerbation de certains traits de la modernité)³⁶ que nous venons d'évoquer, il convient d'ajouter un certain nombre d'évolutions que l'on serait davantage enclin à qualifier de "postmodernes"³⁷ dans la mesure où elles s'inscrivent en rupture par rapport à des fondamentaux de la période précédente.

On trouve ici en particulier la crise de la notion de progrès. La modernité portait haut et fort l'idée que l'humanité, depuis que les croyances et les superstitions ont été supplantées par la raison, est inscrite dans une trajectoire continue de progrès économique, sanitaire, social, culturel... Mise à mal durant la première moitié du XXème siècle avec les deux guerres mondiales, la résurgence de la misère avec la crise de 1929 et, surtout, la Shoa, l'idée de progrès a été relancée par les Trente Glorieuses et l'élévation spectaculaire du niveau de vie de la population des pays occidentaux. Cette idée de progrès est aujourd'hui en crise. Interrogés en 2008, dans le cadre de l'Eurobaromètre, les Français considèrent à 82 % que la vie des enfants d'aujourd'hui sera plus difficile que pour ceux de leur génération. Si la France décroche à cet égard la palme d'or du

³⁶ Voir Ascher [2005].

³⁷ Maffesoli [2003], Cova [1995].

pessimisme en Europe, cette morosité quant aux anticipations d'avenir se retrouve dans la plupart des pays de l'Union. Ainsi, 61 % des habitants de l'Europe des 27 anticipent une dégradation de la situation des générations à venir, et cette moyenne est tirée vers le bas par l'optimisme relatif qui règne dans la plupart des pays récemment entrés dans l'Europe. Pourquoi ne croit-on plus en des lendemains qui chantent ? Répondre à cette question dépasse le champ de ce rapport. Qu'il suffise d'évoquer l'accumulation des risques globaux tels que l'instabilité géopolitique, le terrorisme, les pandémies, le réchauffement climatique, l'épuisement des ressources énergétique fossiles, les crises financières... Ces risques cumulent un caractère mondial, des conséquences potentielles catastrophiques et une relative impuissance de nos modes de régulation à pouvoir les contenir. A ce premier facteur, il convient sans doute d'ajouter les conséquences du ralentissement tendanciel du rythme de la croissance économique et des efforts d'adaptation qu'il a fallu consentir pour satisfaire aux exigences de compétitivité dans une économie globalisée, qui s'accompagne d'une dynamique plus chaotique du pouvoir d'achat, de la persistance d'un chômage de masse, de la crise du système de protection sociale, de l'érosion d'un certain nombre d'acquis sociaux, de l'augmentation du risque de déclassement pour soi ou sa progéniture...

Lorsque la croyance dans le progrès s'estompe et que l'avenir est davantage porteur d'angoisse que d'espoir, la recherche du plaisir ici et maintenant s'impose. Lorsque, pour affronter cette angoisse, l'individu ne peut plus se reposer sur des systèmes de pensée holistique, ni sur un collectif puissant et intégrateur, il se met en quête de sens et exprime un besoin de rassurance qui se manifeste en particulier par une forte appétence pour un lien social retrouvé, mais respectueux de l'individu. La société contemporaine est ainsi marquée par l'expression d'un lien social renouvelé, caractérisé avant tout par le fait qu'il est davantage choisi que subi, même dans le noyau dur de l'institution familiale qui s'apparente de plus en plus à un pacte³⁸ – par nature réversible – entre personnes consentantes. L'individu contemporain est membre de communautés multiples (des "tribus"³⁹) – souvent de façon très ponctuelle (communautés spécialisées) et temporaire – qui constituent une terre d'élection des liens faibles où il fait à la fois apprentissage et usage de modes de pensée, de représentations, de registres d'actions spécifiques, ce qui contribue à lui conférer ce caractère "multifacette" qui désarçonne tant les typologistes de tout bord. Ni collectif entravant la réalisation de l'individu, ni individualisme égoïste : la société contemporaine se caractérise ainsi par un "individualisme relié".

- **Une consommation de plus en plus marquée par l'influence des valeurs**

Au final, la combinaison des orientations post- et hypermodernes de la société contemporaine tend à faire de l'expression de soi, de la réalisation personnelle, de l'hédonisme, de la rassurance et de la reliance, des valeurs fortes qui marquent profondément les attentes et les comportements des consommateurs. Elles les rendent sensibles par exemple aux registres immatériels de la tradition, de la naturalité, de l'authenticité que l'on retrouve notamment à la base du succès des produits bio ou dans le changement d'attitude des consommateurs à l'égard du commerce de proximité.

³⁸ De Singly [2009].

³⁹ Maffesoli [2000].

Cette quête de sens, face à la perte des repères et à l'inquiétude que l'avenir inspire, s'incarne aussi dans l'importance nouvelle qu'occupent les valeurs altruistes dans les choix des consommateurs : au-delà des bénéfices individuels, la consommation se doit de plus en plus de respecter un certain nombre de valeurs fondamentales, telles que la préservation de la nature, mais aussi le respect des droits fondamentaux des salariés. Il est à cet égard significatif que, interrogés sur ce qui fonde un prix juste, 40,3 % des Français répondent : "c'est un prix qui assure une rémunération satisfaisante aux salariés et permet d'assurer la protection de l'environnement", devant : "c'est le prix qui assure le meilleur rapport qualité-prix" (37,8 %). La montée en puissance de ces valeurs altruistes exerce une pression croissante sur les entreprises qui, en tant qu'acteurs importants de la société, sont enjointes d'endosser leur responsabilité sociale.

- **Les NTIC comme marqueur et accélérateur des tendances sociétales**

La diffusion des NTIC a accompagné ces mutations sociétales. Le champ du possible que contenaient (et contiennent encore) ces technologies permettait d'imaginer une très grande diversité de trajectoires de développement des applications et des usages afférents. Les exercices de prospective qui se sont trop fortement focalisés sur la dimension technologique du déploiement des NTIC ont généralement échoué à imaginer les pratiques qui se sont affirmées par la suite. La manière dont les populations se sont appropriées les NTIC en général, et Internet en particulier, expriment les forces de fond qui président aux transformations sociétales⁴⁰. En retour, les moyens d'action inédits et d'une formidable efficacité qu'offrent ces technologies jouent comme des accélérateurs des tendances lourdes et leur donnent de nouvelles modalités d'expression. Ainsi, il est aisé d'analyser les NTIC comme des prothèses de l'individu hypermoderne qui trouve là des moyens de maîtrise de soi et de son environnement, des relais de sa réflexivité, des outils au service de sa réalisation personnelle, de l'expression de soi et de sa reconnaissance... Le nombre des blogs, des pages personnelles sur les sites de réseaux sociaux, les prises de parole des internautes... sont des phénomènes qui ont surpris la plupart des observateurs, à la fois par leur intensité et la vitesse de leur diffusion. Les NTIC sont incontestablement de puissants supports de la mise en place d'une société de personnes. L'autre face des NTIC est de constituer un extraordinaire instrument au service de la quête de reliance, qu'il s'agisse de resserrer davantage les liens avec ses proches ou d'entretenir une sociabilité étendue par la participation à des communautés variées selon des degrés d'intensité variables. C'est aussi parce que les pratiques associées aux NTIC sont de formidables révélateurs des tendances sociétales et des laboratoires de nouveaux comportements que l'observation de la VAD est un point d'entrée particulièrement intéressant dans le déroulement de la présente révolution commerciale.

1.2.4 Un consommateur stratège

Le dépassement de la modernité n'est pas étranger à la démocratisation de l'accès à l'éducation qui, en élevant la capacité de jugement des individus, les aide à s'affranchir des systèmes de pensée holistiques hérités de leur milieu d'origine. La progression du niveau d'éducation a aussi

⁴⁰ Voir l'ensemble des contributions rassemblées dans Moati [2005].

des effets sur les comportements de consommation en facilitant l'apprentissage des rouages de la société de consommation. Au fil des décennies, les consommateurs ont ainsi amélioré leur capacité d'arbitrage et d'optimisation de leurs dépenses. La diffusion des valeurs hypermodernes d'autonomie et de capacité d'agir a été la toile de fond de la montée de la figure du consommateur stratège, du "consomm'acteur".

- **Les NTIC apportent aux consommateurs une capacité d'agir inédite**

La révolution numérique confère désormais au consommateur de nouveaux outils, d'une redoutable efficacité, au service de son désir d'optimisation et de maîtrise. Internet accroît de façon spectaculaire la quantité disponible d'informations : informations sur les caractéristiques des produits, sur les prix pratiqués par les différents vendeurs, sans les entraves traditionnelles associées à la "tyrannie de la distance", accès aux retours d'expérience des acheteurs portant à la fois sur les produits et les vendeurs... Tout ceci avec une accessibilité généralement gratuite et quasi-instantanée et une ergonomie qui ne cesse de s'améliorer. Les premières applications sur téléphone mobile laissent anticiper un nouveau renforcement, à court et moyen terme, de la quantité et de la qualité de l'information à disposition des consommateurs : accès à l'information sur les produits par photographie du code-barres, connaissance des prix pratiqués dans les points de vente physiques à proximité de l'individu...

- **Les tensions sur le pouvoir d'achat encouragent la pratique de "l'achat malin"**

A peu près au moment où les NTIC faisaient leur entrée dans la sphère privée et commençaient à fournir de nouveaux outils pour optimiser la consommation, le sentiment de perte de pouvoir d'achat, partagé par une large partie de la population, a fourni une incitation supplémentaire à pratiquer ce qu'il est désormais convenu d'appeler "l'achat malin". Sans entrer ici dans la polémique sur le caractère réel ou fantasmé de cet appauvrissement des consommateurs⁴¹, il semble clair que le désir de consommer – attisé par l'apparition des nouveaux biens et services associés aux NTIC – a progressé sensiblement plus vite que les moyens pour les satisfaire. Arbitrer, trouver le produit le plus performant et le vendeur qui le propose au meilleur prix... apparaît alors comme un moyen de composer avec ces tensions. En réponse à la perception de ces comportements, les offreurs ont développé des stratégies tarifaires qui ont fourni aux consommateurs des raisons supplémentaires de s'adonner à l'achat malin : l'intensification des politiques promotionnelles et la diversification de leurs formes (couponing, cagnottage, lots virtuels, ventes privées, soldes flottants...) ont suscité l'augmentation de la variabilité des prix dans le temps, dans l'espace et selon le profil du client, variabilité à laquelle répondent les comportements d'arbitrage des consommateurs soucieux d'accéder au meilleur prix ou, à tout le moins, de se prémunir du risque d'acheter au prix fort.

La diffusion de ce type de comportements – qui s'accompagne de la (lente) progression de la protection réglementaire dont bénéficient les consommateurs – contribue à un certain rééquilibrage des pouvoirs entre les acheteurs et les vendeurs, au profit des premiers, et participe de la montée

⁴¹ Voir Moati et Rochefort [2008].

en puissance de la demande comme centre de gravité de l'économie contemporaine et à la diffusion de "l'orientation client" parmi les entreprises. Ce rééquilibrage ne doit cependant pas faire oublier que, dans le même temps, l'offre a eu tendance à se concentrer (alors que les clients restent généralement dispersés et peinent à se fédérer et à s'organiser comme une force politique) et que les compétences et les moyens dont disposent les entreprises pour leur politique marketing se sont considérablement renforcés.

Relevons à cet égard un paradoxe qui n'est pas sans effet sur le comportement des consommateurs. La montée des risques globaux, la mondialisation qui met à mal les régulations existantes, le sentiment d'accélération du changement à tous les niveaux... contribuent au sentiment de perte de sens, de perte de maîtrise par rapport au cours des choses. Ce point est illustré par le sondage TNS-Sofrès / Lire la politique réalisé en mars 2008, selon lequel 71 % des Français de 18 ans et plus s'accordent à considérer que "les citoyens ont de moins en moins de pouvoir sur les choses et les événements, notamment à cause de la concentration des pouvoirs entre les mains des dirigeants politiques, économiques et médiatiques". Peut-être une raison de plus pour jouir de l'exercice d'un des rares pouvoirs dont dispose l'individu isolé : la décision d'achat.

1.3 Le sens de l'histoire : l'émergence d'un commerce "centré sur le client"

L'émergence d'un système économique fordien et d'une société "moderne" avait rendu obsolète le modèle du commerce artisanal, consistant principalement dans l'exploitation de points de vente de petite taille en milieu urbain pratiquant des taux de marge brute élevés. La naissance de la grande distribution a marqué l'établissement d'un commerce fordien et moderne. L'émergence d'un capitalisme immatériel associé au mouvement de démassification de la société est à l'origine d'une nouvelle révolution commerciale, dont on peut se hasarder à dater les premières manifestations vers la fin des années 1980. Elle met à mal le commerce de masse hérité des Trente Glorieuses (comme d'ailleurs sont mis à mal les grands médias de masse ou certaines formes de tourisme de masse). Le travail de crise – au sens étymologique de transformation – est toujours en cours. Arrivé à son terme, il aura fait émerger un appareil commercial (des formats, des concepts, des positionnements, des localisations...) fort différent de celui issu de la précédente révolution commerciale.

Notre méthode d'analyse consiste – on l'aura compris – à rechercher la congruence entre la manière dominante de concevoir l'activité commerciale et les caractères essentiels du système économique et social en vigueur. La précédente révolution commerciale a vu naître un commerce mettant en œuvre un modèle économique (le "discount") qui a contribué à l'élargissement des débouchés de masse pour les produits industriels. La révolution commerciale en cours est en train de faire émerger un système marchand de satisfaction des besoins, soucieux d'optimiser la production d'effets utiles pour les consommateurs. Le commerce s'engage ainsi, de manière progressive, dans une démarche servicielle consistant à répondre avec précision à la diversité et la

complexité des attentes des consommateurs d'aujourd'hui, tout en intégrant l'exigence de réponse au défi écologique. Précisons tout cela.

La vente de produits est toujours justifiée par une promesse d'effets utiles pour le client. Mais le capitalisme industriel a conduit en quelque sorte à l'autonomisation du produit par rapport aux effets utiles ; de simples médiateurs des effets utiles, les produits ont été placés au cœur de l'organisation de l'économie et sont devenus une fin en soi. Comme l'a montré Marx, le produit, ou plus exactement la "marchandise", est au cœur du capitalisme. L'activité des entreprises consiste à tirer leur rentabilité de la production de marchandises (biens ou services). Celles-ci doivent être dotées d'une valeur d'usage qui les rend désirables par les clients potentiels. Mais la valeur d'usage n'est qu'un prétexte ; ce qui intéresse l'entreprise, c'est la valeur d'échange, la capacité de la marchandise d'être échangée contre de la monnaie, en quantité supérieure à la monnaie mobilisée pour la produire. La représentation de l'activité économique que livre la théorie économique est profondément imprégnée de ce culte de la marchandise : le marché est représenté comme le lieu de rencontre des offres et des demandes autour d'un produit identifié, qui préexiste à l'échange. Le marché fixe un prix, forme phénoménale de la valeur d'échange. La question de la valeur d'usage est reléguée aux franges de la discipline, car relevant du marais de la subjectivité du consommateur.

- **L'économie du produit atteint ses limites**

Le capitalisme industriel, avec l'accent qu'il met sur la production, conduit à polariser l'activité économique et l'échange sur un *artefact* standardisé supposé répondre à l'idée que l'on se fait de la demande du plus grand nombre. Cette polarisation revient à tronquer le processus de consommation en le cantonnant à l'acte d'achat. Le processus de consommation se compose en effet de trois étapes : l'achat, l'usage (la consommation au sens strict) et l'élimination des déchets. La focalisation du capitalisme industriel sur la valeur d'échange conduit à réduire la consommation à l'achat. Peu importe, au fond, ce que les clients font des produits une fois qu'ils les ont achetés ; ce qui compte, c'est qu'ils les achètent, et si possible en nombre et à un prix qui assure une forte rentabilité. Cette économie du produit est donc aussi une économie du quantitatif : la prospérité de l'entreprise dépend fondamentalement de la quantité de produits qu'elle réussit à vendre. Un cercle vertueux s'opère pour elle sur le plan du quantitatif : vendre en nombre permet de réduire les coûts par l'exploitation des économies d'échelle, et la réduction des coûts favorise une baisse des prix qui accroît encore le volume de la demande et les quantités vendues...

Il existe donc une profonde asymétrie entre l'offre et la demande, un antagonisme au plan de ce qui est attendu de la relation : la valeur d'échange et l'achat du côté de l'offre, la valeur d'usage et la consommation du côté de la demande. Cette asymétrie peut conduire à la déception du consommateur. Certes, le vendeur ne peut être totalement indifférent à la valeur d'usage et à la satisfaction de l'acheteur. Pour convaincre les clients potentiels d'acheter, il se doit de mettre en avant les effets utiles attendus de la consommation de son produit. Mais, la relation marchande ordinaire se bornant au moment ponctuel de la transaction, le vendeur est davantage incité à émettre des signaux qui promettent la production d'effets utiles qu'à assurer la fourniture effective desdits effets utiles. La polarisation de la relation marchande sur l'achat conduit également à créer une différence de perspective entre l'offre et la demande dans l'appréciation du coût. Pour le

vendeur, seul le prix compte ; pour l'acheteur, le prix n'est qu'une composante du coût, auquel il faut souvent ajouter un ensemble plus ou moins important de coûts annexes : déplacement, mise en œuvre du produit, achat de produits complémentaires, de consommables, consommation d'énergie, entretien, réparation... S'ajoutent, pour la collectivité dans son ensemble, les coûts d'élimination des déchets, les coûts indirects associés aux effets de la production et de la consommation sur l'environnement...

Cette économie du produit – qui a incontestablement permis une amélioration spectaculaire du niveau de vie – bute donc aujourd'hui sur d'importantes limites. La plus visible – et sans doute aussi la plus massive – porte sur l'incompatibilité d'un modèle profondément "quantitatif" avec les enjeux de l'impératif écologique. Mais une fissure plus subtile est apparue, qui menace l'édifice de l'intérieur : les difficultés croissantes que ce modèle rencontre pour tenir sa promesse originelle, à savoir apporter bien-être et épanouissement aux personnes.

La loi de l'utilité marginale décroissante prévoit que plus un besoin est satisfait, plus diminue l'utilité apportée par un surcroît de consommation. Il est probable que la mauvaise orientation dont témoigne le marché de l'habillement depuis plusieurs années manifeste cette prise de conscience du caractère limité de l'utilité retirée de l'achat de vêtements supplémentaires, lorsque la garde-robe est déjà bien remplie. Une bonne part de l'énergie commerciale des entreprises consiste à tenter de contrer la loi de l'utilité marginale décroissante. La voie royale consiste dans l'innovation radicale : créer de nouveaux biens ou de nouveaux services visant la satisfaction de besoins non ou mal satisfaits par les offres existantes. Plusieurs produits issus des NTIC (en particulier le téléphone mobile, mais aussi le micro-ordinateur et l'accès à Internet...) ont récemment réussi cette gageure et ont bénéficié d'une diffusion extrêmement rapide. Une voie alternative consiste dans la création d'offres visant un besoin déjà satisfait mais apportant un bénéfice client en termes de coût et/ou de performance par rapport aux offres existantes. Le téléviseur à écran plat et l'appareil photo numérique illustrent ce cas de figure. Ce type d'innovation – *a fortiori* l'innovation radicale – est dépendant du progrès général des connaissances qui, périodiquement, fait émerger de nouvelles technologies renouvelant le domaine du possible en matière de création d'offres commerciales. Enfin, l'innovation marketing est probablement la stratégie la plus courante de stimulation de la demande. Entièrement à la portée des entreprises, elle consiste dans des innovations-produits superficielles, portant sur l'amélioration de telle ou telle fonctionnalité ou l'ajout de fonctionnalités secondaires, ou dans la création de valeur immatérielle au travers de la communication, du design... L'innovation marketing, appliquée à des marchés matures, consiste à stimuler le désir pour accélérer l'obsolescence et la mise au rebut des produits déjà vendus, favoriser le multi-équipement...

La consommation tirée par l'innovation marketing contient une charge potentielle de déception importante liée à l'écart qu'elle est susceptible de créer entre la promesse exprimée avant l'achat et la réalité de la consommation. La maturité des consommateurs d'aujourd'hui – qui peut s'appuyer sur des vecteurs d'information plus nombreux et plus diversifiés – les rend collectivement de plus en plus critiques vis-à-vis de stratégies d'offre suspectées de créer de faux besoins, conduisant à des achats d'impulsion entraînant ensuite déception et culpabilisation... La

prise de conscience récente du gaspillage de ressources que provoquent le raccourcissement de la durée de vie des produits et leur obsolescence accélérée renforce cette posture critique.

En conférant à leurs produits une dimension symbolique ou imaginaire, les entreprises ont dans l'ensemble réussi à stimuler le désir de consommation et à augmenter la disposition à payer. Ce faisant, elles ont quelquefois commis l'imprudence de promettre plus qu'elles ne pouvaient tenir car, s'il est relativement aisé de tenir ses promesses lorsqu'elles portent sur des fonctionnalités tangibles, il est autrement plus difficile de réussir effectivement à produire l'effet sur la personne que le marketing de l'immatériel se donne pour objet. La portée de la charge de déception risque d'être d'autant plus grande que la consommation fait alors l'objet d'un investissement psychologique de la part des consommateurs. Dès lors, le désenchantement fait suite à la tentative de ré-enchantement. Qui aujourd'hui croit encore que boire régulièrement telle eau minérale garantit la jeunesse éternelle ? Que la dégustation de telle marque de café produit des sensations proches de l'orgasme ? Que la consommation de telle autre marque de café fait entrer dans le monde très sélect de George Clooney ? Qu'adopter tel déodorant fera tomber les femmes à ses pieds ?... Un marketing de l'immatériel qui manque sa cible n'est perçu que sous l'angle de la manipulation et du surcoût improductif.

Les sources de la déception sont multiples : qualité du produit inférieure aux attentes, complexité d'usage qui conduit à une sous-exploitation des potentialités ou, à l'inverse, multiplicité des fonctionnalités qui avait attisé la convoitise et se révèle très sous-utilisée dans la pratique, manque de temps pour profiter réellement de ses achats... Lorsque la valeur fonctionnelle est banalisée et que la valeur immatérielle manque sa cible, les acteurs de l'offre, pour dynamiser leur marché, n'ont qu'un petit nombre de leviers à leur service, entièrement concentrés sur le moment de l'achat et qui partagent l'activation d'un même mécanisme : fabriquer pour les clients de l'utilité transactionnelle, c'est-à-dire une utilité qui n'est pas directement associée à l'objet de la transaction et aux effets pour le client de sa consommation, mais à l'acte d'achat en soi. Les deux ressorts de cette utilité transactionnelle sont bien connus : le plaisir et le sentiment de faire une bonne affaire. Qui n'a jamais craqué pour un produit sur un coup de tête ou un coup de cœur, sans passer par toutes les étapes de la prise de décision rationnelle qui suppose d'évaluer l'importance du besoin à satisfaire, la performance du produit en question dans sa capacité à le satisfaire...? On se laisse griser par la satisfaction immédiate de l'envie soudaine... Les professionnels du marketing ont acquis une véritable expertise dans la création des conditions de "l'achat plaisir" pour susciter l'achat d'impulsion. Au-delà de la communication et du packaging de l'industriel, le commerçant dispose de leviers particulièrement efficaces pour favoriser ce type de disposition chez les consommateurs : "théâtralisation" de l'offre, stimulations poly-sensorielles et émotionnelles, intervention du personnel de vente⁴²... La volonté de ne pas passer à côté d'une bonne affaire est un puissant moteur d'achat d'impulsion dont l'utilisation par les commerçants est probablement aussi ancienne que le commerce. Les innovations en la matière au cours des dernières années ont été nombreuses : aux remises traditionnelles se sont associées les ventes flash, les lots virtuels, les ventes privées, les soldes flottants... Ce qui est mis généralement alors en avant est moins le

⁴² Hetzel [2002].

prix par lui-même que l'importance du taux de réduction dont le client est invité à tirer profit. L'énergie que consacrent les offreurs au développement de l'utilité transactionnelle peut se lire comme la reconnaissance de la perte d'attractivité des autres attributs de l'offre, de l'affaiblissement du désir relatif aux effets associés à la consommation au sens strict, mais aussi comme une conséquence de la prééminence des objectifs de résultats à court terme sur l'investissement hasardeux dans l'innovation-produit. Pour les consommateurs, acheter sous l'influence de l'utilité transactionnelle accroît la probabilité d'être déçu. Passé l'euphorie éphémère qui a accompagné l'acte d'achat, le consommateur se retrouve en possession d'un produit dont il découvre qu'il n'en a pas vraiment l'usage, qu'il ne correspond pas tout à fait à la spécificité de son besoin, qu'il se révèle moins "formidable" que ce que laissait anticiper sa mise en scène commerciale, qu'à l'usage il se révèle bien plus coûteux que son seul prix "cassé" ne le laissait croire... Et à cette déception peut se greffer le sentiment de culpabilité associé au fait d'avoir cédé sans réflexion, d'avoir gaspillé un peu de ce si précieux pouvoir d'achat, d'avoir été l'objet d'une manipulation ou tout au moins victime d'une influence... On le sait, éviter d'être soumis à la tentation est l'une des raisons qui détournent un certain nombre de consommateurs des hypermarchés pour leur préférer les magasins de hard-discount...

Autre composante porteuse de déception : la consommation de certains produits peut atteindre le seuil de la contre-productivité. C'est le cas notamment de l'automobile, symbole de la liberté individuelle qui, au fur et à mesure de la diffusion de son usage, est devenue synonyme d'embarras, de bouchons, de temps perdu, de difficultés de stationnement, de pollution... Dans un autre registre, la démocratisation de la consommation alimentaire s'est accompagnée de la progression de l'obésité. L'élévation du niveau d'éducation et d'information des consommateurs leur a permis de prendre conscience des effets potentiellement dangereux de la consommation de certains produits anodins que le marketing s'efforce de présenter sous leur meilleur jour. Il y a quelques années déjà, on apprenait avec stupeur que, pour avoir nourri des bovins avec de la farine animale, on pouvait mourir d'avoir mangé un bifteck. À peu près en même temps, nous étions invités à nous débarrasser de nos maniques en amiante et de nos thermomètres au mercure, qui nous exposaient à notre insu et depuis des années aux plus grands dangers. Le magazine TerraEco, dans son numéro de novembre 2009, propose un dossier terrifiant qui énumère tous les dangers qui nous guettent à domicile par le biais des objets que nous avons achetés. Les produits d'hygiène et les cosmétiques contiennent des parabènes et des phtalates qui perturbent la production d'hormones et peuvent favoriser certains cancers. Nos appareils électroniques sont dotés de retardateurs de flammes bromés potentiellement nocifs pour les enfants nourris au sein. Ne parlons pas des ondes émises ou reçues par nos téléphones portables et nos réseaux wifi... Le poisson a pu apparaître comme une alternative à la viande, désignée désormais (surtout si elle est rouge) comme responsable des maladies cardiovasculaires. Mais on apprend que le poisson est désormais de plus en plus affecté par la pollution des eaux. D'une apparence pourtant bien anodine, la poêle à frire antiadhésive nous exposerait elle aussi aux plus grands dangers. Même dépourvues de plomb, les peintures dont sont revêtus nos murs contiennent des solvants nocifs... Le marketing de l'offre expose la face claire du produit, les consommateurs découvrent la face sombre de la consommation. Ils en nourrissent un sentiment de

déception, mais aussi de défiance, voire de colère à l'encontre de ceux qu'ils considèrent comme coupables de les avoir trompés.

L'installation d'un climat de défiance – qui dépasse d'ailleurs assez largement l'univers de la consommation – est attestée par les résultats de plusieurs enquêtes. L'Eurobaromètre de la Commission européenne fait état d'un fort niveau de défiance des Français à l'égard des institutions politiques. Cette défiance s'étend aux grandes entreprises auxquelles une part croissante des Français déclare ne pas faire confiance. L'enquête sur les valeurs des Français confirme ces résultats : la part de la population qui déclare avoir confiance dans les grandes entreprises est passée de 60 % en 1990 à 43 % en 2008⁴³. L'indice d'image des grandes firmes suivi par Ipsos depuis 2001 a atteint mi-2009 son niveau le plus bas. La crise financière n'est probablement pas étrangère à cette situation. Logiquement, l'indice d'image des entreprises de la banque et de l'assurance s'est fortement dégradé depuis le déclenchement de la crise. Plus surprenant peut-être, celui de la grande distribution est en baisse depuis la fin de l'année 2007. L'épisode inflationniste de 2007-2008 a profondément marqué l'opinion publique qui, dans une large mesure, considère qu'il a été en partie imputable à des comportements de marge des grandes entreprises industrielles et du commerce profitant de l'écran de fumée provoqué par la flambée des cours de certaines matières premières. L'enquête réalisée par le CREDOC sur la perception que les Français ont du juste prix révèle un sentiment très partagé selon lequel les prix pratiqués aujourd'hui ne sont pas justes⁴⁴.

Tableau n° 1
"Pour chacune des institutions suivantes, pourriez-vous me dire si vous avez plutôt confiance ou plutôt pas confiance en elle ? (% de réponses "plutôt pas confiance")

	Printemps 2001	Printemps 2008
Les partis politiques	83	86
Le gouvernement	57	66
Le parlement	52	56
La justice	51	50
Les grandes entreprises	51	59*
La télévision	43	38
La presse écrite	41	49

Source : Eurobaromètre Standard, Commission européenne (* Automne 2006)

Les grandes marques sont particulièrement visées par cette vague de défiance. Les prix qu'elles pratiquent sont massivement considérés comme injustes, alors qu'une large majorité de Français considère comme juste le prix des MDD. L'enquête "publicité et société" réalisée par l'agence

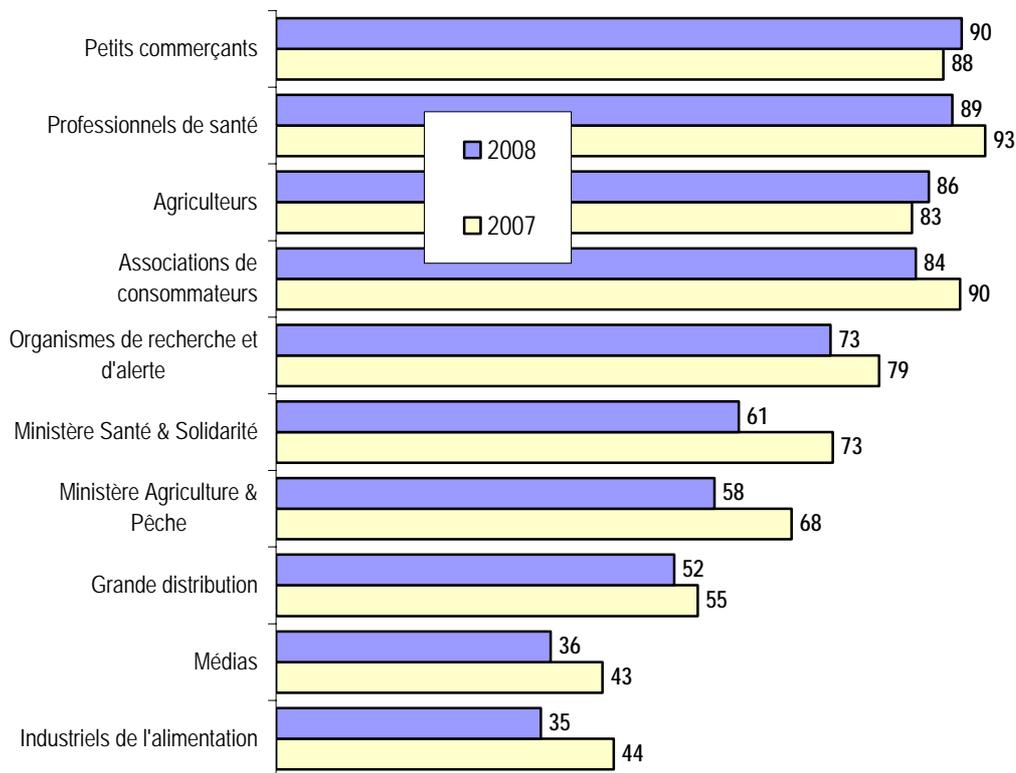
⁴³ Bréchon et Tchernia [2009].

⁴⁴ Corcos et Moati [2008].

Australie fait état d'une progression de la part des consommateurs qui se déclarent indifférents aux grandes marques (59 % en 2009 contre 52 % en 2007), ainsi que d'une prise de distance par rapport à la publicité. En contrepoint du développement de la défiance à l'égard des grandes firmes, les petites entreprises bénéficient d'un regain d'image, comme en témoignent les résultats du baromètre alimentation du CREDOC qui montre qu'entre 2007 et 2008, l'image de la grande distribution et des industriels de l'alimentation s'est dégradée, alors que progressait celle des petits commerçants et des agriculteurs.

Graphique n° 1

"Je vais vous citer des organismes qui jouent un rôle dans l'alimentation. Pour chacun d'entre eux, vous me direz si vous en avez globalement une très bonne image, une bonne image, une assez mauvaise ou une très mauvaise image (% pour une bonne et très bonne image)



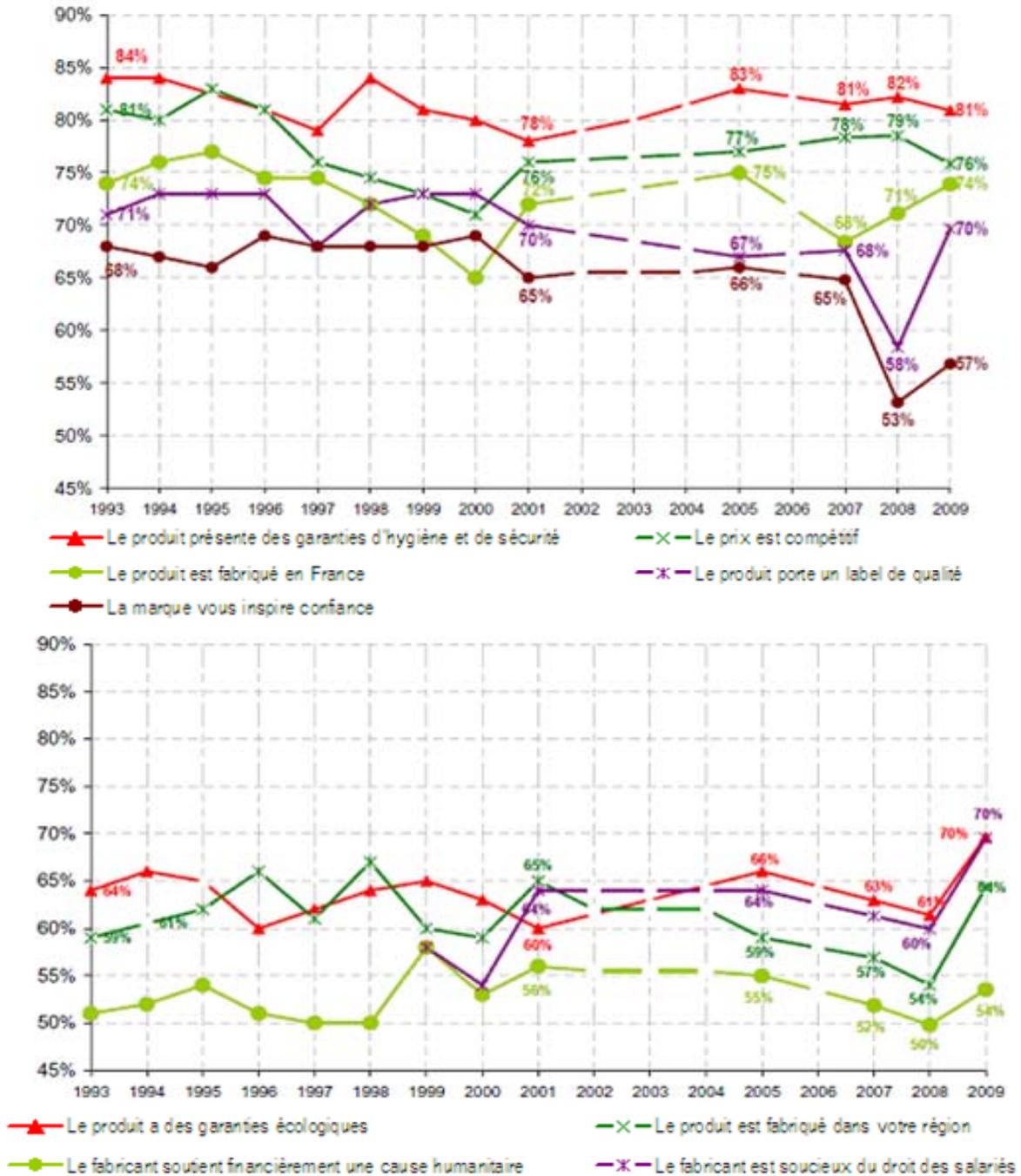
Source : Baromètre alimentation 2007 et 2008, ministère de l'Agriculture et de la Pêche, CREDOC

- **La montée de l'aspiration à "consommer mieux"**

Cette montée de la défiance à l'égard des grands acteurs de la consommation et, plus généralement, la prise de distance par rapport aux promesses de la société de consommation s'incarnent dans les comportements de consommation. Les tensions que le contexte macroéconomique (ralentissement de la croissance au début des années 2000, conséquence du passage à l'euro sur les prix, épisode inflationniste de 2007-2008, retombées de la crise financière en 2008-2009...) exerce sur le pouvoir d'achat et le moral des ménages se combinent au désenchantement et à la montée des préoccupations environnementales pour promouvoir des comportements de consommation plus réfléchis, davantage tournés vers l'optimisation des effets utiles pour soi et pour les autres.

Graphiques n° 2a & 2b

"Voici plusieurs raisons d'acheter des produits de consommation. Pour chacune d'entre elles, dites-moi si vous personnellement elle vous incite (beaucoup, assez, un peu, pas du tout) à acheter un produit"



Source : CREDOC, Enquêtes Consommation

Là encore, les marques sont en première ligne. Selon une étude Euro-RSCG C&O et Harris Interactive, les Français ne sont plus en 2009 que 34 % à "faire attention à acheter des marques connues", soit une baisse de 20 points par rapport aux résultats de l'étude réalisée en 2002. Les réponses à la question sur les motifs d'achat, posée dans le cadre de l'Enquête Consommation du

CRÉDOC depuis 1993, vont dans le même sens. L'item "la marque vous inspire confiance", inscrit dans une lente tendance au recul depuis près d'une décennie, plonge entre 2007 et 2008, même s'il regagne un peu de terrain en 2009.

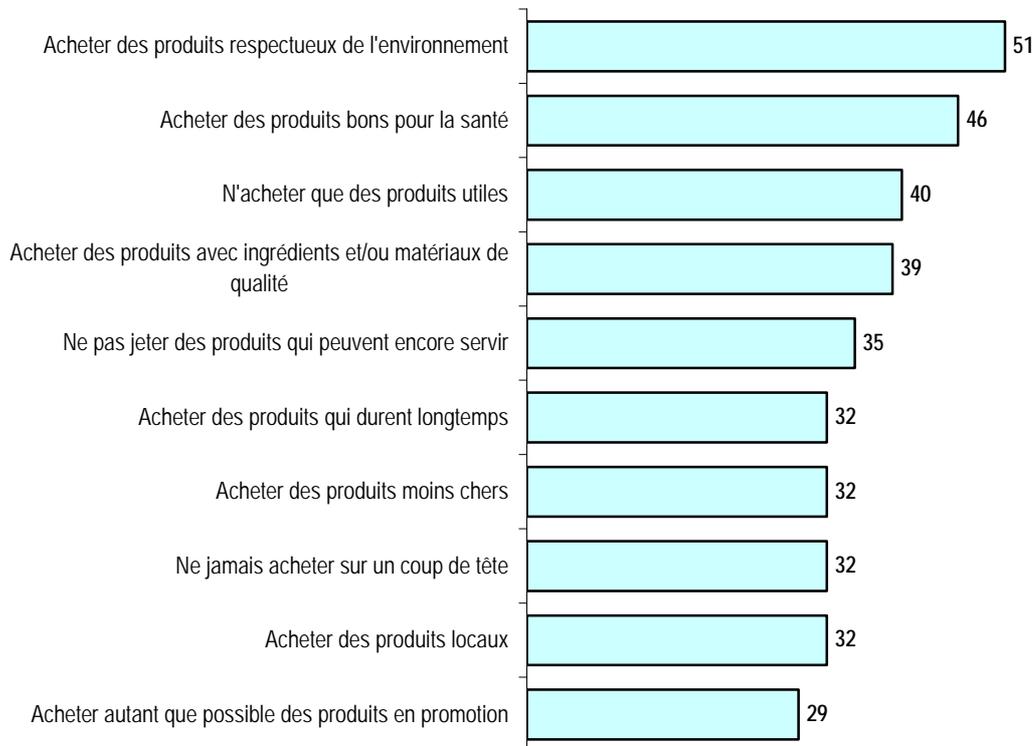
Cette prise de distance par rapport aux marques s'accompagne d'un repli des consommateurs sur la valeur fonctionnelle de l'offre et d'une plus grande sensibilité au prix. Le succès des offres low cost n'est pas la simple conséquence des tensions qui règnent sur le pouvoir d'achat des ménages. La clientèle de ce type d'offres ne se limite pas – loin s'en faut – aux individus qui, en raison de l'intensité de leurs contraintes budgétaires, se résigneraient à renoncer aux offres standards pour se replier sur les offres à bas coût. Selon le directeur du programme Dacia chez Renault⁴⁵, 80 000 des 200 000 voitures Logan vendues en Europe l'ont été à des clients classés dans la catégorie des "distanciés", c'est-à-dire ayant un rapport à l'automobile recentré sur les fonctionnalités de base. Le même constat s'applique au hard-discount dont la clientèle s'étend bien au-delà des ménages à très faible revenu. L'emprise croissante des marques de distributeurs sur les marchés de grande consommation peut également s'interpréter comme une manifestation de la recherche, par les consommateurs, des composantes fonctionnelles de l'offre au meilleur prix, ce qui témoigne en creux d'une prise de distance à l'égard des marques et du marketing qui les sous-tend.

De tels indices sont insuffisants pour diagnostiquer un recul des valeurs de l'hyperconsommation. La bonne tenue de la consommation des ménages, en dépit d'une conjoncture macroéconomique très dégradée, est un indice d'une forte appétence pour la consommation. De la même manière, le décalage persistant entre les statistiques officielles qui signalent une croissance quasi continue du pouvoir d'achat des ménages et une opinion publique qui, majoritairement, estime que sa situation financière tend à se dégrader, s'explique pour partie par l'intensité d'un vouloir d'achat que la progression – lente – du pouvoir d'achat ne peut suffire à satisfaire, ce qui incite les consommateurs à rogner sur certains postes de dépenses pour satisfaire leurs nouvelles priorités. L'audience des thèses qui prônent la déconsommation est aujourd'hui confinée à un cercle étroit de militants. Pour autant, il semble que l'on assiste à une évolution des attitudes et des attentes à l'égard de la consommation. L'évolution des réponses des Français à deux questions posées dans le cadre d'enquêtes du CREDOC illustre ce mouvement. En 2005, seulement 36 % des Français s'accordaient à considérer la consommation comme un plaisir (contre 61 % comme une nécessité). En soi, ce résultat est déjà surprenant. En septembre 2008, cette part tombe à 15 %... En 2005, déjà, 52,5 % des Français vivaient les courses alimentaires comme une corvée. En septembre 2008, cette part passe à 67 %⁴⁶. Tout se passe comme si les consommateurs étaient désenchantés. Ce que l'on voit poindre, ce sont des aspirations à consommer autrement, à consommer "mieux". Selon l'étude Euro-RSCG C&O et Harris Interactive évoqué plus haut, 91 % des Français aspirent effectivement à consommer mieux. L'enquête Ipsos-Marketing Magazine réalisée en février 2009 précise ce que les consommateurs mettent dans le "consommer mieux".

⁴⁵ Intervention au cours du colloque "Vers un monde low cost", AFICNAM, 20 novembre 2008.

⁴⁶ Ces résultats sont confirmés par ceux de l'enquête Publicité et Société réalisée par l'agence Australie, selon laquelle la part des consommateurs qui considèrent les courses comme un plaisir est passée d'un plus haut à 43 % en 2006 à 35 % en 2009.

Graphique n° 3
"Consommer mieux, c'est avant tout..." – Top 10, en %



Source : Enquête IPSOS – Marketing Magazine, février 2009

Un triptyque "environnement-santé-utilité" se dégage de ces réponses. Notons que l'item "acheter moins de produits" ne recueille que 10 % des suffrages des personnes interrogées. Ces orientations sont cohérentes avec les évolutions sociétales ayant mené à une société de personnes : la finalité de la consommation réside de moins en moins dans l'accumulation de biens et services en soi, mais dans l'accès à des ressources favorisant le bien-être personnel, l'expression et la réalisation de soi. Autrement dit, être plutôt qu'avoir...

Bien sûr, le recul manque pour démêler ce qui, dans ces nouvelles attitudes à l'égard de la consommation, relève de l'adaptation à la conjoncture ou de la transformation structurelle du modèle de consommation. Deux remarques cependant. En premier lieu, les réactions à des facteurs conjoncturels peuvent initier de nouveaux comportements qui perdurent une fois ces facteurs disparus. En second lieu, il est malheureusement à craindre que l'absence d'une refonte en profondeur de la gouvernance du capitalisme mondial, l'instabilité macroéconomique, la propension de la mondialisation à creuser les inégalités, les effets négatifs sur le pouvoir d'achat de la pression exercée par la croissance des pays émergents sur le cours des matières premières (énergie, productions agricoles, minerais...)... conduisent à installer durablement la dynamique du pouvoir d'achat sur une trajectoire déprimée. Le mot d'ordre "consommer mieux" est ainsi d'autant plus puissant qu'il s'inscrit à l'intersection des valeurs et de la nécessité.

- **Vers une "économie des effets utiles"**

Les limites du modèle de consommation associé au capitalisme industriel sont de plus en plus visibles. Très progressivement, les acteurs de l'offre expérimentent de nouvelles stratégies pour tenter de s'adapter à l'évolution de la demande, aux nouvelles formes de la concurrence, aux potentialités des nouvelles technologies, à l'impératif écologique. Le mot d'ordre, on l'a dit, est de se recentrer sur le client. Il sera également, de plus en plus, de concilier croissance des débouchés et développement durable. Notre hypothèse centrale est que le rôle du commerce est appelé à évoluer de la fourniture de produits à la production d'effets utiles pour les clients. Le secteur du commerce accompagnera ainsi un mouvement plus général consistant dans le passage d'une économie du produit à une économie des effets utiles, laquelle se préoccupe moins de produire des marchandises que de créer de l'utilité, de satisfaire des besoins, d'apporter des solutions. L'activité productive, qui s'est jusque-là concentrée sur la production d'"outputs", porterait alors sur la fourniture d'"outcomes".

Précisons la notion d'effets utiles. Ce sont des effets de tous ordres qu'une offre est susceptible de produire sur celui qui la consomme et, plus généralement, sur la société. Il peut s'agir de l'utilité directement retirée de la fonctionnalité de l'offre, mais aussi de l'ensemble des bénéfices associés à sa valeur immatérielle. Autrement dit, les effets utiles peuvent-être des effets... futiles ! Les effets utiles peuvent être immédiats, tels que le plaisir gustatif qu'il y a à consommer un produit alimentaire de qualité, mais ils peuvent également être différés, comme dans le cas des éventuels effets à moyen ou long terme des produits alimentaires sur la santé. Enfin, les effets utiles peuvent être directs pour le consommateur, ou indirects dans le sens où ils affectent la société dans son ensemble, comme dans le cas des atteintes à l'environnement.

Dans une économie des effets utiles, la valeur d'usage revient au centre de l'échange. Les offres marchandes sont d'abord considérées comme des vecteurs d'effets utiles pour les clients, sous l'angle de leur capacité à maximiser le rapport entre les bénéfices de tous ordres issus de la consommation et le coût complet qui lui est associé (rapport que les chercheurs en marketing désignent par le terme de "valeur-client"⁴⁷). La transaction se déplace alors de la marchandise pour soi vers les effets utiles produits sur le client. Nous analyserons plus en détail, dans la suite de ce rapport, les formes concrètes que peut prendre cette économie des effets utiles qui s'étalonnent de l'élévation du niveau de qualité et de durabilité des produits jusqu'à la prise en charge globale d'un "problème" pour le compte du client, revenant à substituer la vente d'un service à la vente de biens. A la clé, se trouvent une meilleure satisfaction des besoins des consommateurs, de nouveaux leviers de croissance et de rentabilité pour les entreprises, ainsi qu'une voie de conciliation entre la poursuite de la croissance de la consommation et le défi du développement durable.

Pour les entreprises, viser la production d'effets utiles, s'assurer de leur pertinence par rapport aux besoins des clients, tenir ses engagements... constitue un gage de satisfaction et donc de fidélisation. Passer du produit à la satisfaction du besoin conduit à un développement de l'activité,

⁴⁷ Zeithaml [1988].

moins par la multiplication des clients que par la prise en charge de plus en plus large et profonde d'une gamme de besoins et, donc, en étendant le volume d'affaires avec chacun d'eux. Plus l'entreprise s'engage dans cette économie des effets utiles, plus elle accroît la part de ses revenus associés à des prestations de services personnalisées (souvent bien plus rentables que la vente de "produits-commodités" sur des marchés ultra-concurrentiels) relevant de logiques contractuelles qui s'inscrivent dans la durée et génèrent des flux de revenus récurrents stabilisant son horizon économique. En bref, l'économie des effets utiles recèle un important potentiel de croissance et de création de valeur.

Une économie centrée sur la production d'effets utiles pourrait non seulement assurer une meilleure satisfaction des besoins humains, mais aussi conduire à la réduction des ressources consommées pour y parvenir. En effet, elle permet de sortir de la domination d'une logique quantitative en faveur d'une économie du qualitatif. Déplacer le centre de gravité de l'économie, des moyens vers les finalités, est de nature à permettre d'internaliser l'économie de ressources au cœur des modèles de rentabilité. Dans l'économie du produit, les entreprises sont certes incitées à réduire leurs coûts, mais leur inclination à économiser les ressources se trouve contrebalancée par l'impérieuse nécessité de vendre toujours plus de produits. L'économie des effets utiles, à condition qu'elle s'accompagne de la mise en place de formes contractuelles appropriées, conduit à un découplage plus ou moins radical entre la fourniture des effets utiles et la production des biens et services nécessaires à cette fourniture. Il est donc dans l'intérêt des entreprises de maximiser le rapport entre les effets utiles produits et les ressources consommées pour cette production. Éclairons le propos par un exemple. Le modèle économique actuel des fabricants de machines à laver associe leurs performances au nombre de machines vendues. Il est dans leur intérêt collectif que la durée de vie des machines ne soit pas trop longue afin de soutenir le marché du renouvellement. De même, la qualité des effets utiles attendus de la machine ainsi que le temps durant lequel ces effets seront produits étant difficilement observables par les clients avant l'achat, la concurrence entre les producteurs se place largement sur le terrain des prix, et ce d'autant plus que, s'agissant d'un bien d'équipement coûteux, peu de ménages sont en mesure d'acquérir une machine haut de gamme, performante et à importante longévité. Dès lors que ce qui est vendu n'est plus la machine mais une solution au problème du lavage du linge, tout change..., en particulier si le fabricant-apporteur de solution reste propriétaire de la machine. Sa rentabilité dépend alors de sa capacité à faire en sorte que la machine produise le plus efficacement et le plus longtemps possible les effets utiles attendus. D'où l'incitation à les concevoir sur le mode de la durabilité, de la facilité de maintenance, de la capacité de recyclage... Le recentrage de la relation marchande autour du lavage du linge peut même conduire à l'invention de nouvelles voies d'apport de la solution, plus économiques et/ou plus performantes, telles qu'un système de ramassage du linge sale à domicile afin d'être traité dans des installations exploitées à l'échelle économiquement optimale. Les expériences pionnières de passage à l'économie de fonctionnalité dans le champ du BtoB, à l'initiative d'entreprises comme Xerox ou Michelin, témoignent d'un potentiel important d'économies de ressources, qui ménage la rentabilité de l'entreprise et assure la satisfaction du client⁴⁸. Le bilan précis de Vélib' reste à faire, mais il semble d'ores et déjà clair que l'impact

⁴⁸ Bourg et Buclet [2005].

environnemental de la solution mobilité à bicyclette – par kilomètre parcouru – apporté par Vélib' est très inférieur à celui associé à l'usage de bicyclettes individuelles, dont le taux d'utilisation serait en moyenne très certainement sensiblement plus faible.

Nous sommes encore loin de cette économie des effets utiles, mais l'adopter comme point d'horizon de la révolution commerciale en cours semble raisonnable pour deux raisons principales : 1) des signes convergents (nous en observerons quelques-uns dans la suite de ce rapport) indiquent qu'il s'agit bien de la direction que nous sommes en train de suivre ; 2) nous sommes condamnés à trouver rapidement les voies d'un nouveau compromis entre les intérêts des entreprises, ceux des consommateurs et ceux des citoyens du monde. Si les acteurs économiques ne vont pas spontanément dans cette direction (ce qu'ils semblent avoir commencé de faire), la loi et la réglementation se chargeront très certainement d'infléchir la trajectoire.

- **Une révolution en deux temps**

La dynamique en cours dans le secteur du commerce est donc le dépassement d'une culture du produit pour l'adoption d'un "centrage sur le client". Ce souci nouveau de la "satisfaction du client" relève moins d'une poussée d'altruisme ou de responsabilité sociale de la part des entreprises du commerce que de la nécessité de répondre à l'épuisement du mode de croissance sectoriel issu de la précédente révolution commerciale et à l'évolution des formes de la concurrence qu'imposent les nouvelles caractéristiques du système économique et social.

Il s'agit d'une révolution en raison, à la fois, de l'importance des évolutions de la manière d'être et de faire qui s'imposent aux entreprises du commerce, et de la profondeur de la transformation des structures de l'appareil commercial qui s'opérera tout au long du processus.

Cette nouvelle révolution commerciale a été jusque-là une révolution tranquille ou, à tout le moins, beaucoup moins rapide et brutale que ne l'avait été la précédente (en peu de temps, le développement de la grande distribution dans ses différentes composantes avait provoqué un profond bouleversement des structures de l'appareil commercial). La vitesse d'évolution est inégale selon les sous-secteurs du commerce : plus avancée dans le bricolage et l'hygiène-beauté, l'orientation-client est à la traîne dans l'alimentaire⁴⁹. La raison de la lenteur relative du déroulement de la révolution commerciale en cours réside probablement dans le fait que le commerce est devenu un secteur dominé par un nombre relativement restreint de grandes entreprises ayant une forte maîtrise de leur marché. Par contraste, à l'aube des années 1960, le secteur était composé d'une nébuleuse de structures familiales, sans pouvoir de marché ni réelles capacités d'adaptation. En outre, alors que le capitalisme contemporain est marqué par la mondialisation – qui a conduit de nombreux secteurs à la restructuration –, l'internationalisation du commerce de détail est demeurée pendant longtemps relativement modeste. Elle s'est accélérée depuis environ une quinzaine d'années, mais le degré d'ouverture internationale de cette activité (que l'on peut appréhender au travers de la part de marché des distributeurs d'origine étrangère

⁴⁹ C'est en tout cas ce qui ressort de l'enquête Café du Commerce – Nouveau Monde DDB réalisée en 2009 auprès d'un échantillon de clients de 21 enseignes de 7 sous-secteurs du commerce, qui mesure à travers une batterie de critères la manière dont les consommateurs évaluent le degré d'orientation-client de l'enseigne.

implantés sur le territoire domestique) demeure limité dans les pays industrialisés par rapport à ce qu'il est dans la grande majorité des autres secteurs de l'économie. Cette spécificité, qui trouve son explication à la fois dans les différences de cadres réglementaires nationaux et dans la persistance de dissemblances significatives dans les habitudes de consommation, a entretenu le caractère oligopolistique du secteur et contribué ainsi à ralentir les mutations. L'accélération de l'internationalisation⁵⁰, le renouveau de la VAD avec l'arrivée de l'Internet, ainsi bien sûr que l'approfondissement des mutations économiques et sociales, se conjuguent aujourd'hui pour accélérer le rythme de déroulement de la révolution commerciale. Le renouvellement et le rajeunissement des équipes à la tête des grandes entreprises de distribution favorisent également la remise en cause des modèles établis.

En simplifiant un peu, la révolution semble se dérouler en deux temps. Le premier temps – qui est déjà largement engagé – est celui de la prise de conscience de la dimension stratégique de la clientèle, qui a provoqué l'engagement dans le processus d'orientation-client. Au cours de ce premier temps, les entreprises commerciales prennent la mesure de l'hétérogénéité de la demande et tentent d'y répondre par des stratégies de segmentation/différenciation. Simultanément, elles s'efforcent de dépasser les limites d'un commerce de masse face à l'évolution du contenu de la demande en cherchant à personnaliser la relation des enseignes avec leurs clients.

Le deuxième temps de la révolution commerciale, à ce jour à peine engagé, consacrera l'achèvement du centrage sur le client. Celui-ci consistera dans l'adoption d'une logique servicielle par le secteur du commerce qui, dès lors, se préoccupera moins d'écouler des biens que d'optimiser la production d'effets utiles pour le compte des consommateurs.

Mener à bien cette révolution implique pour les entreprises commerciales de profondes révisions dans la conception de leur offre, l'organisation de leur back-office, voire la définition même de leur métier. Comme tout épisode de rupture dans la trajectoire d'un secteur, l'époque appelle des innovations stratégiques, la mise en œuvre de nouveaux "modèles économiques". La littérature en économie et en gestion a mis en évidence que, souvent, les entreprises en place, en proie à l'inertie, éprouvent des difficultés à procéder à des innovations stratégiques qui imposent un changement rapide et radical. Ce sont souvent de nouveaux entrants qui introduisent les nouveaux modèles économiques et sont les acteurs de la transformation du secteur. L'adoption de cette perspective concernant le secteur du commerce nous incite à privilégier la VAD comme point d'observation du déroulement de la révolution commerciale. Les justifications de ce choix sont les suivantes. Avant tout, la lame de fond de la révolution commerciale se combine, dans la VAD, à une révolution technologique : la naissance du commerce électronique fait émerger des modalités inédites de la vente à distance qui concurrencent frontalement la vente par correspondance telle qu'elle existait jusqu'alors. Le faible niveau initial des barrières à l'entrée dans le commerce électronique, ainsi que son rattachement à l'univers de la "nouvelle économie" qui renvoie à une culture technique et sectorielle très différente de celle du commerce, ont favorisé l'entrée d'un nombre très important de nouveaux acteurs, pour beaucoup étrangers au monde du commerce et

⁵⁰ On notera que les restructurations les plus lourdes sont souvent intervenues dans les sous-secteurs du commerce qui ont dû faire face à l'entrée de concurrents étrangers innovants : Ikea dans le meuble, Zara et H&M dans l'habillement...

porteurs de compétences et de "visions" différentes et souvent innovantes. Ensuite, la VAD, avant même l'apparition d'Internet et *a fortiori* depuis, est la composante du secteur du commerce qui utilise le plus intensivement la technologie-clé du capitalisme contemporain. Enfin, Internet et plus généralement les NTIC sont un terrain privilégié de l'expérimentation de nouvelles pratiques sociales exprimant les tendances sociétales fondamentales. L'apprentissage de nouveaux comportements de consommation dans le cadre de la VAD a toute chance de se répercuter ensuite à l'ensemble des secteurs du commerce.

Nous considérons donc la VAD comme un point d'observation avancé de la révolution commerciale en cours. Le foisonnement qui s'y déroule est le témoin d'un processus de tâtonnement au cours duquel se construisent des apprentissages du côté de l'offre comme de celui de la demande. On y relève en particulier une intense activité d'innovation et d'expérimentation de nouveaux modèles économiques qui, en concurrence ou en complémentarité du commerce en magasin, contribuent activement à inventer le commerce de demain. La "vague de destruction créatrice" a d'ores et déjà profondément transformé les structures du secteur de la VAD, alors que les autres secteurs du commerce ont, jusque-là, évolué sans rupture majeure. Avec l'amorce du développement du "multicanal" et du modèle "click and mortar", la VAD ne se contente pas de constituer une nouvelle concurrence pour le commerce en magasin ; elle en modifie profondément les conditions d'exercice et joue ainsi à la fois un rôle d'aiguillon et de répertoire de nouvelles possibilités qui devrait provoquer l'accélération du déroulement de la révolution commerciale.

La suite de ce rapport consiste à examiner plus en détail les modalités de ces deux temps de la révolution commerciale en cours, et à analyser en quoi la VAD, et les nouveaux modèles économiques qui s'y créent, peuvent devenir un élément moteur de cette dynamique. Mais nous avons besoin pour cela, au préalable, de préciser la notion de modèle économique et d'observer en quoi la VAD constitue le laboratoire d'expérimentation de nouveaux modèles économiques.

2 LES MODELES ECONOMIQUES DANS LE COMMERCE

Les changements induits par Internet dans le secteur de la VAD ne se cantonnent pas à la perte d'audience du catalogue au profit de l'écran. Elle a favorisé l'expérimentation à large échelle de nouvelles modalités de l'activité commerciale, au plan de la nature de la proposition de valeur pour les consommateurs comme à celui de l'organisation de la production du service commercial. La notion de modèle économique s'est imposée dans les années 1990 pour rendre compte d'une activité d'innovation stratégique qui dépasse les seules tentatives de découvrir de nouvelles sources d'avantage concurrentiel pour s'étendre à la définition même du cadre dans lequel s'exerce l'activité. Nous commencerons par présenter la notion de modèle économique. Après avoir identifié la nature des modèles économiques traditionnels en usage dans le commerce de détail, nous nous attaquerons au foisonnement de modèles économiques que la VAD a produit depuis l'irruption d'Internet.

2.1 La notion de modèle économique

- **Le besoin d'un autre cadre de pensée dans les périodes de mutation**

La notion de modèle économique appartient à la catégorie des notions jeunes, dont l'usage s'est répandu extrêmement rapidement en dépit d'une définition qui demeure vague et variable, malgré un important effort de clarification.

Le terme de "modèle économique"⁵¹ fait son apparition au début des années 1990 alors qu'émerge la "net-économie". Si elle a progressivement gagné sa légitimité dans la littérature académique (en gestion plus qu'en économie), elle est née du milieu professionnel et s'est d'abord diffusée en son sein (consultants, journalistes spécialisés, cadres dirigeants...)⁵².

Avant d'entrer dans la discussion de la définition du modèle économique, il est intéressant de s'interroger sur les raisons de l'émergence et du succès de cette notion qui, à première vue, semble synonyme de "stratégie".

Si les acteurs et les analystes ont ressenti le besoin de promouvoir une nouvelle notion, s'est probablement qu'ils ressentaient une difficulté à créer un cadre de réflexion pertinent par rapport aux enjeux qu'ils avaient à affronter à partir des notions usuelles contenues dans les manuels de management stratégique. De ce point de vue, l'association entre la notion de modèle économique et celle de "nouvelle économie" n'est pas anodine. L'arrivée d'Internet – et plus généralement le développement des NTIC – a provoqué la naissance de nouvelles activités associées à des marchés

⁵¹ "Business model" dans la littérature anglo-saxonne. L'expression "modèle d'affaire" est quelquefois utilisée en français comme synonyme de "modèle économique".

⁵² Ghaziani et Ventresca [2005].

émergents et a profondément transformé les conditions d'exercice de beaucoup d'autres, à différents niveaux de la chaîne de valeur (organisation des flux logistiques, modalités de la relation-client, organisation interne...). Ce nouvel environnement technologique s'est combiné aux transformations structurelles de longue durée du système économique et social pour confronter les acteurs situés au cœur de cette "nouvelle économie" au besoin de repenser globalement l'activité économique. Le succès rencontré par la notion de modèle économique pourrait ainsi s'interpréter comme l'expression du besoin de disposer d'une notion plus large, plus ouverte, que celle de "stratégie" afin d'être en mesure de répondre aux changements radicaux de l'environnement. Il est donc intimement lié à l'idée de rupture. Il témoigne du recul de la pertinence des notions de secteur et de marché comme espaces collectifs stabilisés, producteurs d'institutions, de normes et de conventions (la spécification du produit générique, les caractéristiques des technologies de production, les bonnes pratiques en matière d'organisation, les formes de concurrence, les usages chez des clients...). Dans l' "ancienne économie", confortées par cette institutionnalisation de la manière d'exercer le métier, les entreprises ont pour principal défi de réfléchir et de mettre en œuvre un "positionnement" pertinent, eu égard à leurs forces et faiblesses respectives, de manière à tenter de forger un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents et reconnu comme tel par les clients. Les acteurs des secteurs neufs de la "nouvelle économie" n'ont pu s'appuyer sur le balisage offert par cette institutionnalisation. Il ne s'agissait pas alors de se "positionner", de nourrir un avantage compétitif par rapport à un jeu concurrentiel bien défini, mais d'inventer une activité, de créer les process associés, d'inventer des artefacts susceptibles de répondre à des attentes, de faire émerger une demande, de délimiter un champ concurrentiel, de construire les ressources nécessaires... Pour faire image, la stratégie consiste à définir un scénario dans une trame qui est donnée, alors que le modèle économique renvoie à la construction de la trame.

La notion de modèle économique est aujourd'hui utilisée bien au-delà des frontières (de plus en plus contestées) de la nouvelle économie. La banalisation de son usage, ainsi que le fait qu'elle conduit aujourd'hui à un renouvellement de la pensée en matière de management stratégique, est l'indice de la profondeur des restructurations qui accompagnent le passage à un capitalisme immatériel, qui remet en cause le produit du long travail d'institutionnalisation qui avait été effectué durant le capitalisme industriel : mise à mal des notions de secteur et de branche, hybridation des technologies, évolution de la relation marchande de la transaction à la relation, caractère de plus en plus poreux des frontières des entreprises jusque dans le domaine de l'innovation, nouveaux dispositifs de fixation des prix... Dès lors, dans un nombre croissant de secteurs, il ne s'agit plus pour les entreprises d'optimiser leur positionnement dans un environnement stabilisé ou en évolution selon une trajectoire ordonnée, mais d'inventer de nouvelles manières de créer de la valeur. Dans ce contexte, la notion de modèle économique se révèle utile pour penser la rupture, l'innovation stratégique, le déplacement des frontières, la diversité...

L'épisode de mutation structurelle que traverse le commerce rend la notion de modèle économique utile pour suivre ce qui s'y déroule. En raison de la profondeur de l'impact que les NTIC ont exercé sur les différentes dimensions de l'activité, il n'est pas étonnant que ce soit dans la VAD que l'activité d'élaboration de nouveaux modèles économiques ait été la plus intense.

Nous commencerons par identifier les modèles économiques usuels du secteur du commerce avant de nous pencher sur les innovations en matière de modèles économiques qui sont intervenues au sein de la VAD. Mais avant cela, il est nécessaire de se doter d'une définition du modèle économique.

- **La définition du modèle économique**

La définition de la notion de modèle économique a fait l'objet d'un long tâtonnement. Si elle est aujourd'hui mieux circonscrite, elle n'est toujours pas stabilisée, sans doute parce qu'elle manque d'un soubassement théorique solide. Shafer et al. [2005] relèvent, au travers des publications académiques intervenues sur la période 1998-2002, pas moins de 12 définitions renvoyant à 42 composantes... Le survol de nombre de ces publications laisse le sentiment que la notion de modèle économique renvoie finalement à l'ensemble des aspects du fonctionnement de l'entreprise⁵³. Le risque est réel que la notion soit tellement diluée qu'elle perde l'essentiel de son utilité.

Si, selon une démarche diamétralement opposée, on s'efforce de résumer de la manière la plus compacte possible ce que la plupart des auteurs intègrent dans la notion, on est tenté d'avancer que le modèle économique d'une entreprise renvoie fondamentalement à la manière dont celle-ci crée de la valeur⁵⁴. Si la plupart des entreprises sont d'abord soucieuses de créer de la valeur pour elles-mêmes (sous la forme de profits et/ou de capitalisation), elles sont généralement contraintes pour y parvenir de créer de la valeur pour leurs clients. La notion de modèle économique entend souligner la cohérence de l'ensemble des facettes de l'entreprise et ses activités par rapport à une certaine manière de créer de la valeur. Cette idée de "cohérence", de "logique fondamentale", de "conceptualisation" ou de "modélisation" se retrouve chez de très nombreux auteurs⁵⁵. Grâce à elle, le modèle économique n'est pas qu'une notion descriptive, mais acquiert une valeur heuristique pour aider les entreprises à se penser et à définir leurs comportements⁵⁶.

Il n'est pas question ici de se livrer à un panorama exhaustif de l'abondante littérature autour de la notion de modèle économique⁵⁷. Contentons-nous d'en livrer une synthèse personnelle destinée à nous fournir une grille de lecture des innovations stratégiques dans le commerce⁵⁸. Le modèle économique est par essence un objet multidimensionnel. Le risque que l'on court lorsqu'on cherche à appréhender cet objet est de multiplier les dimensions pertinentes et de rendre la notion peu

⁵³ "Il existe un accord général sur la définition de base du modèle économique. Il est simplement une description de comment l'entreprise exerce son activité" (Richardson [2008], p. 136).

⁵⁴ "Au final, le modèle économique peut être défini comme les choix que font les entreprises pour générer des revenus" (Lecocq et al. [2006], cité par Demil et Lecocq [2008]). Ou bien, "Un modèle économique est la logique fondamentale d'une organisation pour créer de la valeur" (Linder et Cantrell [2000]).

⁵⁵ Voir, par exemple, Linder et Cantrell [2000], Petrovic et al. [2001], Osterwalder et Pigneur [2002], Shafer et al. [2005], Richardson [2008].

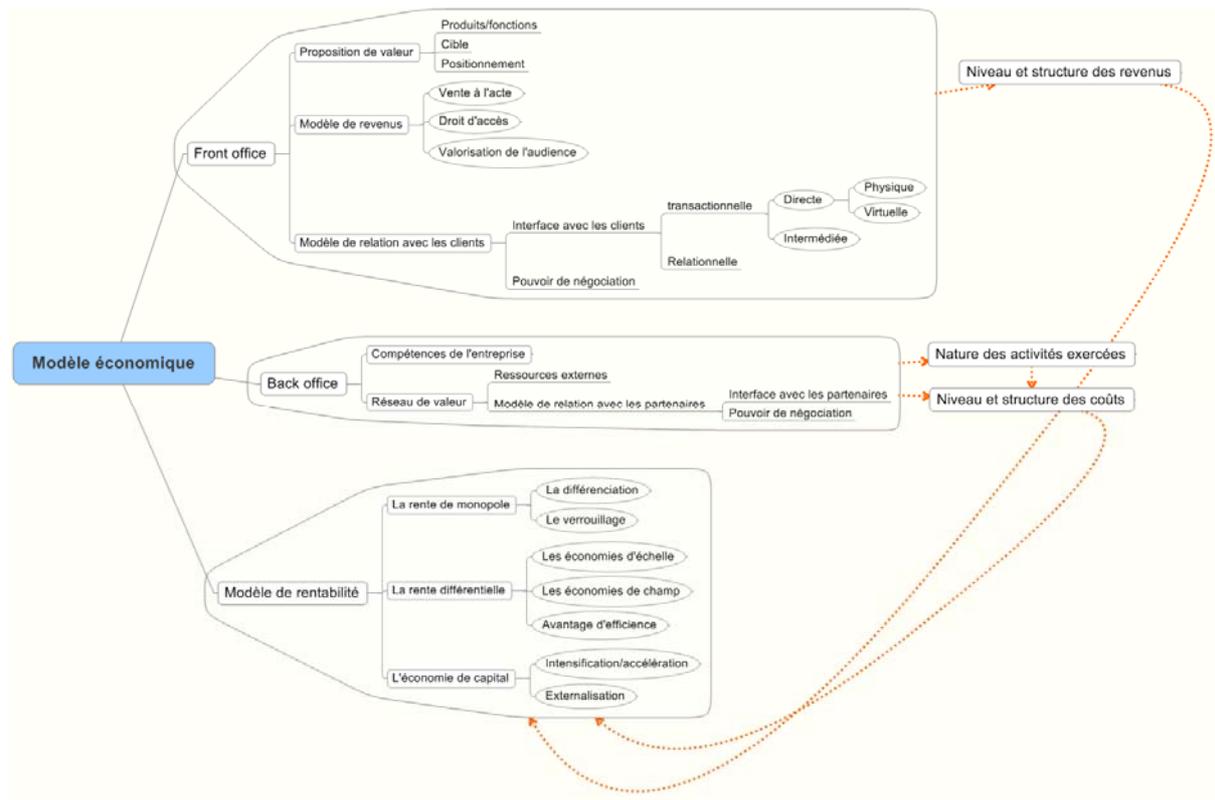
⁵⁶ L'article sur la création d'entreprise. Demil et Lecocq [2008].

⁵⁷ Voir l'excellent survey de Rédis [2007].

⁵⁸ Pour une autre tentative récente de synthèse – qui a largement inspiré celle qui est proposée ici – voir Demil et Lecocq [2008].

opérateur⁵⁹. Nous allons privilégier une démarche hiérarchique qui consiste à partir de l'identification de trois composantes essentielles (le front-office, le back-office et le modèle de rentabilité) vis-à-vis desquelles tout modèle économique se positionne, chaque composante se déclinant en sous-composantes, elles-mêmes pouvant à leur tour donner lieu à une décomposition... Le résultat de cette démarche est résumé dans le graphique suivant.

Graphique n° 4 - Les différentes composantes d'un modèle économique



• **Le front-office**

Derrière le terme de front-office, nous classons tous les aspects du modèle économique qui concernent la relation avec les clients. Il est envisagé selon trois angles.

- La *proposition de valeur* renvoie à la nature de l'offre de l'entreprise. Elle s'exprime donc en termes d'étendue et de profondeur, de fonctions de consommation visées, de cibles commerciales privilégiées, mais aussi en termes de positionnement, c'est-à-dire de contenu de la valeur-client que l'entreprise cherche à promouvoir par rapport aux attentes des clients, et de la proposition de valeur des concurrents. Dans le commerce, la proposition de valeur couvre tout à la fois la nature des produits vendus et leur prix (l'offre produits), ainsi que la manière dont ils sont vendus (le service commercial).

⁵⁹ Petrovic et al. [2001], par exemple, proposent de cerner la notion autour de 7 "sous-modèles".

- *Le modèle de revenu* correspond à la manière dont est financée la fourniture de la valeur-client. Trois modèles de revenu, correspondant à trois formes de tarification pour les clients, peuvent être identifiés. La vente à l'acte est le modèle de revenu classique du commerce : chaque produit est vendu à un certain prix et le revenu du vendeur est directement issu du produit des quantités vendues et des prix pratiqués. Les prix peuvent être fixés selon des mécanismes variés : prix fixes, prix variables selon les caractéristiques des clients et les modalités de la transaction (par exemple, yield management), enchères... Le modèle de l'abonnement ou du droit d'accès consiste à donner au client un certain droit de tirage sur des ressources appartenant au vendeur en contrepartie du paiement d'un prix forfaitaire qui peut varier selon les modalités du droit de tirage. Ce type de modèle de revenu, classique dans le secteur des services, couramment appliqué dans les télécommunications, est encore très peu développé dans le commerce. Le modèle de la valorisation de l'audience revient, pour le vendeur, à tirer tout ou partie de ses revenus non pas de ses clients, mais d'autres partenaires qui rémunèrent ainsi la possibilité que leur offre l'entreprise d'entrer en contact avec ses clients. C'est le modèle classique des médias avec la publicité. C'est aussi le modèle que l'on trouve à la base des activités de courtage (auxquelles les sites de CtoC peuvent être assimilés).

- *Le modèle de relation avec les clients* renvoie tout d'abord à la nature de l'interface avec la clientèle. Celle-ci peut n'être qu'un simple support de la transaction marchande (interface transactionnelle), mais elle peut aussi être le support d'une relation plus dense impliquant des échanges d'information pouvant aller au-delà de ce qui est strictement nécessaire à la réalisation de la transaction. Nous verrons que les interfaces relationnelles se sont beaucoup développées avec le souci croissant des distributeurs de "personnaliser" la relation marchande. L'interface transactionnelle peut être directe lorsque c'est l'entreprise elle-même qui conduit la transaction commerciale, ou intermédiée lorsque la gestion de la transaction est confiée à un partenaire (un industriel qui délègue la commercialisation de ses produits à un distributeur). Dans les deux cas, la transaction se fait au moyen soit d'une infrastructure physique (un magasin, une agence...), soit d'une infrastructure virtuelle (un terminal électronique, un call center). Le modèle de relation avec les clients intègre également l'état du pouvoir de négociation de l'entreprise à l'égard de ses clients, qui intervient dans le partage de la valeur créée dans la relation.

De même que l'activité de l'entreprise peut s'étendre sur plusieurs offres/propositions de valeur, elle peut mobiliser simultanément plusieurs modèles de revenu et adopter différentes modalités de mise en relation avec ses clients. L'exploitation des complémentarités économiques et commerciales susceptibles de naître de ces hybridations constitue en soi une des dimensions du modèle économique.

- **Le back-office**

Cette composante du modèle économique concerne la manière dont l'entreprise organise l'élaboration et la production de son offre. Elle porte donc sur la gestion de la chaîne de valeur, dont l'un des principaux aspects réside dans la définition du partage entre ce que l'entreprise assure en interne et ce qu'elle confie à des partenaires extérieurs. Les termes de l'arbitrage entre faire et faire faire ont donné lieu à une littérature abondante. En vue d'aller à l'essentiel, et pour rester dans le sillage de la posture la plus couramment adoptée dans les travaux académiques

portant sur la notion de modèle économique, nous considérerons que ce que l'entreprise internalise correspond à ce que l'état de ses compétences lui permet d'envisager d'assumer de manière compétitive⁶⁰. Ces compétences, qui renvoient à l'idée de "métier" de l'entreprise, sont sous-tendues par le patrimoine de ressources de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des intrants – tangibles et intangibles – de son activité. La littérature théorique sur les ressources invite à distinguer les ressources génériques – celles qu'il suffit d'acquérir sur le marché pour pouvoir en disposer – et les ressources stratégiques qui, idiosyncrasiques car résultant d'un processus de création impliquant un apprentissage, sont les seules à pouvoir servir de base à la constitution d'un avantage concurrentiel significatif et durable. Pour fournir leurs "services productifs", ces ressources doivent être activées et combinées, ce qui fait intervenir les capacités de l'entreprise, c'est-à-dire son organisation au sens large, y compris sa gouvernance (dont le style de management, la "vision" de l'équipe dirigeante, la culture d'entreprise...) ainsi que les process et routines qui régulent le fonctionnement de l'entreprise et coordonnent l'action de ses composantes.

L'entreprise s'appuie sur un réseau de valeur pour les éléments de la chaîne de valeur dont elle n'assure pas la maîtrise directe. Les différents "partenaires" (fournisseurs, concurrents, entreprises partageant des problématiques communes, institutions de recherche..., voire les clients eux-mêmes) qui composent ce réseau de valeur permettent à l'entreprise de mobiliser des ressources externes génériques ou stratégiques, voire directement des compétences, selon des modalités aussi diverses que le contrat de fourniture ordinaire, la sous-traitance, l'alliance stratégique, la coopération... Lorsque le réseau de valeur consiste à coordonner des compétences spécifiques portées par des partenaires ayant opéré une spécialisation sur certains blocs de savoir, il est le lieu de mise en œuvre d'une division cognitive du travail⁶¹.

Le pouvoir de négociation de l'entreprise à l'égard de ses partenaires affecte le résultat du partage de la valeur créée au travers de ces relations.

- **Le modèle de rentabilité**

Le modèle de rentabilité désigne les leviers que l'entreprise privilégie pour maximiser la rentabilité des capitaux investis. Leur identification découle directement de l'expression de la rentabilité financière suivante :

$$\text{Taux de rentabilité} = (R - C) / K,$$

où R = les recettes de l'entreprise associées à son front-office qui dépendent de son pouvoir de valorisation de sa proposition de valeur, C = le total des coûts qui dépend de la nature du front-office ainsi que de l'organisation du back-office, et K = le capital financier (les fonds propres)

⁶⁰ Cette approche est partagée, en économie, par la théorie évolutionniste de la firme initiée par Nelson et Winter [1982] (voir, par exemple, Teece et al. [1997], R. Durand [2000]) et, en gestion, par les approches fondées sur les ressources qui se sont développées à la suite des travaux d'E. Penrose [1959] (voir Barney [1991], Wernerfelt [1995], Th. Durand [2000]).

⁶¹ Moati et Mouhoud [1994].

engagés dans l'activité. (R-C) représente la marge de l'entreprise, son cash-flow. Tous les modèles de rentabilité viables partagent de devoir générer des recettes en excès des coûts.

Chacun des termes de cette expression constitue un levier de rentabilité auquel peuvent être associés des modèles de rentabilité spécifiques.

L'optimisation de la marge peut être opérée soit – à coûts donnés – par l'optimisation des recettes, soit – à recettes données – par l'optimisation des coûts, sachant bien évidemment que coûts et recettes sont profondément liés.

L'optimisation des recettes consiste dans la recherche de rentes de monopole. Deux grands modèles de rentabilité sont associés à la rente de monopole : la différenciation qui, en conférant à l'offre de l'entreprise des éléments d'exclusivité perçus comme source de valeur par les clients, lui permet d'élever son niveau de marge unitaire ; le verrouillage, terme générique par lequel nous entendons l'ensemble des stratégies consistant à rendre captifs les clients et à exploiter ce pouvoir de marché par un relèvement du taux de marge (établissement d'un monopole, mise en place de coûts de sortie pour les clients, pratique des ventes liées...).

Les modèles de rentabilité reposant sur l'optimisation des coûts consistent à exploiter une rente différentielle (un avantage de coût par rapport aux concurrents ou une capacité à réduire les coûts sans altérer la valeur client) permettant d'accroître le taux de marge. Trois modèles de rentabilité peuvent être identifiés ici : celui qui repose sur l'exploitation des économies d'échelle, qui consiste à jouer sur l'impact du volume d'activité sur les coûts unitaires ; le modèle qui repose sur l'exploitation des économies de champ, où l'optimisation des coûts provient de la définition d'un portefeuille d'activités autorisant la mutualisation d'actifs ayant un impact significatif sur les coûts ; enfin, le modèle de l'avantage d'efficacité, qui repose tout simplement sur l'exploitation d'un avantage technologique ou organisationnel permettant d'atteindre un niveau de coût inférieur à celui des concurrents compte tenu de la nature de la proposition de valeur.

Enfin, la maximisation de la rentabilité peut s'exercer en tentant de minimiser le volume de capital qui est mobilisé pour produire la marge. Une première manière de minimiser le capital engagé est d'en faire un usage intensif. Selon les conditions de base de l'activité et l'état du partage entre capital fixe et capital circulant, il s'agira de saturer l'utilisation de la capacité de production ou d'accélérer la vitesse de rotation du capital, par exemple par l'optimisation de la gestion des stocks. Une seconde manière de minimiser l'engagement en capital est d'externaliser la charge de cet engagement. Plusieurs modalités sont ici possibles, qui vont de l'externalisation des étapes de la chaîne de valeur les plus consommatrices de capital et les moins rentables, au mode de financement des immobilisations transformant un engagement en capital en charge d'exploitation, en passant par l'allongement du crédit fournisseurs.

Bien évidemment, l'intérêt même de la notion de modèle économique est de souligner l'importance de la cohérence entre les modalités de ses trois composantes (front-office, back-office et modèle de rentabilité). Dans le même esprit, chacune des composantes du modèle économique a vocation à être conjuguée au pluriel : la performance d'un modèle économique repose très souvent sur la capacité de l'entreprise à combiner différentes sources de revenu (propositions de valeur, modèles

de revenu) afin de valoriser son patrimoine de compétences, en activant simultanément différents modèles de rentabilité, quand cela est possible sans remettre en cause la cohérence de l'ensemble.

2.2 Les modèles traditionnels du commerce

La notion de modèle économique a été relativement peu appliquée au secteur du commerce (à l'exception, bien sûr, du commerce électronique). On a coutume de rendre compte de la diversité des formes de commerce à partir de la nature des produits vendus et du format de magasin, ce qui, pour reprendre les termes de la discussion menée plus haut, reflète un fort degré d'institutionnalisation du cadre de l'activité. Ces critères classiques se révèlent aujourd'hui très insuffisants pour rendre compte des transformations que vit le secteur du commerce, certaines venant remettre en cause les critères eux-mêmes (par exemple, les assortiments fondés sur des bouquets qui traversent les catégories de produits usuelles, la diversité croissante des positionnements stratégiques au sein d'un même format...). La notion de modèle économique est sans doute en mesure de fournir un outil conceptuel permettant de créer de nouvelles catégories associées aux formes de commerce qui naissent de la révolution commerciale en cours.

Dans un article récent consacré aux modèles économiques dans la distribution, Volle et al. [2008] proposent de distinguer deux grands modèles économiques : le premier (qualifié de BM-X) *"consiste à simplifier la proposition de valeur, tout en diminuant les coûts pour gagner en efficacité"* ; le second (BM-Y) *"consiste à enrichir la proposition de valeur pour gagner en attractivité "par le haut", en traduisant dans l'organisation l'hétérogénéité des préférences des consommateurs"*. Dans des travaux antérieurs⁶², nous avons avancé l'idée proche d'une structuration du secteur du commerce autour de deux grands modèles : un modèle néo-fordien, positionné sur le prix et opérant une radicalisation du modèle du discount, et un modèle post-fordien consistant dans la création de valeur ajoutée commerciale. Dans une étude récente, le cabinet Dia-Mart⁶³ s'inscrit dans le même sillage en distinguant le positionnement prix et le positionnement sur la valeur ajoutée (en spécifiant valeur ajoutée fonctionnelle et valeur ajoutée émotionnelle). Dans le cadre du CEP Commerce alimentaire⁶⁴, nous proposons une typologie de trois modèles économiques dans le commerce, qui s'inspire et prolonge les typologies précédentes et que nous allons reprendre ici.

- **Le modèle du discount**

La proposition de valeur porte de manière prioritaire sur le prix bas, ce qui implique une polarisation sur la dimension fonctionnelle du service commercial (voire de l'offre-produits). Les compétences foncières des entreprises engagées dans ce modèle résident dans leur capacité à optimiser les coûts, ce qui implique – dans le commerce – la puissance d'achat, la maîtrise de la

⁶² Voir, par exemple, Moati et al. [2006].

⁶³ Dia-Mart [2009].

⁶⁴ Moati et Ranvier [2007].

gestion des flux logistiques dont les composantes les plus éloignées du métier (le transport) peuvent être externalisées. Le modèle de rentabilité repose simultanément sur l'exploitation des économies d'échelle pour réduire les coûts (d'achat et d'exploitation) et la vitesse de circulation du capital, c'est-à-dire la minimisation du capital engagé par unité de chiffre d'affaires. Plusieurs leviers peuvent être activés pour accélérer la vitesse de rotation du capital, dont l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que le resserrement de l'assortiment et sa concentration sur les références "cœur de marché" qui permet de surcroît d'améliorer le pouvoir de négociation à l'achat. Le modèle de rentabilité se répercute ainsi sur la proposition de valeur par le biais de la profondeur de l'assortiment, mais également par les conséquences de l'optimisation des coûts immobiliers et des frais de personnel sur la localisation et l'aménagement du point de vente, ainsi que l'intensité en main-d'œuvre du service commercial. Il s'agit du modèle sur lequel s'est fondée la grande distribution. Aujourd'hui, ce sont les enseignes de hard-discount qui lui sont le plus fidèles et qui incarnent dans le commerce un modèle économique qui se diffuse à un nombre croissant de secteurs d'activité sous l'étiquette de modèle low cost.

- **Le modèle de la création de valeur ajoutée commerciale**

Ce modèle consiste à dégager la rentabilité du niveau de la marge unitaire ou, plus exactement, de la valeur ajoutée⁶⁵. Face à la concurrence de distributeurs mettant en œuvre le modèle du discount et donc capables d'offrir des prix bas aux consommateurs, la viabilité de ce modèle économique dépend de la capacité à "nourrir" la marge par une proposition de valeur forte assurant la différenciation de l'enseigne et augmentant la disposition des clients à payer. Les leviers potentiels de création de valeur sont multiples⁶⁶ : offre de services additionnels (amplitude des horaires d'ouverture associée à une localisation adaptée, animations, conseil, confort d'achat...), mise en avant d'une offre exclusive répondant avec pertinence et précision aux besoins spécifiques de certaines catégories de clients, création de "valeur immatérielle" au moyen de l'image de marque de l'enseigne, de la mise en avant de marques propres à forte identité, adoption d'un positionnement "segmentant" à orientation communautaire ou fondé sur l'affirmation de valeurs... Le cœur de métier réside ici principalement dans la connaissance de la demande et la capacité à définir des offres différenciées répondant à ses attentes, ce qui conduit souvent les enseignes à intervenir dans la conception des produits. Il renvoie donc au marketing au sens large et repose assez largement sur des ressources stratégiques. Les segments de la chaîne de valeur relatifs à la chaîne d'approvisionnement, moins déterminants pour la compétitivité, peuvent être externalisés. Les relations avec les fournisseurs sont de nature partenariale selon une logique de coproduction. Le modèle de rentabilité repose prioritairement sur la capacité à dégager une rente de monopole.

⁶⁵ Dans le commerce, marge brute et valeur ajoutée sont, d'un point de vue comptable, des notions extrêmement proches. Mais, alors que la marge est généralement perçue comme prélèvement, la valeur ajoutée – comme son nom l'indique – consiste pour le commerce à ajouter de la valeur à celle déjà contenue dans les produits vendus. Alors que le modèle du discount veille à réduire le taux de marge brute, le modèle de création de valeur s'efforce d'accroître le taux de valeur ajoutée.

⁶⁶ Ils sont analysés de manière plus approfondie dans Moati [2001].

- **Le modèle de l'audience**

Le modèle de revenu s'appuie ici sur la capacité à valoriser auprès de tierces parties l'accès à l'audience que l'enseigne aura réussi à créer auprès de sa clientèle au travers de sa proposition de valeur. Ce modèle, courant dans les médias, n'existe pas à l'état pur dans le commerce. Dans une certaine mesure, c'est le modèle qu'a suivi la grande distribution française durant les années de la loi Galland : par le contrôle d'une large fraction de l'appareil commercial national et par l'attractivité de leurs points de vente, les enseignes sont capables de drainer un nombre très important de consommateurs et sont devenues un point de passage obligé pour l'accès au marché. L'audience ainsi créée est recherchée par des industriels désireux d'écouler leur production. Les enseignes négocient alors avec les fournisseurs les conditions de leur accès aux linéaires et se rémunèrent par les "marges arrières" associées aux diverses prestations de "coopération commerciale". Le modèle de rentabilité repose sur l'exploitation de la rente de monopole que confère aux enseignes la maîtrise des conditions d'accès au marché pour les fournisseurs (verrouillage). Outre l'obtention de droits d'accès, cette maîtrise autorise l'externalisation d'une partie du besoin en capital au travers d'un crédit fournisseurs important obtenu par l'exercice du pouvoir de négociation. Selon des modalités différentes (concession de corners), l'économie des grands magasins repose de manière significative sur le modèle de l'audience.

2.3 Les modèles économiques de la VAD⁶⁷

Par définition, la VAD se distingue du commerce en magasin avant tout par le modèle de relation avec les clients. Le caractère virtuel de son interface avec les clients (catalogue ou écran) offre à ces derniers – quelle que soit leur localisation – un accès à la totalité de l'offre, avec la possibilité de préparer les achats, de procéder à la commande et de recevoir les produits sans avoir à se déplacer pour se rendre dans les magasins⁶⁸.

A cette spécificité du front-office correspondent des particularités du back-office. A l'origine, aux ressources associées à l'exploitation de points de vente se substituaient celles nécessaires à l'élaboration et la production du catalogue, qui sous-tendent des compétences spécifiques dans le merchandising (mise en valeur de l'offre sur le papier, optimisation de l'espace...). Malgré l'absence de contact direct avec les clients, la faculté de connaître individuellement leur identité et l'historique de leurs achats a donné lieu à des compétences spécifiques en matière de marketing direct et de gestion de la relation clientèle. Au total, la VAD sur catalogue présente une structure de coût très différente de celle du commerce en magasin. Selon les données rassemblées dans le

⁶⁷ Nous nous intéressons ici à la VAD en tant que canal de distribution et non comme secteur d'activité. Cela implique que la réflexion sur les modèles économiques ne prendra pas directement en compte la manière dont les différents canaux de distribution peuvent être combinés à l'échelle d'une même entreprise de distribution, dans le cadre d'une stratégie "multicanal", ni les implications de cette combinaison sur le modèle économique d'ensemble de l'entreprise. Cette question sera évoquée en conclusion de cette section.

⁶⁸ Rappelons que la VAD est née – au XIX^{ème} siècle - du souci d'entreprises du commerce de détail d'atteindre une clientèle – souvent rurale ou résidant dans de petites villes – ne pouvant accéder à l'offre commerciale en magasin.

cadre du Benchmark Survey on Critical Issues and Trends mené par la revue américaine Catalog Age en 2003⁶⁹, les VADistes couverts par l'étude consacraient 26,1 % de leur chiffre d'affaires aux dépenses marketing au sens large, dont près de la moitié pour la production et l'expédition du catalogue. De même, la nature du service commercial rendu par la VAD ajoute un élément important à la chaîne de valeur : la livraison du produit au client final. Alors que généralement les plus petits VADistes ont externalisé l'essentiel de cette activité, les grands VADistes généralistes – afin de maîtriser la qualité de service – l'ont internalisée en tout ou partie et ont ainsi construit des ressources stratégiques qui les distinguent des distributeurs en magasin.

L'électronisation de la VAD a considérablement affecté les modèles économiques de la VAD. L'impact est particulièrement évident pour ce qui est du front-office, avec le passage progressif d'une interface transactionnelle majoritairement papier (le catalogue et le courrier, complété souvent par le téléphone) vers une interface virtuelle électronique. Les nouveaux supports de la transaction modifient en profondeur la nature de la relation qui est nouée avec la clientèle (plus riche, plus personnalisée), mais aussi le contenu de la proposition de valeur, lequel – en s'enrichissant et en se diversifiant (plus de choix, des prix plus bas, une qualité de service améliorée, l'intégration de nouvelles prestations...) – a renforcé l'attractivité de la VAD et est à l'origine de la progression de sa part de marché dans l'ensemble du commerce de détail⁷⁰. La VAD sur Internet a également un impact sur le modèle de revenu par la possibilité de tirer des recettes de la valorisation de l'audience⁷¹. Par ailleurs, comme pour les entreprises de tous les secteurs d'activité, les NTIC ont profondément bouleversé l'organisation du back-office. Le basculement du front-office sur les supports électroniques a exigé la mobilisation de compétences dans le domaine de la conception et de la gestion des sites marchands et des systèmes d'information associés. L'interactivité qui caractérise désormais la relation avec les clients impose de nouvelles compétences en matière de marketing relationnel. Plus généralement, les organisations et les process qui avaient été pensés autour du papier ont dû évoluer pour s'adapter à une échelle de temps et d'intensité relationnelle qui n'est plus du même ordre. Mais l'effet sans doute le plus profond, sur le back-office, de l'électronisation de la VAD est d'autoriser une plus grande modularité de la chaîne de valeur en offrant des dispositifs techniques facilitant la coordination entre acteurs indépendants spécialisés sur des compétences complémentaires. Il s'ensuit que la structuration de la chaîne de valeur à laquelle le secteur du commerce en magasin nous avait habitué, ainsi que le partage des rôles qui lui est associé, font l'objet d'une remise en question, en particulier de la part des "pure players" qui n'ont pas d'héritage à assumer en la matière et manquent souvent des ressources nécessaires à un fort degré d'intégration de la chaîne de valeur.

⁶⁹ Cité par Amiri [2006].

⁷⁰ Selon les enquêtes menées par le CRÉDOC pour la FEVAD, la part des consommateurs qui déclarent pratiquer l'achat à distance est passée de 56 % en 2000 à 73 % en 2004 et 78 % en 2008. Alors qu'en 2004, Internet ne représentait que 16 % des ventes à distance, le seuil de 50 % a été franchi en 2007.

⁷¹ Selon le magazine LSA (n°2037 du 27 mars 2008), PriceMinister tire 20 % de son chiffre d'affaires de la monétisation de son audience. S'agissant d'une source de recettes sans réelle contrepartie sur le plan des coûts, la contribution à la rentabilité est encore plus significative. Un site comme Voyageprivé.com réalise près de la moitié de son résultat à partir de la vente d'espaces publicitaires (source : *Le Journal du Net*, 18 juin 2008).

Les ressources et les compétences pour réussir une stratégie de commerce électronique

"Pour réussir en matière de commerce électronique, l'entreprise devra réunir les ressources suivantes :

- capitaux abondants pour tenir, le temps d'attendre une zone de rentabilité ;
- base de données de fournisseurs et catalogue électronique ;
- moyens substantiels pour créer du trafic (liens sponsorisés, bannières, etc.) ;
- taille critique pour pouvoir peser sur les fournisseurs, notamment pour les achats commerciaux ;
- système d'information adapté au commerce électronique.

Pour réussir, les compétences suivantes devront également être réunies :

- savoir identifier les bons fournisseurs et savoir négocier pour acheter aux meilleures conditions ;
- savoir acheter les bonnes références (imposant de bien connaître les attentes des clients) et construire un assortiment cohérent ;
- savoir attirer les acheteurs vers le site (et les vendeurs, pour les sites CtoC) et leur donner confiance ;
- savoir transformer un visiteur en client et lui proposer des offres complémentaires avec une bonne probabilité de transformation ;
- savoir comprendre les comportements des clients (notamment, identifier leurs attentes) ;
- savoir élargir l'offre produits/services sur la base des attentes des clients ;
- savoir livrer le client à un coût raisonnable, relativement à la marge dégagée ;
- savoir déstocker des produits invendus en les valorisant au mieux ;
- savoir prévenir ou gérer des conflits potentiels avec son réseau physique.

Source : Isaac et Volle [2008, pp. 51-52].

Au total, Internet ne constitue donc pas seulement une nouvelle interface avec les clients mais un puissant levier de transformation des modèles économiques existants et de création de nouveaux modèles. Cette rupture dans l'économie de la VAD, associée aux nouvelles perspectives de croissance, a favorisé l'entrée d'un nombre très important de nouveaux acteurs souvent dotés de ressources, mais plus encore de capacités (organisation, culture, management...) différentes de celles des VADistes historiques, ce qui les a quelquefois conduit à l'introduction de modèles économiques innovants. Les grands VADistes historiques ont su prendre le virage du e-commerce dès ses premières heures, et certains occupent des places de choix dans les classements des sites les plus fréquentés. Mais, dans l'ensemble, ils ont eu tendance à considérer la vente en ligne sous le seul angle du changement d'interface avec les clients. Ils ont longtemps fortement sous-estimé le potentiel de rupture que recélait le nouveau canal et n'ont pas su faire suffisamment évoluer leur modèle économique, en particulier sur le plan du back-office.

L'étude des modèles économiques à l'œuvre dans le commerce électronique a déjà fait l'objet de très nombreux travaux. En décembre 2009, Google proposait quelque 735 000 entrées pour l'association des mots-clés "e-commerce" et "business models"⁷². Il serait illusoire de tenter de rendre compte de ce foisonnement et cela nous éloignerait de notre objectif premier qui est de comprendre de quelle manière la VAD participe à la révolution commerciale en cours.

⁷² Le simple fait de choisir "business model" au singulier fait grimper à 2,07 millions le nombre de résultats...

Ce qui semble clair est qu'il existe une grande diversité dans la manière de pratiquer la VAD (sans même évoquer la diversité des combinaisons possibles entre la VAD et les autres formes de distribution). Sans doute parce qu'il s'agit d'une activité qui a été profondément "rajeunie" par l'Internet, que la technologie continue d'évoluer et d'ouvrir de nouvelles possibilités, que la phase de tâtonnement devant mener à une convergence vers un nombre limité de "designs dominants" n'est pas achevée..., la diversité des modèles économiques à l'œuvre dans la VAD est plus importante que celle observée dans le commerce en magasin. Et l'expérimentation de nouvelles formes de couplage entre canaux de distribution ajoute à la complexité. Tenter de construire une typologie des modèles économiques à l'œuvre aujourd'hui dans la VAD fait courir le risque soit d'écraser cette diversité qui est en soi – dans une perspective évolutionniste – un des moteurs du développement de ce secteur, soit de conduire à l'identification d'un nombre si important de catégories que l'effort de classification perdrait une grande partie de son intérêt⁷³. L'analyse des modèles économiques dans le commerce électronique (et, plus généralement, sur Internet) se concentre souvent sur les modèles de revenu, tant il est vrai que le nouveau média offre d'importantes possibilités d'innovation en la matière. Mais le recul montre que l'originalité d'un modèle de revenu ne garantit pas sa viabilité. Les nouvelles orientations prises à la fois par la théorie de la firme et par la littérature en management stratégique au cours des années 1990 ont conduit à mettre la notion de compétence (et ses dérivés : ressources, capacités...) au cœur de la réflexion sur l'organisation et la stratégie des entreprises. La littérature sur les modèles économiques en fait systématiquement l'une des composantes centrales. Dans le cadre d'une activité émergente, reposant sur un ensemble de technologies en évolution rapide, impliquant l'apprentissage de nouveaux comportements de la part des clients..., il nous semble particulièrement opportun de faire démarrer l'analyse des modèles économiques à l'œuvre dans la VAD de la nature des compétences requises tout au long de la chaîne de valeur. Nous proposons de partir d'un découpage de la chaîne de valeur entre trois grands segments associés à des compétences différentes, souvent spécifiques et non librement accessibles, mais complémentaires et autour desquels semblent se recomposer les structures économiques de la VAD, selon des modalités qui augurent peut-être de la manière dont est susceptible d'évoluer le secteur du commerce dans son ensemble.

Le tâtonnement autour des modèles économiques semble s'opérer autour de trois dimensions-clés :

- *L'élaboration de la proposition de valeur.* Il s'agit du B-A BA de l'amorce d'une réflexion sur un modèle économique. La problématique de la proposition de valeur se distingue ici de celle que l'on rencontre dans le commerce en magasin, principalement du fait que les propriétés de l'interface de relation avec la clientèle, régulièrement enrichies par le progrès des technologies, ouvrent un vaste espace pour l'innovation.

- *La gestion du back-office,* qui se concentre en particulier sur deux aspects critiques : l'organisation logistique (la gestion des stocks, la préparation des commandes et l'expédition) et le

⁷³ Par exemple, dans leur "panorama des modèles d'affaires du commerce électronique", Isaac et Volle [2008] distinguent une dizaine de catégories.

système d'information (intégration des bases produits/stocks/ventes/clients...). Le niveau de compétences requis pour la gestion du back-office est en croissance. La qualité du service rendu aux clients (disponibilité des produits, délai de livraison, coût de la livraison, respect des délais, information du client sur le suivi de sa commande, gestion des retours...) est une variable-clé de la compétitivité des entreprises de VAD. Si l'élévation du niveau moyen de qualité de service a contribué au développement du marché, elle a aussi provoqué l'élévation du niveau des attentes des consommateurs en la matière. Offrir une qualité de service conforme au standard du moment exige des compétences de plus en plus sophistiquées. En outre, plusieurs activités relevant du back-office se révèlent sensibles aux économies d'échelle. Il en va ainsi de l'entreposage et de la préparation des commandes qui peuvent faire l'objet d'une automatisation partielle, qui n'est envisageable que si l'activité dépasse un certain seuil critique.

- *L'accès au marché.* De même que, pour un commerce en magasin, l'emplacement du point de vente constitue une ressource stratégique, la question de la visibilité de l'offre est critique pour le VADiste. Alors que la question de la qualité de l'emplacement dans le commerce en magasin se pose au pluriel en raison des contraintes de mobilité des consommateurs (l'offre est fragmentée sur le plan géographique), c'est l'ensemble de l'offre en ligne qui se trouve accessible à chacun des cyberconsommateurs et donc mise en concurrence directe dans la captation de l'attention des clients. Pour qu'une offre soit susceptible d'entrer dans l'espace de choix de ses clients potentiels, il est indispensable que ceux-ci aient connaissance de son existence et donc qu'elle réussisse à émerger de la multitude. L'enjeu stratégique associé au fait de disposer d'une visibilité assurant l'accès au marché contribue à expliquer le poids des dépenses de publicité et de marketing dans le total des coûts des sites de vente sur Internet. Selon l'étude réalisée par l'INSEE en 2004, cette part s'élève à 25 %, soit un peu plus que la logistique (24 %).

Tableau n° 2
Répartition des coûts liés à l'activité sur Internet

	Publicité marketing	Relation-client	Hébergement du site	Maintenance du site	Nouvelles fonctionnalités	Logistique	Total
<i>Pure players</i>	41	12	15	9	5	18	100
Entreprises de la vente à distance *	12	8	9	8	10	53	100
Grossistes et industriels	20	9	21	33	11	6	100
Entreprises de services *	32	22	13	14	14	5	100
Click et magasins	20	9	9	11	6	45	100
Ensemble	25	15	12	13	11	24	100

Source : INSEE, *Enquête sur le commerce électronique, 2004*

La difficulté que doivent affronter les acteurs de la VAD est que ces trois dimensions renvoient à des ressources et des capacités très différentes, alors que, aucune n'étant stabilisée, chacune réclame une capacité d'apprentissage spécifique. En contrepartie, alors que ces trois dimensions sont, pour l'essentiel, solidaires dans le monde du commerce physique, elles bénéficient d'emblée dans la VAD en ligne d'une importante modularité qui rend la chaîne de valeur potentiellement décomposable et autorise des logiques de spécialisation.

En fonction de la manière dont ils se positionnent sur chacune de ces trois dimensions, il est possible de classer les acteurs de la VAD en deux grandes catégories – les "marchands" et les "prestataires", chacune se décomposant en sous-catégories.

Tableau n°3
Une typologie des modèles économiques dans la VAD fondée sur la position dans la chaîne de valeur

	Proposition de valeur	Accès au marché	Gestion back-office
Les marchands :			
<i>Les intégrés</i>			
<i>Les purs marchands</i>			
<i>Les marques</i>			
<i>Les category killers</i>			
Les prestataires :			
<i>Les vitrines</i>			
<i>Les intégrateurs de back-office</i>			
<i>Les prestataires globaux</i>			

Internalisé
Externalisé

• **Les "marchands"**

Les "marchands" se distinguent des "prestataires" par le fait qu'ils assument la charge de l'élaboration d'une offre-produits et du modèle de revenu associé. Parmi eux, seuls les "intégrés" couvrent les trois dimensions-clés. Le modèle économique des autres exploite la modularité de la chaîne de valeur dans la VAD, par le recours à l'externalisation vers des "prestataires".

- Les "intégrés"

Les "intégrés" internalisent les trois dimensions de la chaîne de valeur : ils conçoivent une proposition de valeur (sélection d'une offre-produits et service commercial), qu'ils portent sur le marché à travers une interface clientèle exploitée en propre, et assurent la gestion de l'essentiel du back-office. C'est l'organisation courante du commerce en magasin, mais aussi celle qui avait été adoptée par la plupart des VADistes avant l'irruption d'Internet. Les intégrés se différencient les uns des autres par la nature de leur proposition de valeur qui dicte les autres éléments du modèle économique.

La proposition de valeur porte sur une catégorie de produits ou une fonction de consommation définie dans des termes plus ou moins larges (la chaussure, l'équipement de la personne, la décoration, le matériel informatique...). Les stratégies d'assortiment généraliste, couvrant un vaste ensemble de catégories de produits, sont généralement associées à des modèles économiques mixtes. La cible peut être très large ou ne concerner qu'un segment très étroit du marché. Le

service commercial peut être réduit à sa plus simple expression ou, au contraire, se trouver au cœur de la proposition de valeur. Deux grands modèles économiques traditionnels du commerce – le discount et le modèle de création de valeur – peuvent être mis en œuvre par les intégrés.

Comme dans le commerce en magasin, le modèle du discount consiste en une proposition de valeur centrée sur le prix bas et un back-office pensé de manière à optimiser les coûts : exploitation des économies d'échelle, compétences spécifiques permettant d'affirmer un avantage d'efficacité au plan des achats, de la gestion des flux d'information, de l'organisation logistique. La rentabilité repose donc sur la génération d'une rente différentielle, mais également sur la vitesse de rotation du capital circulant. L'expertise dont l'entreprise bénéficie dans sa catégorie lui permet de monter des opérations promotionnelles avec ses fournisseurs ; elle renforce ainsi son image prix, assure l'animation commerciale de son site, et le met en position de réaliser un volume de marge important en peu de temps tout en limitant les immobilisations.

Toutes choses égales par ailleurs, le modèle du discount est susceptible d'être plus efficace encore en VAD qu'en magasin. D'une part, par l'économie réalisée sur les points de vente (les loyers, le personnel de vente...), à condition toutefois qu'elle ne soit pas compensée, comme dans l'alimentaire, par des frais de préparation et d'expédition trop importants pour être intégralement répercutés aux clients. D'autre part, et surtout, en raison d'une structure de coût davantage orientée vers les coûts fixes, faisant que les coûts d'exploitation ne progressent pas de manière linéaire avec l'activité, comme cela est inévitable lorsque la croissance implique l'ouverture de nouveaux points de vente. Les effets de dimension sont donc susceptibles de s'exprimer plus fortement encore en VAD qu'un magasin, ce qui laisse anticiper une tendance naturelle à la concentration sur les segments de marché dominés par le modèle du discount. Cette tendance à la concentration est d'autant plus marquée que les discounters bénéficiant d'une rente différentielle sont en mesure d'en investir une part dans des dépenses visant à accroître leur visibilité, dans l'optique d'augmenter leur volume de vente et d'exploiter plus avant les effets de dimension...

Des sites vedettes tels que CDiscount⁷⁴, Pixmania, Rueducommerce... se sont initialement inscrits totalement dans ce modèle économique dont ils ont conservé certains caractères après l'avoir métissé avec des éléments empruntés aux modèles des "prestataires", en réaction aux conséquences de l'intensité de la concurrence et du pouvoir des fournisseurs. Le modèle du discount est aujourd'hui exploité par des sites tels que Grosbill, Carrefour.online..., mais aussi par les sites de ventes événementielles (Vente privée en tête) qui ont réussi à lui donner une nouvelle réalité, à la fois sur le plan de l'expérience d'achat et sur le modèle de rentabilité fondée sur l'économie en capital (seules les marchandises effectivement vendues sont achetées, ce qui constitue un moyen radical d'optimiser la rotation des stocks !). Si le modèle des sites de ventes événementielles n'est en réalité qu'une version revue et nettement améliorée de celui du magasin de déstockage, la VAD en ligne est aussi un terrain d'expérimentation de modèles davantage en rupture, qui innovent en particulier sur le plan du modèle de revenu. Clubatcost, par exemple,

⁷⁴ La compétitivité-prix de CDiscount repose pour une large part sur une compétence spécifique en matière d'achat. Le cyberdiscount se distingue par sa capacité à s'engager en achat ferme (sans possibilité de retour) auprès des fournisseurs sur des volumes importants lors d'opérations ponctuelles. La croissance de l'activité a permis de renforcer cette compétence, activant une logique de cercle vertueux.

développe dans l'univers du prêt-à-porter une proposition de valeur centrée sur le prix bas. Il se distingue de ses concurrents par le fait de proposer à ses clients d'acheter à prix coûtant, c'est-à-dire au coût de fabrication augmenté des frais logistiques, sans aucune marge commerciale. Le modèle de revenu est celui du droit d'accès. Pour bénéficier de ces prix, le client doit adhérer au "club" et s'acquitter d'une somme forfaitaire annuelle qui lui donne droit à un certain volume d'achat qui dépend de l'option choisie. La cohérence du modèle se trouve renforcée (mais sans doute au prix d'un affaiblissement de la proposition de valeur) par le fait que Clubastcost intervient comme donneur d'ordres auprès de fabricants localisés en Asie, sur la base de modèles dessinés par ses propres stylistes. L'idée du versement d'une somme forfaitaire donnant accès à des conditions tarifaires privilégiées est également exploitée par le site de ventes événementielles Club Privé au travers de sa "carte privilège" qui, pour 20 euros par mois, permet d'accéder à une remise supplémentaire (pouvant aller jusqu'à 25 %).

Les VADistes suivant un modèle de création de valeur adoptent une proposition de valeur jouant sur la différenciation par l'originalité de l'offre, sa profondeur permettant de satisfaire les besoins les plus spécialisés, l'expertise et le conseil, la qualité du service, l'intégration de prestations complémentaires... Nous verrons dans la suite de ce rapport que la VAD en ligne autorise des modalités originales, et complémentaires de celles associées à la vente en magasin, des leviers de création de valeur ajoutée commerciale, qui s'appuient notamment sur la dimension relationnelle de l'interface avec les clients. Les sites suivant le modèle de création de valeur sont nombreux et affichent des profils très diversifiés : de Natoora.fr dans l'alimentaire (produits frais), à Son-video.com, en passant par Sarenza.com dans la chaussure. C'est aussi là que l'on peut classer la plupart des VADistes historiques, ainsi que les enseignes du commerce en magasin qui ont ouvert un site de vente en ligne et qui intègrent l'ensemble de la chaîne de valeur (c'est le cas en particulier des cybermarchés). C'est là aussi que l'on trouve l'essentiel des "petits" e-marchands qui, empêchés par leur taille d'adopter le modèle discount, ne parviennent à survivre qu'en disposant d'une offre différenciée, souvent ultra-spécialisée. Les méthodologies qui président au référencement sur les moteurs de recherche, le coût relativement faible des liens commerciaux associés à des mots-clés très spécialisés, les liens sponsorisés qu'il est généralement possible de négocier sur des sites drainant une audience spécifique... permettent à ces petits opérateurs ultra-spécialisés d'acquérir une visibilité à la hauteur de leur potentiel commercial. Leur faible volume d'activité leur permet de gérer par eux-mêmes leur back-office. Avec la croissance, certains basculeront dans la catégorie des "marques", d'autres dans celles des "purs marchands".

On notera que les e-marchands "multimarques", sauf à vendre des produits spécialisés ou à marque anonyme ou à faible notoriété, sont soumis à une pression concurrentielle très intense en raison de la facilité avec laquelle les consommateurs sont en mesure de comparer les prix sur Internet. Ils sont ainsi souvent contraints d'adopter le modèle discount. Les e-marchands bénéficiant de marques propres (marque-enseigne pour les acteurs click et magasins) disposent d'un puissant levier de différenciation pour suivre le modèle de la création de valeur.

- Les "purs marchands"

L'activité des purs marchands est concentrée sur l'élaboration d'une offre-produits. Ils s'appuient sur des prestataires pour accéder au marché et pour la gestion de la logistique. Cette catégorie est

pour l'instant plus théorique que réelle. Elle renvoie à des entreprises spécialisées dans la conception de produits ou des architectes de solutions dont la compétence réside dans la définition d'associations pertinentes de produits par rapport à certains types de besoins, un peu sur le modèle des éditeurs dans le secteur du meuble. Les purs marchands peuvent également être des industriels ou des entreprises du commerce de gros dont les compétences sont concentrées sur les produits et la logistique amont, mais dont la notoriété est insuffisante pour accéder au marché par leurs propres moyens et qui ne disposent pas des compétences requises pour une gestion efficace du back-office de l'activité VAD. Les e-marchands qui s'appuient sur Amazon, à la fois pour accéder au marché et pour la gestion du back-office (voir plus bas), illustrent cette catégorie d'acteurs dont l'avenir dépendra de l'évolution du processus de structuration de la chaîne de valeur.

- Les "marques"

Il existe trois manières d'être visible pour un site de e-commerce : le client connaît le site (il s'agit d'une marque déjà connue ou bien d'un client ayant déjà fréquenté le site) et il est en mesure de s'y rendre directement ; le client a eu recours aux services d'un "infomédiaire" : moteur de recherche, comparateur de prix ou autre prescripteur ; le client, lors de ses déambulations sur la toile, a vu son attention attirée par une bannière publicitaire pour le site et a été redirigé vers lui par son intermédiaire. Dans les trois cas, assurer la visibilité requiert de disposer soit d'une marque déjà constituée et connue, soit des moyens permettant d'installer la marque dans son domaine. Cette exigence contraste avec la faiblesse relative des barrières à l'entrée dans la VAD, tout au moins depuis la naissance du e-commerce. La dynamique et la structuration du secteur se trouvent ainsi marquées par la tension entre la faiblesse des barrières à l'entrée (qui, combinée aux perspectives de croissance du secteur, est responsable de l'augmentation très rapide du nombre des acteurs) et l'enjeu stratégique que représente la visibilité du site et qui constitue une barrière à la survie pour les acteurs ne disposant pas des ressources critiques. Or, la visibilité et les ressources qui la sous-tendent sont soumises au jeu des externalités de réseau : la visibilité est cumulative. Tant qu'elle n'a pas franchi un certain seuil, il est très difficile pour un e-marchand de dégager un flux significatif d'activité qui, précisément, donne les moyens d'améliorer la visibilité. A l'inverse, la visibilité renforce la visibilité en améliorant le référencement du site, en autorisant un accroissement du niveau d'activité qui donne les moyens d'une politique de communication plus conséquente, en renforçant la notoriété de la marque...

Selon l'enquête sur le commerce électronique réalisée par l'INSEE en 2004, les VADistes historiques, qui bénéficient généralement de marques bien installées, et les sites "click et magasins", qui profitent de la notoriété acquise par l'enseigne dans le monde physique, consacrent au marketing et à la publicité une faible part de leurs coûts (respectivement 12 % et 20 %), comparativement aux "pure players" (41 %). Sur ce point, la situation des pure-players est très inégale selon qu'ils ont d'ores et déjà réussi à s'imposer dans leur domaine ou qu'ils sont encore en phase d'amorçage de leur activité.

La sous-catégorie des "marques" rassemble donc des acteurs qui disposent de la visibilité nécessaire sur le Net pour accéder au marché, mais qui sous-traitent l'ensemble du back-office à des prestataires spécialisés. Cela renvoie à deux modèles économiques distincts.

Le premier est celui de la grande marque (enseigne de distributeur, marque d'industriel ou de prestataire de services), dont la notoriété est généralement antérieure à sa présence en ligne. Si le positionnement diffère selon les marques, celles-ci partagent de bénéficier d'une proposition de valeur qui a déjà fait ses preuves. Lorsqu'elles sont extérieures au monde de la VAD, ces marques viennent chercher sur le Net à la fois des revenus additionnels et un point de contact direct avec leurs clients. Ces revenus sont pour l'essentiel directement issus de l'activité commerciale, mais peuvent être complétés par la valorisation de l'audience que suscite la notoriété de la marque. Une interface relationnelle sophistiquée peut accompagner l'interface transactionnelle afin d'offrir au client des services complémentaires à ceux offerts en magasin, engager un dialogue entre la marque et ses clients, voire favoriser la formation de communautés de clients. Le modèle de rentabilité est généralement celui de la rente de monopole. Mais il est fréquent que l'activité de VAD de ces opérateurs ne soit pas directement rentable, tout au moins à court terme, mais entre dans une stratégie générale de diversification des modes de relations avec la clientèle, de communication, de connaissance des clients et d'enrichissement de la palette de services qui leur est proposée. L'avenir dira si l'externalisation du back-office, de la part d'acteurs disposant souvent de moyens financiers conséquents, relève d'une stratégie temporaire, constituant une étape dans un processus d'expérimentation et d'apprentissage de nouvelles compétences, ou bien si elle est la manifestation de la mise en place durable d'une division cognitive du travail au sein de la VAD. Parmi les nombreux acteurs que l'on peut classer dans cette catégorie, signalons Toys'r'Us, les Galeries Lafayette (pour leur site Galerieslafayette.com), Celio...

Le second modèle économique associé à cette catégorie de marchands est celui emprunté par de petits "pure players" qui, en raison généralement d'une proposition de valeur étroitement spécialisée et différenciatrice, estiment disposer de la visibilité suffisante pour atteindre le volume d'activité permettant de couvrir leurs coûts. La composition restreinte des équipes et des compétences, davantage orientées vers le commercial que vers la logistique, conduit au choix de l'externalisation du back-office. Cette externalisation semble alors difficilement réversible, même en cas de croissance. Elle autorise l'accès à un niveau de coûts logistiques qui serait difficilement envisageable en interne. En évitant de lourds investissements en infrastructures et en rendant variables des coûts fixes, l'externalisation du back-office vient à l'appui d'un modèle de rentabilité fondé sur l'économie de capital.

- Les "category killers"

A l'instar de leurs homologues du commerce en magasin, les "category killers" de la VAD sont des spécialistes d'une catégorie de produits. Cette spécialisation est assortie de compétences spécifiques leur permettant de maîtriser à la fois l'élaboration de propositions de valeur (centrées sur l'offre-produits) et tout ou partie de la chaîne logistique. Ils souffrent par contre d'un déficit de visibilité qui entrave leur capacité à atteindre la taille critique. Ils font ainsi le choix de s'appuyer sur les capacités d'accès aux marchés de partenaires, ce qui, en les dispensant de lourdes dépenses de visibilité, simplifie l'équation de la rentabilité, tout en leur permettant d'atteindre plus rapidement la taille critique qui favorise l'optimisation des achats et des coûts d'exploitation. Leur modèle de rentabilité est généralement un mix entre la rente différentielle et l'économie de capital.

C'est ici qu'il faut ranger la plupart des e-marchands présents sur les "places de marché" des grands sites à forte audience, dont ils viennent compléter l'offre sur des catégories éloignées de leur cœur de métier. Les "category killers" exploitent souvent leur propre site marchand. Mais pour la plupart d'entre eux, ils n'y réalisent qu'une faible part de leur chiffre d'affaires. Une fois le système d'information élaboré, le coût marginal de l'ouverture d'un site est extrêmement faible et, sans engagement de lourdes dépenses de visibilité, le site propre permet de générer des revenus additionnels qui peuvent apporter une contribution appréciable à la rentabilité. Parmi les très nombreux acteurs appartenant à cette catégorie, mentionnons Negolux, Markania, Sonovente...

- **Les prestataires**

Les trois types de prestataires que nous allons évoquer ici partagent d'être commercialement plus ou moins "transparents" pour le consommateur final, même s'ils sont en contact quotidien avec lui. Ils offrent aux "marchands" l'accès à des compétences spécifiques susceptibles de leur manquer : l'accès au marché et/ou la gestion du back-office.

- **Les "vitrines"**

Ces prestataires offrent, aux e-marchands en manque de visibilité, un accès au marché. Leur capacité à susciter une audience constitue la compétence-clé de ce type de prestataires. La diversité des manières de créer de l'audience sur Internet explique celle du profil des "vitrines" que l'on peut regrouper en trois grandes catégories qui renvoient à des modèles économiques très différents.

- Les sites communautaires

Ils adoptent un modèle économique proche de celui des médias. Ils construisent un contenu non-commercial qui a vocation à capter l'audience d'un public cible. Le modèle de revenu repose sur la valorisation de l'audience, par les recettes publicitaires mais aussi par les commissions sur les ventes réalisées par les e-marchands partenaires auprès de clients dirigés vers eux. Lors de l'état des lieux du e-commerce que nous avons réalisé en 2003⁷⁵, les sites communautaires nous étaient apparus comme l'un des "designs dominants" susceptibles d'émerger. La plupart des sites considérés alors comme exemplaires (alafolie.com dans le domaine du mariage, bonsaiweb.com autour de la passion du bonsaï...) ont disparu. D'autres sont apparus depuis⁷⁶. Si les sites communautaires sont en plein développement (y compris à l'initiative de grandes marques), leur modèle économique n'a pas fait la preuve qu'il pouvait être viable sous le seul angle de l'activité e-commerce. Signalons toutefois deux cas qui paraissent emblématiques du développement que pourrait connaître l'approche communautaire de la VAD dans les prochaines années.

Le premier concerne le site associé à la série *Plus belle la vie* diffusée sur France 3 (plusbellelavie.fr), créé à l'initiative de sa maison de production TelFrance. Il comporte une section

⁷⁵ Moati [2003].

⁷⁶ Citons par exemple Merespace, qui se décrit comme le premier portail francophone dédié aux mondes de la mer, de l'espace et du développement durable. Outre un rédactionnel étoffé et un annuaire des sites consacrés à l'espace et à la mer, le portail comporte une boutique. Les 4 rayons qui composent cette boutique (les maquettes, les objets, la galerie, le textile), présentent une sélection d'articles.

"shopping center". L'offre se compose d'une "boutique", d'un "show-room" et d'une rubrique "au fil de la mode". La "boutique" propose un ensemble de produits dérivés au logo de la série (jeux et jouets, textiles, DVD, livres...) ⁷⁷. Le back-office de la boutique est assuré par Quelle, le VADiste historique, sans être visible de l'internaute. Plus original, les rubriques "show room" et "au fil de la mode" offrent aux spectateurs de la série la possibilité de se porter acquéreur de vêtements, accessoires ou même éléments de mobilier vus dans le feuilleton. Photos et extraits vidéo de la série permettent de revoir l'objet dans le contexte de la fiction. L'internaute intéressé par le produit est dirigé vers le site du e-marchand partenaire qui en assure la commercialisation. Ce cas illustre le potentiel dont disposent les médias dans le domaine de la VAD. Leur capacité à susciter une audience qualifiée leur a servi de longue date à tirer tout ou partie de leurs ressources des recettes publicitaires. Jusqu'à l'arrivée d'Internet, leur incursion dans le commerce est demeurée modeste : création de programmes de télé-achat, ventes ponctuelles de produits complémentaires (le livre ou le DVD proposé en même temps que le journal...). Ici, l'audience est directement valorisée par une activité commerciale, et le média prend une part active à la proposition de valeur en contribuant à donner une identité à l'offre. Alors que la révolution numérique met à mal l'économie des grands médias, les velléités de prendre une place originale sur une chaîne de valeur de la VAD en pleine recomposition constitue une hypothèse crédible.

Le deuxième cas est, à ce jour, plus marginal encore. Mais lui aussi augure peut-être d'innovations à venir. Créée en 2008, la société Pepita se définit sur son site comme "un spécialiste de la monétisation sur les réseaux sociaux et la blogosphère au travers de widgets". Pepita offre en effet à l'internaute disposant d'un blog ou membre d'un réseau social de développer une activité commerciale au moyen de son widget "Pepitastore" qui prend en charge l'intégralité du back-office électronique (y compris le paiement). Tout d'abord, "les widget Pepitastore permettent à chacun de vendre ses propres produits et créations numériques en multipliant ses points de vente partout où se trouvent ses communautés". Mais aussi et surtout pour notre propos, "fort d'un catalogue de jeux et logiciels en téléchargement de plus de 5 000 références grâce à un partenariat de distribution avec plus de 500 éditeurs, Pepita donne la possibilité aux bloggeurs et aux propriétaires de sites désireux de monétiser leur audience de toucher une commission sur la vente de produits en rapport avec la thématique de leur site et avec les centres d'intérêt de leurs visiteurs, créant par là même son propre réseau d'affiliation grand public". Offrir aux particuliers la plate-forme technique pour leur permettre d'exercer une activité de VAD n'est pas une nouveauté : les sites de CtoC sont rapidement devenus des tremplins pour des internautes entrepreneurs, désireux de générer des revenus complémentaires. La nouveauté du modèle que propose Pepita est de s'appuyer sur l'audience que l'internaute lui-même a créée autour de ses centres d'intérêt, par son implication dans des activités communautaires. Le succès rencontré par les blogs et les réseaux sociaux a créé spontanément une audience spectaculaire qui aiguise l'appétit d'acteurs économiques de tous horizons. De nombreuses marques ou enseignes ont créé leur page Facebook et déploient beaucoup d'énergie pour étendre leur réseau de "fans". L'alternative que suggère l'initiative de Pepita est de passer directement par les réseaux constitués par les internautes eux-

⁷⁷ On notera que TelFrance sort ici de son rôle de vitrine au sens strict et participe activement à la proposition de valeur associée aux produits.

mêmes et de mobiliser leur capacité de prescription, dont on sait qu'elle peut se répandre de manière virale. Ici, les "fans" ne se contentent plus de faire part de leurs coups de cœur ; ils deviennent vendeurs et sont rémunérés pour cela... D'ores et déjà, Pepita propose une offre en marque blanche destinée aux e-marchands. RadicalBuy a développé un modèle qui obéit au même principe mais selon des modalités quelque peu différentes. Il n'est donc pas exclu que Facebook puisse devenir en quelques années une des premières vitrines de la VAD...

▪ Les plates-formes transactionnelles

Il s'agit ici de sites qui mettent à disposition des e-marchands partenaires et des consommateurs une plate-forme de services suffisamment attractive pour déclencher le cercle vertueux des effets réseaux. Leur modèle de revenu repose principalement sur un système de commissionnement sur les ventes qui s'apparente à un droit d'accès à la plate-forme et à ses ressources. Lors des premières années du commerce électronique, ce modèle s'est incarné dans la formule de la galerie marchande virtuelle développée à l'initiative des fournisseurs d'accès à Internet et des moteurs de recherche. Faute d'une valeur ajoutée évidente pour les consommateurs, cette formule a fait long feu. Ce modèle s'exprime aujourd'hui principalement dans le cadre des sites de CtoC, mais aussi sur certains sites ayant élaboré une proposition de valeur originale. Le cas le plus célèbre est évidemment eBay, plate-forme initialement conçue pour le CtoC mais qui accueille de plus en plus d'e-marchands, de l'auto-entrepreneur e-marchand du dimanche au professionnel confirmé. L'activité de vitrine pour le compte d'e-marchands autonomes sur le plan de la proposition de valeur et de la gestion du back-office n'est possible qu'en raison de l'audience que suscite l'activité principale de mise en relation de particuliers. Cette audience se nourrit pour partie d'elle-même, tant l'attractivité de ce type de sites dépend du nombre des participants, mais aussi des services qui y sont proposés. Les deux leaders de la catégorie, eBay et Price Minister, ont su développer une palette de services valorisée par les utilisateurs : système d'évaluation des vendeurs, paiement sécurisé, garantie de réalisation de la transaction... Cette activité de vitrine représente désormais plus de la moitié du chiffre d'affaires d'eBay. Au Royaume-Uni, cette activité s'est enrichie en 2009 d'une offre de produits de déstockage.

Universtores.com illustre la catégorie des prestataires "vitrines" hors CtoC. Le site offre aux cyberconsommateurs une plate-forme permettant d'accéder au produit recherché (au sein d'un large ensemble de catégories) au meilleur prix en sélectionnant l'offre la plus avantageuse parmi les différents e-marchands partenaires situés en différents points de globe (ce qui fait intervenir les variations des parités monétaires dans la sélection). Outre l'accès facilité au meilleur prix, le client final bénéficie d'une interface standardisée, et du confort et de la sécurité qu'il tire de ne traiter qu'avec Universtore qui garantit la transaction et la livraison.

▪ Les market places

La dernière catégorie de "vitrines" est constituée de sites de e-commerce à forte audience qui élargissent leur offre par la création de places de marché (market places). Cette stratégie, inaugurée semble-t-il par Amazon, consiste à permettre à d'autres e-marchands de bénéficier de la visibilité d'un site à fort trafic et de la qualité de service que le site offre à ses propres clients. Les e-marchands restant en charge du traitement de la commande, les services proposés par ces sites s'adressent en priorité aux "category killers" évoqués plus haut. Le site qui sert de vitrine se

rémunère par une commission sur les ventes réalisées par son entremise. Le bénéfice est évident : l'ouverture de la plate-forme à d'autres e-marchands (qui peuvent être quelquefois des concurrents directs) permet de mener une diversification très rapide de l'offre vers d'autres catégories dont l'entreprise n'a pas nécessairement l'expérience, et de générer ainsi un chiffre d'affaires supplémentaire pour un engagement en capital très modeste. Le bénéfice est donc à la fois commercial (enrichissement de la proposition de valeur) et financier (externalisation du capital fixe et circulant associé au surcroît d'activité, aucun risque commercial). Le gain pour les clients finals réside dans la possibilité d'accéder à une offre élargie et approfondie tout en bénéficiant de la caution et de la qualité de service du site qui joue alors le rôle de facilitateur (vitrine et guichet uniques) et de tiers de confiance.

A la suite d'Amazon, il semble que tous les leaders de la vente à distance désirent s'engager dans cette voie. Ainsi, Rue du Commerce, Pixmania, Fnac.com et Wal-Mart exploitent désormais une place de marché qui s'étend régulièrement. A une tout autre échelle, notons l'ouverture du site de La Redoute à l'offre de Zara Home, un peu sur le modèle du corner dans un magasin.

Si cette activité ne représente généralement qu'une part relativement modeste du chiffre d'affaires des entreprises concernées, sa contribution à la rentabilité est beaucoup plus significative, et les responsables annoncent leur volonté d'orienter de plus en plus leur activité dans cette direction⁷⁸. Ces sites sont en train de donner une nouvelle réalité au concept de galerie marchande virtuelle. En apportant une véritable valeur ajoutée pour le client final, ils sont en train de réussir là où ont échoué les pionniers de la formule. Les acteurs concernés sont donc en train d'exploiter un modèle hybride qui emprunte à la fois à la catégorie des "intégrés" et à celle des "vitrines", et qui combine un modèle de revenu classique fondé sur la vente à l'acte avec un modèle de valorisation de l'audience. On peut s'interroger sur le caractère durable de cette hybridation et si ces acteurs n'ont pas vocation, progressivement, à abandonner l'activité commerciale en propre pour concentrer leurs ressources sur l'amélioration continue de leur plate-forme, l'attraction et la fidélisation de l'audience, et la valorisation de cet accès au marché auprès d'e-marchands prêts à concéder d'importantes commissions pour bénéficier de perspectives de volumes très importants⁷⁹.

- Les "intégrateurs de back-office"

L'exploitation d'une activité de VAD en ligne impose un minimum de compétences en informatique, d'une part pour concevoir un site conforme aux attentes des consommateurs telles que les définissent les standards du moment, d'autre part pour élaborer le système d'information à la base de la facturation, du reporting... L'élévation progressive du niveau des compétences requises en la matière et l'importance du flux de création de nouveaux sites marchands ont suscité le développement de très nombreux acteurs qui proposent leur assistance. Parmi eux, certains ont

⁷⁸ "La montée en puissance de la galerie marchande devrait être encore plus rapide que celle du high-tech et notre objectif est qu'elle représente une part prépondérante de notre business" (Gauthier Picquart, Rue du Commerce, Points de vente, 10 novembre 2008).

⁷⁹ Ce scénario est d'ailleurs identifié par l'un des acteurs concernés : "Je pense que ce type de galerie préfigure l'évolution du e-commerce et qu'il existera demain des grandes plates-formes - une sorte de Google dédié au commerce - qui auront préalablement effectué pour le client la catégorisation et la répartition des produits" (Gauthier Picquart, Rue du Commerce, Points de Vente, 10 novembre 2008).

conçu une offre de boutiques "clés en main"⁸⁰ qui met à disposition des nouveaux entrants une interface standardisée mais personnalisable (un peu sur le modèle des blogs) et les outils de pilotage correspondants pour un coût modeste, généralement constitué d'un coût d'entrée et d'un loyer mensuel. Mais au-delà des prestataires de services informatiques, qui s'adressent essentiellement à une clientèle d'indépendants, on observe le développement d'"intégrateurs de back-office" qui se proposent de prendre en charge pour le compte de leurs clients tout ou partie de la gestion du back-office ("fulfillment services") : gestion des stocks, préparation, expédition et facturation des commandes, relation clientèle, gestion des retours... Ils sont ainsi en mesure de proposer une solution globale à des marchands spécialisés – par choix ou par nécessité – dans les aspects proprement commerciaux de la chaîne de valeur. Dans le cas extrême, tout ou partie du marketing opérationnel peut être délégué à l'opérateur. Le terme de "délégation e-commerce" s'est imposé pour désigner cette configuration d'externalisation quasi-totale de la présence d'une marque en VAD. On est alors très proche d'un contrat de franchise ou d'une licence de marque, à la différence substantielle près que l'opérateur délégué est un intermédiaire qui se rémunère par des commissions et des ventes de prestations, et non un commerçant qui achète pour revendre.

L'offre en la matière a connu une très forte croissance au cours des dernières années. Nombre de ces intégrateurs ont une activité concentrée sur la logistique. D'autres s'affirment dans la délégation. Les plus gros opérateurs réservent leurs services aux marchands développant un volume significatif d'activité. Le leader mondial de cette activité, GSI, travaille pour des marques internationales telles qu'Adidas, Levi Strauss, Calvin Klein ou Toy'R'Us⁸¹. A l'échelle nationale, Mixcommerce se présente comme le leader français du commerce électronique délégué. De grandes marques comme Kookaï, Aigle, New Man, Le Tanneur, et, depuis peu, Celio, ont recours à ses services. D'autres se sont créés afin de satisfaire les besoins spécifiques des très nombreux petits e-marchands ne disposant pas des ressources nécessaires pour gérer par eux-mêmes leur back-office de manière satisfaisante. Inspirationalstores travaille ainsi pour Antik Batik (prêt-à-porter de créateurs), Lamarthe (maroquinerie), Kaspia (caviar), La maison de la truffe...

A ce jour, peu de e-marchands sont ouverts à l'international. Le secteur de la VAD, comme les autres, est appelé à s'internationaliser. Les e-marchands auront alors à faire face à la complexité d'une logistique internationale, à la diversité des contextes réglementaires, linguistiques et culturels... Les plus gros intégrateurs disposent d'un réseau international. Ceci est sans doute de nature à renforcer dans l'avenir leur emprise sur l'organisation de la VAD.

Certains opérateurs de la VAD, proches de la taille critique leur permettant de disposer des ressources adéquates et ayant construit des compétences fortes dans la gestion du back-office, ont développé une activité parallèle de prestations de services à destination d'autres e-marchands. C'est le cas en particulier d'Amazon depuis 2009, avec le lancement du service Amazon Fulfillment ("Expédié par Amazon" en France) accessible aux petits e-marchands. Le modèle de revenu pour

⁸⁰ Voir le dossier consacré à cette activité par le *Journal du Net* en 2008.

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/e-pme/analyse/080612-panorama-boutiques-cle-en-main/index.shtml>

⁸¹ Voir <http://micheldeguilhermier.typepad.com/mdegblog/2009/11/strategic-move-inspirational-stores-sassocie-avec-le-n1-mondial-gsi-commerce-.html>

Amazon est un mix entre un modeste droit d'accès (39 € par mois) et une rémunération proportionnelle à l'espace de stockage et à l'activité commerciale. Au total, le service coûte entre 8 et 15 % du prix de vente du e-marchand qui y a recours. Dans le même esprit, Pixmania, au travers de sa filiale E-Merchant, offre une palette de prestations globales, allant de la conception du site jusqu'à la logistique internationale. En 2009, Sud Express et la marque du luxe Dupont ont procédé à leur entrée dans la vente en ligne en confiant la gestion de la totalité du back-office à E-Merchant.

- Les prestataires globaux

Cette dernière catégorie correspond aux situations dans lesquelles un intermédiaire se propose de prendre en charge, pour le compte de ses clients, à la fois la gestion du back-office et l'accès au marché. Ces prestataires doivent cumuler la capacité à capter une audience et les compétences de gestion du back-office pour compte d'autrui. Ils s'adressent donc prioritairement aux e-marchands classés dans la catégorie des "purs marchands". Comme ces derniers, les prestataires globaux constituent une catégorie plus virtuelle que réelle. C'est toutefois le rôle que tient Amazon en offrant aux e-marchands partenaires de participer à sa "market place" d'une part, et de souscrire à son service "Expédié par Amazon" d'autre part.

Ce qui ressort de ce rapide panorama des modèles économiques dans la VAD est tout d'abord l'idée de foisonnement et de diversité, à l'image de ce qui règne plus généralement sur Internet et qui, quelquefois, sans relever strictement du commerce, exerce une influence sur lui. L'irruption d'Internet dans le commerce donne aux acteurs de ce secteur de nouveaux leviers pour repenser leur métier, précisément à un moment de l'histoire du commerce où les modèles d'hier sont à réinventer. Cette irruption fait également entrer en scène de nouveaux acteurs. Pas seulement de nouveaux commerçants, des "pure players" qui défrichent la VAD électronique, mais aussi un ensemble hétéroclite d'industriels, de prestataires, de médias..., voire de particuliers qui interfèrent profondément avec la dynamique en cours dans le commerce, par l'apport de compétences spécifiques, l'introduction d'autres types de logique que la logique traditionnelle du commerçant... Ils contribuent à la restructuration de la chaîne de valeur et à l'apparition de nouvelles relations de pouvoir. Les innovations menées par ces acteurs sont en train de changer en profondeur le contenu de l'activité commerciale et la nature de la relation marchande. Ces transformations ne sont pas cantonnées à la VAD, même si les VADistes historiques sont aux premières loges pour en subir les conséquences mais aussi pour en exploiter les opportunités. Les nouveaux développements de la VAD ne s'opèrent pas de manière étanche par rapport au monde du commerce en magasin, ni simplement sur le registre des vases communicants des parts de marché. La banalisation du modèle "click et magasin" (qu'il s'agisse de l'assaut des enseignes sur le web ou, de manière plus mesurée, de l'ouverture de boutiques par les "pure players") souligne l'intégration croissante des différentes formes de commerce et, plus généralement, des différents vecteurs de transaction et de relation avec les consommateurs. La VAD, au travers de ses nouveaux modèles économiques, est en train de devenir une pièce importante d'un puzzle plus complexe, d'un système multidimensionnel qui se met progressivement en place et qui révolutionne la manière de satisfaire les besoins.

• **La banalisation du modèle multicanal**

Nous nous sommes attachés jusque-là à identifier des catégories de modèles économiques propres à la VAD. En réalité, autour du milieu des années 2000, un consensus a émergé, parmi les professionnels du commerce, selon lequel l'avenir est au "multicanal", c'est-à-dire à l'exploitation simultanée par chaque distributeur, quel que soit son canal d'origine, de l'ensemble des canaux de distribution. De fait, depuis, les enseignes de commerce en magasin sont de plus en plus nombreuses à prendre position sur le Net alors que, symétriquement, les plus gros "pure players" ont entrepris de créer des points de vente physiques⁸². Les VADistes historiques, dont certains exploitent de longue date un réseau de points de vente, se sont pour la plupart engagés de manière précoce dans le e-commerce ; s'ils réalisent une part croissante de leur chiffre d'affaires sur ce nouveau canal, ils n'ont généralement pas abandonné la production de catalogues. *A fortiori*, on observe que certains acteurs du e-commerce ont expérimenté la publication de catalogues...

Tableau n° 4
Chronique de l'engagement des enseignes de vente en magasin dans le e-commerce

Enseignes	Date de création d'une boutique en ligne
Fnac	1999
Darty	1999
Du pareil au même	1999
Leroy Merlin	1999
Sephora	1999
Kiabi	2000
Etam	2001
Castorama	2001
Gap	2005
Phildar	2006
Pimkie	2006
Okaidi / Obaibi	2007
IKKS	2007
Aigle	2007
Eden Park	2007
Jules	2008
Jacadi	2008
Comptoir des cotonniers	2008

}

Première vague

}

Deuxième vague

Source : "Analyse économique et prospective de l'emploi dans la vente à distance", étude CRÉDOC pour le Syndicat de la vente à distance, février 2009.

A un premier degré, le multicanal peut être appréhendé comme une stratégie consistant à occuper chaque canal de distribution afin d'éviter que le développement de l'un se fasse au détriment d'un

⁸² Ce mouvement du e-commerce vers le commerce en magasin est sans commune mesure avec le mouvement inverse. Il ne concerne qu'un petit nombre de grands "pure players" (Cdiscount, Pixmania, Gros Bill...) et pour un petit nombre de points de vente (qui ne sont d'ailleurs le plus souvent que des show-rooms ou des points-service adossés à un entrepôt).

autre et pénalise les performances globales de l'entreprise. L'entrée dans le e-commerce d'un certain nombre d'enseignes du monde physique revêt un caractère défensif. A un second degré (vers lequel on tend aujourd'hui), le multicanal suppose une intégration de l'activité sur les différents canaux. Pour les clients, cette intégration assure la continuité de la chaîne servicielle et lui offre les avantages d'une plus grande disjonction spatio-temporelle des différentes étapes du processus d'achat, tout en restant en relation avec la même enseigne. Pour le distributeur, cette intégration suppose celle du système d'information (visibilité à 360° de l'historique de la relation avec le client, quel que soit le canal, connaissance de l'état des stocks en temps réel, cohérence de la politique tarifaire...). Elle pose aussi de redoutables problèmes de gestion et de gouvernance dans la mesure où ce qui se joue sur un canal peut avoir des conséquences sur les performances d'un autre canal⁸³.

L'approche multicanal "intégrée" affecte les trois dimensions du modèle économique. Au plan du front-office, elle enrichit la proposition de valeur faite aux clients et elle affecte, en les déclinant, le modèle de relation avec les clients. En matière de back-office, elle suppose la mobilisation d'une plus grande palette de compétences : chaque canal fait appel à des compétences qui lui sont propres, et l'intégration des différents canaux mobilise des capacités d'une nature particulière, à savoir des "capacités architecturales"⁸⁴ (trouver la bonne articulation entre les canaux sur le plan de la proposition de valeur, créer les interfaces informationnelles et logistiques entre ces canaux, exploiter les synergies...). Sur le plan du modèle de rentabilité, l'approche multicanal peut aider à la constitution de rentes de monopoles en renforçant la différenciation de l'enseigne et en favorisant le verrouillage du client dans le système d'offre de l'enseigne. L'exploitation d'économies de champ (mutualisation de systèmes d'information, d'entrepôts, amortissement de la communication autour de l'enseigne...) peut fournir une rente différentielle et autoriser une économie de capital par un usage plus intensif des actifs tangibles et intangibles.

Enfin, le multicanal renforce encore la modularité de la chaîne de valeur, d'une part en raison de la diversification des compétences requises et l'intégration des interfaces, et d'autre part par l'opportunité qu'il offre aux clients de jouer sur la disjonction des étapes du processus d'achat. En ce sens, la diffusion de l'approche multicanal a largement contribué à l'affirmation des catégories identifiées lors de l'étude des modèles économiques de la VAD, qui préfigurent ainsi très probablement la cartographie d'ensemble des modèles économiques dans le commerce de demain.

Il est temps désormais de s'interroger sur le contenu de la révolution commerciale en cours. La VAD en est un des vecteurs ; mais symétriquement, la trajectoire que la VAD empruntera dans l'avenir et la sélection qui s'opérera dans le foisonnement actuel des modèles économiques dépendront pour une large part de l'intégration de la VAD au mouvement général de refondation du commerce en réponse aux mutations de son environnement économique et sociétal.

Entrons à présent dans le détail du déroulement de la révolution commerciale en cours, et observons le rôle qu'y joue la VAD.

⁸³ Isaac et Volle [2008], Bitoun [2009].

⁸⁴ Henderson et Cockburn [1994].

3 LA REVOLUTION COMMERCIALE ACTE 1 : VERS UN COMMERCE DE PRECISION

Le passage de la distribution d'une "orientation-produit" à une "orientation-client" se fait nécessairement par étape tant, au-delà de la sémantique, il constitue un changement fondamental dans la conception du métier, les ressources et les capacités nécessaires pour l'exercer, la nature des relations qui unissent les commerçants à leurs clients. La première étape de l'adoption d'une orientation-client consiste précisément à améliorer la connaissance que l'on a de ses clients (actuels ou potentiels), à s'interroger sur leurs attentes, à comprendre leurs comportements... afin de tenter de gagner leur préférence et de les fidéliser. Sur la base de cette connaissance, il s'agit ensuite de répondre avec précision à la diversité des attentes, par l'offre d'une plus grande variété de produits, par l'application d'une tarification "chirurgicale", mais aussi par la mise en œuvre de positionnements segmentants et différenciateurs, et l'établissement d'une relation plus épaisse avec la personne du client. A travers ce processus, pour reprendre la formule de Jean-Charles Naouri, Président du groupe Casino, le secteur du commerce engage sa mutation "d'une distribution de masse vers un commerce de précision"⁸⁵. Ce faisant, il élabore de nouveaux modèles économiques qui lui permettent de dégager de nouveaux gisements de valeur au travers du traitement intensif des marchés. La spécificité de la proposition de valeur de la VAD lui fait jouer un rôle important dans cette recomposition.

3.1 Une connaissance de plus en plus précise des clients

Pendant longtemps, les commerçants n'ont eu accès qu'à une information rudimentaire sur les consommateurs et leurs attentes, principalement au travers des chiffres de vente, qui révèlent *ex post* l'adaptation de l'offre à la demande agrégée, et d'études de marché permettant d'approcher, mais de manière macroscopique, le profil des consommateurs, leurs attentes, leurs attitudes et leurs usages. La VAD bénéficiait alors d'un important avantage informationnel par rapport aux distributeurs en magasin. Le simple fait de vendre à distance, et donc de devoir enregistrer la commande de chaque client, individuellement identifié, et assurer la livraison de ses achats, a permis très tôt aux VADistes de nourrir une vision "microscopique" de leur clientèle au travers de la constitution de bases de données individuelles. Cet avantage informationnel leur a permis d'être longtemps précurseurs et leaders en matière de marketing direct personnalisé.

L'intrusion des NTIC dans le commerce a profondément modifié la donne. La numérisation de la saisie des codes-barres lors du paiement en magasin et la centralisation des données ainsi collectées au sein de gigantesques bases de données ont apporté les moyens d'une connaissance extrêmement fine et quasi-instantanée, non seulement de l'état des ventes, mais aussi des

⁸⁵ Interview au *Journal du Textile*, 25 mars 2008, n°1952.

habitudes d'achat des clients (gamme de prix, valeur du panier, produits achetés simultanément...). La banalisation de l'équipement des clients en cartes de fidélité a permis de franchir un pas supplémentaire d'une importance considérable : être en mesure de rapprocher les listes d'achat d'une personne singulière, et de retracer l'historique de ces achats dans le point de vente, voire dans le réseau de l'enseigne.

La VAD a ainsi perdu son avantage informationnel sur le commerce en magasin. Mais l'arrivée d'Internet et du commerce électronique lui permet de prendre de nouveau une longueur d'avance. Un site de commerce électronique ne se contente pas d'enregistrer et de mémoriser l'historique des achats de ses clients. Il est capable de les "tracer" lors de leur navigation sur le site (identification des pages vues, du temps passé sur chaque page, des liens entre les pages...), ce qui en dit long sur leurs centres d'intérêt et leurs comportements d'achat. En modifiant la composition de l'assortiment, sa présentation, son prix... en un temps très court, ou en différenciant la proposition pour des échantillons distincts de visiteurs, un site de e-commerce est capable de mesurer la réaction de la demande, d'en comprendre les déterminants et de s'appuyer sur cette connaissance acquise à bon compte pour optimiser sa politique commerciale⁸⁶.

En dépit du saut quantique que les distributeurs (en magasin ou à distance) ont pu réaliser dans la connaissance de leurs clients grâce aux NTIC, cette connaissance reste cantonnée aux *comportements de leurs clients*. L'asymétrie se creuse entre une information de plus en plus fine en la matière et la connaissance beaucoup plus vague des déterminants des comportements observés chez les clients et, plus encore, de tout ce qui concerne les clients des concurrents (qui sont, bien entendu, des prospects), ainsi que des comportements d'ensemble des consommateurs, au-delà de la famille de produits traitée. Mais, là aussi, la connaissance s'améliore, toujours grâce aux NTIC, au travers du développement de dispositifs inédits :

- Les *access panels*⁸⁷ permettent de mettre en place, avec une grande réactivité, des études de marché auprès d'échantillons ayant un profil particulier que l'on peut définir avec précision. Ils offrent donc un moyen, relativement peu onéreux, de connaître des cibles précises correspondant à des segments de marché étroits et sont ainsi en mesure de nourrir des stratégies de segmentation.
- Des prestataires spécialisés offrent leurs services en matière de "netnographie". Ils analysent pour le compte de leurs clients tout ce qui se dit sur leur marque et leurs produits sur le Net, en particulier sur les blogs et les réseaux sociaux.
- D'autres prestataires procèdent à l'agrégation des fichiers clients de différents commerçants (ou industriels) dans le but de construire une vision panoramique des comportements des clients de

⁸⁶ "Internet offre un moyen très peu coûteux de faire des recherches marketing dont l'intérêt est d'autant plus grand que le volume des ventes est important" (Shapiro et Varian [2000], p. 45).

⁸⁷ "Un access panel est un panel qualifié d'individus volontaires créé à l'initiative d'une société d'études et dont une partie de la population peut être rapidement interrogée en fonction d'une problématique annonceur. Une société ayant mis en place un panel Internet de 100 000 individus peut par exemple effectuer relativement rapidement, pour le compte d'un client, une étude auprès de 5 000 femmes de son panel correspondant au profil d'une population féminine à étudier. Le recours à un access panel permet de disposer d'une population d'étude pré-qualifiée et pré-recrutée. Le développement d'Internet a provoqué l'apparition de nombreux panels d'internautes en simplifiant le recrutement et l'administration des enquêtes, mais il a également provoqué l'apparition de nouveaux risques de biais" (source : Définition-marketing.com).

chacun. Mediaprism, par exemple, revendique l'agrégation des données de 300 marques et enseignes partenaires lui permettant d'analyser le comportement de quelque 34 millions de consommateurs...

- A l'échelle plus modeste de chaque entreprise de distribution, le développement d'une approche multicanal (par exemple, exploitation simultanée de magasins et d'un site de e-commerce) – sous réserve d'une intégration des systèmes d'information – couplé à un marketing relationnel incitant les clients à livrer davantage d'informations sur eux-mêmes, apporte une compréhension plus globale des comportements des clients.

L'enrichissement considérable de l'information sur leurs clients dont disposent désormais les commerçants ne leur assure pas *ipso facto* une meilleure intelligence du marché et des attentes et comportements des consommateurs. Pour que l'information se transforme en connaissance, il est nécessaire de disposer de compétences spécifiques consistant dans le traitement informatique et statistique de bases de données complexes et, surtout, dans l'interprétation de ces données afin de leur donner une signification de nature à alimenter tant la réflexion stratégique que la gestion opérationnelle (optimisation de l'assortiment, politique tarifation, actions promotionnelles...). Une des composantes essentielles de la révolution commerciale en cours, vue du back-office, est précisément la montée en compétence dans l'intelligence des marchés, dans la connaissance et la compréhension des comportements et attentes des consommateurs. Il s'agit là d'une des principales modalités de l'entrée du secteur du commerce dans l'économie de la connaissance. Il reste en la matière beaucoup à faire, et la pertinence des systèmes d'information et l'intelligence qui permettra d'en tirer du sens sont appelées à jouer un rôle de plus en plus déterminant dans la compétitivité des entreprises commerciales.

En tout état de cause, la conjonction de la prise de conscience de l'importance de la pertinence dans la réponse aux attentes des clients et de l'accès à une information de plus en plus fine sur les consommateurs a d'ores et déjà conduit progressivement au dépassement d'une des dimensions fondatrices de la distribution de masse, d'une part par la prise en compte de l'hétérogénéité de la demande et la recherche d'une réponse de plus en plus fine aux attentes et, d'autre part, par la recherche de la création d'une relation personnalisée avec les clients.

3.2 L'offre de variété comme réponse à l'individualisation de la demande

Stimuler la demande sur des marchés matures, exciter le désir d'acheter, créer une préférence pour son offre... mais aussi se soustraire à une concurrence frontale par les prix, tout cela incite à prendre en compte l'hétérogénéité des consommateurs sur le plan de leurs besoins, de leurs attentes, de leurs goûts. Plutôt que de cibler le consommateur médian au moyen d'une offre "cœur de marché", il s'agit de proposer à chacun la variété de chaque produit vendu qui soit la plus proche possible de sa variété idéale.

L'approfondissement de l'assortiment a certainement été l'un des premiers éléments de réponse que la distribution a tenté d'apporter aux évolutions de la demande. Cet approfondissement de l'offre est intervenu le plus souvent sous la pression de fournisseurs qui, eux aussi en prise avec l'hétérogénéité croissante de la demande pour leurs produits, ont réclamé l'accès au marché pour une production de plus en plus diversifiée. La distribution a ainsi dû faire face à l'inflation du nombre de références à présenter dans ses rayons. Ceci a été un puissant facteur de l'augmentation régulière de la taille moyenne des points de vente, mais aussi du volume des catalogues dans la VPC.

L'approfondissement de l'offre au sein du point de vente a cependant rapidement rencontré trois difficultés :

- l'inflation du nombre de références se poursuivant à un rythme rapide et s'étendant à quasiment toutes les catégories (jusqu'à des produits banalisés tels que le sel, les pommes de terre, les stylos ou les cartouches d'imprimante...), un seuil a été franchi au-delà duquel la croissance de la surface de vente ne parvenait plus à répondre à la prolifération de l'offre. Aujourd'hui, dans le domaine de la grande consommation, même le plus grand des hypermarchés n'est en mesure d'exposer qu'une part très modeste de l'offre élaborée par ses fournisseurs.

- la réponse à la prolifération des produits consistant à enrichir en permanence les rayons pour permettre à chaque consommateur de trouver les variétés les mieux adaptées à ses besoins a fini par alourdir la charge cognitive associée à la réalisation des achats, en soumettant les clients aux embarras de l'hyperchoix⁸⁸. Cette complexification, ajoutée aux gênes associées à l'accroissement de la surface des points de vente, a conduit à une certaine dégradation de l'ergonomie des magasins pour les consommateurs.

- l'inflation du nombre de références vendues heurte l'un des fondements du modèle économique du discount, qui suppose une vitesse élevée de rotation des stocks. Offrir du choix aux consommateurs implique d'accepter de commercialiser des références à faible rotation. En outre, une offre profonde engendre une complexification de la gestion et accroît le risque de rupture, source de mécontentement des clients.

Il est ainsi assez vite apparu nécessaire pour les distributeurs de faire des choix, d'opérer une sélection de plus en plus drastique dans l'offre des fournisseurs. Le risque est alors de concentrer les assortiments sur le cœur de marché et de renouer avec les limites de la distribution de masse lorsque la demande s'individualise... La VAD a elle aussi été confrontée à ce problème⁸⁹. Nous verrons qu'une parade à ce dilemme réside dans la création de concepts commerciaux (ou catalogues) segmentants et différenciés. Une autre manière d'y répondre est de construire des assortiments autour d'un certain nombre de cibles et d'adapter un merchandising permettant à chaque catégorie de clients d'identifier aisément l'offre qui a été conçue pour elle. A travers cette "stratégie du couteau suisse", l'enseigne tente de concilier un positionnement "holistique" (elle

⁸⁸ Larceneux et Berger [2006].

⁸⁹ "Avec la croissance rapide du nombre de produits offerts par les distributeurs et les e-marchands, la conception d'un catalogue unique contenant l'ensemble des produits devient impraticable et antiéconomique" (Amiri [2006], p. 186).

continue de s'adresser à l'ensemble du marché) et un traitement plus intensif de la demande en prenant acte de sa diversité. C'est typiquement la stratégie suivie par les hypermarchés lorsqu'ils construisent des assortiments par niveau de gamme (y compris désormais pour ce qui est de leurs MDD), qu'ils installent une zone réservée aux produits premiers prix ou aux produits sous promotion, qu'ils aménagent un espace dédié aux produits bios, aux produits "gourmets"... La VAD par catalogue a adopté une approche similaire, dans l'équipement de la personne en particulier, en segmentant l'offre par style. Ainsi, La Redoute propose désormais un ensemble de marques propres – qualifiées de marques "style de vie", qui cohabitent dans le même catalogue, chacune travaillant un style particulier et visant ainsi une cible spécifique (Tispter, Laura Clément, Odaïa, Anne Weyburn...).

Pour répondre à l'hétérogénéité de la demande, les enseignes ont également appris à ajuster leurs assortiments, ainsi que leur politique de prix, aux spécificités de chaque zone de chalandise. Cette orientation a été rendue possible par les progrès considérables réalisés par le géomarketing, grâce à l'apport des NTIC. De ce point de vue, la VAD par catalogue se trouve lourdement handicapée par la rigidité du catalogue qui impose l'identité de l'assortiment et des prix en tout point de territoire et pour toute la durée de vie du catalogue. Nous verrons que, notamment pour contourner cette difficulté, les VADistes ont été parmi les premiers à développer un marketing relationnel permettant d'individualiser les offres au moyen d'une relation directe avec chaque client.

Dès son apparition, le e-commerce a été perçu comme une manière de satisfaire la demande de variété, sans subir l'ensemble des contreparties auxquelles sont exposés les distributeurs en magasin. Le e-commerce serait alors le circuit idéal pour traiter "intensivement" les marchés, répondre aux demandes spécialisées, traiter les niches, exploiter la "longue traîne"....

En effet, un site de e-commerce, contrairement à un magasin, n'est confronté à aucune limite physique dans sa capacité à exposer l'offre. L'enrichissement de l'offre ne suscite ni croissance des coûts immobiliers, ni perte de confort pour les clients. Si les risques associés à l'exposition des clients à l'hyperchoix demeurent, ils se trouvent considérablement amoindris par les possibilités qu'offre la technique de hiérarchiser la présentation de l'offre, de la personnaliser en fonction de la connaissance acquise du profil de chaque client, d'utiliser des dispositifs d'aide à l'identification des références recherchées (moteur de recherche, agent intelligent...). La complexification de la gestion associée à l'offre de variété est là aussi une réalité, mais elle se pose en des termes beaucoup moins problématiques que dans le commerce en magasin : les coûts de catalogage sont bien moindres que les coûts de mise en rayon, et la centralisation des stocks évite les coûts associés à leur dissémination dans autant de points de vente qu'en comporte un réseau physique.

De fait, l'offre accessible aux consommateurs à travers les sites de e-commerce est généralement plus étendue et plus profonde que celle dont la plupart des clients peuvent disposer dans les magasins qui leur sont physiquement accessibles. L'exemple, souvent cité, du commerce de livres est à cet égard particulièrement édifiant. Selon les données publiées par Anderson en 2003, Amazon proposait sur son site quelque 2,3 millions de livres, là où un magasin Barne & Noble type n'exposait que 130 000 titres. Le site de vente de chaussures Spartoo.com référence 100 marques et quelque 5 000 modèles, soit bien plus que ne pourraient en proposer les plus grands magasins de chaussures. Meubles.com propose 20 000 références de meubles, dans toutes les catégories et

tous les styles. Mister Gooddeal, dans le domaine de l'équipement de la maison et de la famille, se targue de proposer "plus de 120 k produits en stock"... Les sites de vente en ligne ouverts par des enseignes de commerce en magasin offrent parfois moins de références que dans leurs points de vente. C'est le cas, par exemple, d'Ikea et de Décathlon (qui ne vend en ligne que ses marques propres), mais aussi de l'ensemble des cybermarchés qui émanent des enseignes de la distribution alimentaire. Pour plusieurs de ces sites, ce sous-référencement correspond à une étape dans un processus de montée en puissance dans la VAD. Des enseignes présentes depuis plus longtemps sur le Net (comme Fnac.com ou Darty), au contraire, offrent en ligne des références absentes des magasins. Les consommateurs ne s'y trompent pas. Ceux qui ont accès à Internet reconnaissent massivement que le e-commerce facilite l'accès à une offre diversifiée. Selon l'enquête du CRÉDOC réalisée en mars 2009 pour eBay⁹⁰, 79 % des internautes considèrent que, grâce au web, ils profitent d'une offre de produits beaucoup plus large qu'en magasin. 57 % déclarent qu'Internet leur permet d'acheter davantage de produits difficiles à trouver (38 % en 2005).

Notons que si la VAD est aujourd'hui en mesure d'étoffer de manière considérable la variété proposée aux consommateurs, la question de savoir si elle autorise ainsi le développement des marchés de niche – en favorisant la répartition de la dépense des consommateurs sur un nombre plus important de références – est en débat. En effet, la théorie de la "longue traîne" a récemment été remise en cause par une série d'études portant sur les produits culturels⁹¹ : en dépit de la profusion de l'offre en ligne, les ventes demeurent extrêmement concentrées sur un petit nombre de références, si bien que l'effet "longue traîne" se révèle modeste. Ces résultats révèlent l'importance stratégique que recouvrent la recommandation et, plus généralement, les dispositifs de médiation dans un univers marqué par la surabondance de l'offre, la difficulté d'en évaluer les caractéristiques et l'incertitude qui en découle pour les consommateurs, le tout dans un contexte de rareté de l'attention. Ces dispositifs jouent un rôle fondamental dans le fonctionnement d'une économie des effets utiles. Nous procéderons à l'examen des pratiques émergentes en la matière lors de l'étude de l'Acte 2 de la révolution commerciale.

3.3 Une tarification "chirurgicale"

La prise de conscience de l'hétérogénéité des attentes des consommateurs s'accompagne de celle relative à l'inégalité de leur consentement à payer (qu'il soit déterminé par l'intensité de la contrainte budgétaire, par le degré d'appétence pour le produit ou le service, ou encore le degré de dépendance à l'égard du vendeur). Le caractère massif du commerce moderne l'a conduit à opter pour le modèle du prix unique et affiché, souvent fixé à un niveau identique dans l'ensemble des points de vente d'un même réseau. Cette rigidité se doublait, dans la VAD traditionnelle, de l'impossibilité de pratiquer une modification des prix durant la période de validité du catalogue.

⁹⁰ Voir Lehuédé [2009].

⁹¹ Benghozi et Benhamou [2008]. Pour une synthèse, voir Kaplan [2009].

Le modèle du prix fixe présente de nombreux avantages sur le plan de la gestion et de la simplification de la relation commerciale, mais il comporte aussi l'inconvénient majeur d'exclure les clients dont le prix de réservation⁹² est inférieur au prix de vente, et de sous-exploiter la rentabilité potentielle en faisant payer de nombreux clients un prix inférieur à celui auquel ils auraient pu consentir. Une tarification optimale, du point de vue du vendeur, consisterait à vendre le même produit à un prix différent à chaque client en fonction de sa disposition à payer. Le modèle de tarification en vigueur dans les souks du Maghreb se rapproche de cet "idéal", mais il est associé à des coûts de transaction élevés à la fois pour le vendeur et pour ses clients. Une telle tarification se heurte à plusieurs difficultés. La première est de nature technique : connaître le niveau du prix de réservation de chaque client n'est pas chose aisée, de même qu'il est difficile matériellement de proposer à chaque client le prix qui lui est assigné. La seconde est d'ordre marketing et porte sur le risque de provoquer une incompréhension, un sentiment d'injustice (et les comportements qu'il suscite en retour) chez les clients qui ont payé le prix fort, s'ils devaient constater que d'autres ont payé moins cher le même produit. L'attribution des écarts de prix à des critères compatibles avec leurs systèmes de valeur (réductions accordées aux chômeurs, aux familles nombreuses..., pénalités subies par les clients tardifs, avantages accordés aux clients fidèles...) est la condition pour qu'une tarification discriminatoire soit perçue comme équitable par les consommateurs⁹³. Lorsque cette condition n'est pas satisfaite, il importe que la variabilité du prix ne soit pas directement perceptible par l'ensemble des clients.

Grace aux NTIC et aux méga-bases de données qu'ils ont constituées, les distributeurs sont désormais en mesure d'apporter des éléments de réponse à ces difficultés et de s'écarter progressivement du modèle du prix unique. L'établissement de prix à géométrie variable est encore très peu pratiqué dans le commerce de détail⁹⁴, alors qu'il est courant – à travers le yield management – dans les secteurs de services à coûts fixes tels que le transport aérien ou ferroviaire et l'hôtellerie. La vente durant les périodes de soldes, les rabais promotionnels offerts en dehors des périodes de soldes, les ventes flash, les X % de réduction offerts sur les achats réalisés tel ou tel jour... constituent des dispositifs plus frustes certes, mais qui organisent une variabilité temporelle des prix qui, pour partie, répond à une logique de discrimination tarifaire. L'apport des NTIC aux politiques promotionnelles des enseignes est substantiel. Mais les NTIC permettent aujourd'hui d'aller beaucoup plus loin (et, surtout, de manière beaucoup plus fine), en particulier sur Internet. Aux États-Unis, Amazon a tenté en septembre 2000 de pratiquer des prix différents selon le profil des clients tel que révélé par l'information stockée au fur à mesure de leurs visites et de leurs achats sur le site. La réaction d'hostilité des consommateurs – lorsqu'ils ont pris conscience de cette tarification discriminatoire – a été si virulente qu'Amazon a dû faire machine arrière⁹⁵. La difficulté d'attribution des écarts de prix à des causes légitimes était

⁹² Le prix de réservation est le prix maximum qu'un client est disposé à payer pour un bien ou un service donné.

⁹³ Xia et al. [2004], Spiekermann [2006], Huang et al. [2005].

⁹⁴ Sauf sur une base géographique, les marchés locaux étant généralement étanches.

⁹⁵ Cet épisode est raconté par Spiekermann [2006].

probablement en cause. Aujourd'hui, les politiques tarifaires discriminatoires sont menées principalement par l'octroi sélectif de bons de réduction qui, s'ils ne changent pas le prix facial des produits, affectent, lorsqu'ils sont effectivement mobilisés par les clients ciblés, le coût d'achat de manière parfois très significative. Certains sites de e-commerce offrent aux internautes la possibilité d'intervenir directement sur le prix de vente. C'est, bien sûr, le cas des sites d'enchères. Si les enchères ont d'abord eu pour champ d'application les ventes entre particuliers, elles sont de plus en plus couramment appliquées à l'achat de produits neufs auprès de professionnels sur les sites de CtoC (eBay, PriceMinister) ou sur des sites spécialisés ayant construit un modèle de revenu original (par exemple, Sokoz ou Bidrivals). A des fins promotionnelles, le site de ventes événementielles Brandalley a pratiqué en novembre 2009, pour la deuxième année consécutive lors du dernier jour de la période de solde, une vente selon le principe "pay what you want" qui permet à chaque client de fixer lui-même le prix du produit acheté (à partir de 1 euro).

3.4 La segmentation-différenciation

Une autre voie de réponse à l'hétérogénéité de la demande est d'introduire les principes de segmentation et de différenciation au cœur même du commerce de masse. Dès lors, il ne s'agit plus de multiplier les références afin que le point de vente puisse satisfaire le plus possible d'attentes différentes, mais plutôt de concevoir un assortiment et, plus généralement, un concept commercial qui s'efforcent de répondre avec précision à une catégorie particulière d'attentes, en acceptant implicitement le risque de se priver de la clientèle des autres segments de marché. On passe alors d'un positionnement holistique (où l'enseigne s'adresse à l'ensemble des consommateurs) à un positionnement "segmentant" (consistant à définir le contenu du concept commercial en fonction des spécificités de la cible adoptée).

Cette voie de réponse à l'individualisation de la demande comporte plusieurs avantages par rapport à celle consistant à enrichir l'offre.

- On évite ainsi les principaux inconvénients de la stratégie d'enrichissement de l'offre, à savoir la complexification de la gestion des assortiments et des stocks, et l'alourdissement de la charge cognitive imposée aux acheteurs confrontés à l'hyperchoix.
- Des concepts commerciaux segmentants et différenciés peuvent s'exprimer dans des formats de magasin de petite taille. Leur localisation se trouve ainsi beaucoup moins contrainte que celle des grandes surfaces holistiques.
- La création de concepts commerciaux segmentants et différenciés manifeste la prise de conscience que l'hétérogénéité de la demande des consommateurs ne se borne pas aux caractéristiques des produits vendus, mais s'étend à la manière de les vendre, c'est-à-dire à la nature du service commercial produit par l'enseigne. Tenter de satisfaire des clients aux attentes hétérogènes dans le même point de vente revient à imposer à chacun la même localisation, le même type d'aménagement du magasin, la même enseigne avec tout ce qu'elle peut véhiculer d'attitudes, d'imaginaire, de valeurs..., ainsi que l'obligation de côtoyer d'autres clients, affichant d'autres profils, animés par d'autres attentes. Un concept commercial segmentant, ne se donnant

comme mission que de satisfaire les attentes d'une catégorie particulière de clients, est en mesure de spécifier chaque élément du produit-magasin et d'afficher ainsi une très forte cohérence aux yeux de sa cible, ce qui est de nature à lui conférer un fort niveau de différenciation.

Les stratégies de segmentation-différenciation sont, non seulement une voie de réponse à l'individualisation de la demande, mais aussi un moyen de desserrer l'étau de la concurrence entre enseignes, dès lors que, le petit commerce indépendant ayant été marginalisé, le combat concurrentiel oppose essentiellement des entreprises de la grande distribution exploitant les mêmes types de ressources et disposant d'avantages concurrentiels de même nature. Les logiques de segmentation-différenciation n'ont fait leur entrée dans le commerce de masse que relativement récemment. La grande distribution s'était donné comme principale mission d'assurer pour les consommateurs l'accès aux produits aux meilleurs prix. S'il était admis que la demande pouvait être hétérogène pour ce qui est des produits – ce qui justifiait de mettre en vente des gammes étendues dans chaque catégorie de produits –, il était implicitement considéré que, à l'égard du commerce, les attentes des clients convergeaient autour d'un critère principal : le prix le plus bas. Cette représentation des attentes des consommateurs à l'égard du commerce contribue sans doute à expliquer pourquoi le marketing n'a acquis une importance significative dans l'organisation des groupes de distribution que très récemment. Rappelons que, dans l'alimentaire, Carrefour – qui a été le premier groupe à se doter d'une direction du marketing – n'a procédé à sa création qu'en 1997...

L'adoption d'un positionnement segmentant impose de définir un critère de... segmentation ! Ce critère peut renvoyer à des variables sociodémographiques classiques. La plus banale est sans conteste celle du revenu (ou plus exactement de l'intensité de la contrainte budgétaire) qui, depuis longtemps, a donné naissance à des concepts commerciaux situés en différents points de l'échelle, allant du bas de gamme au haut de gamme. Le critère de l'âge, plus difficile à manier, est utilisé principalement dans l'équipement de la personne : Jennyfer cible manifestement une tranche d'âge différente de Un Jour Ailleurs... La grande distribution aborde la problématique de la segmentation au moment même où la complexification de la structure sociale, associée à l'avènement d'une société de personnes, fragilise la pertinence des critères sociodémographiques usuels pour rendre compte de l'hétérogénéité des comportements et des attentes des consommateurs. Dès lors, certaines enseignes fondent leur positionnement sur d'autres critères. Par exemple, les occasions d'achat, critère qui correspond à une démarche de segmentation des besoins davantage que des clients. Au cours des dernières années, de nombreux concepts commerciaux, particulièrement dans l'alimentaire, se sont positionnés sur le terrain de la praticité (U-Express, Monop, Chez Jean, Carrefour City...). Leur localisation, leurs horaires d'ouverture, la sélection des produits... forment un mix cohérent destiné à satisfaire une clientèle pressée, qui, souvent, réalise ses achats au cours d'une trajectoire de mobilité. Les enseignes spécialisées sur l'alimentation "gourmet" (Comtesse du Barry, Fauchon...) ciblent les moments festifs. D'autres enseignes, dans l'équipement de la personne ou de la maison, misent davantage sur un parti-pris en matière de style, de manière à capter la préférence des consommateurs qui y sont sensibles. L'exploitation d'un registre immatériel offre un support à des stratégies de segmentation en forte résonance avec les ressorts de la consommation d'aujourd'hui. On pense, évidemment, dans le domaine alimentaire, aux enseignes qui se sont créées autour des produits bio et, plus largement, autour de l'immatériel de

la naturalité et du bien-être (Naturalia, Naturéo...). Dans le non alimentaire, des enseignes telles que Nature et Découvertes ou Résonance sont emblématiques de concepts fondés sur un registre immatériel plus que sur un univers de produits ou une catégorie de consommateurs objectivement définie.

La VAD par catalogue a participé au mouvement général consistant à développer – en parallèle de concepts holistiques s’efforçant de répondre à l’hétérogénéité de la clientèle – des offres segmentantes s’exprimant au sein de catalogues spécifiques. Les grands groupes historiques de la VAD ont ainsi progressivement constitué, autour de leur catalogue phare, un portefeuille de catalogues-marques plus spécialisés. Nombre de ces catalogues demeurent inscrits dans une démarche holistique, mais focalisent sur un univers de consommation plus étroit : c’est le cas, dans le groupe Redcats (Le Redoute), avec la Maison de Valérie et AM-PM dans l’équipement de la maison, ou avec Vertbaudet dans le vêtement pour enfant. Mais les généralistes de la VAD par catalogue ont également développé des concepts segmentants : Blanche Porte et Bleu Bonheur chez 3 Suisses, ou Daxon chez Redcats pour la clientèle d’âge mûr ; dans l’univers de la maison, chez 3 Suisses, Unigro cible une clientèle à revenus modestes, alors que Helline se positionne sur le haut de gamme ; dans l’équipement de la personne, chez Redcats, Somewhere traite un style "décontracté" et "nature", alors que Cyrillus se positionne comme "classique, moderne et chic". Parallèlement, un courant de recherche s’est développé autour de l’élaboration d’algorithmes permettant aux VADistes d’optimiser leur portefeuille de catalogues⁹⁶.

Bâtir un positionnement d’enseigne sur un critère de segmentation pertinent, dans lequel une fraction des consommateurs est susceptible de se reconnaître, constitue une première difficulté associée à ce type de stratégie. Une deuxième difficulté réside dans les incertitudes associées au passage de l’idée abstraite d’un concept et de son positionnement à son incarnation dans un magasin (ou un catalogue) et son enseigne, de manière à ce que la cible identifie l’offre et la reconnaisse comme pertinente par rapport à la spécificité de ses attentes. Cette difficulté est particulièrement importante lorsque le critère de segmentation fait appel à des considérations immatérielles. La troisième difficulté porte sur la nécessité de définir des segments de marché d’une dimension suffisante pour espérer atteindre la taille critique permettant de rentabiliser points de vente et réseaux.

Si la VAD sur Internet est autant exposée que le commerce en magasin et la VAD sur catalogue à la première difficulté, elle affronte la deuxième avec des leviers d’action spécifiques (par exemple, la capacité à cultiver avec une relative facilité une approche communautaire. Voir plus bas) et se trouve fortement avantagée par rapport à la troisième. Contrairement au commerce en magasin, le commerce en ligne n’est pas soumis aux contraintes associées à la taille de la zone de chalandise qui explique, conformément à la théorie des places centrales de Christaller, que les concepts les plus segmentants se concentrent au sein des grandes agglomérations, seules en mesure de réunir suffisamment de clients potentiels pour atteindre le "seuil d’apparition". Si la VAD par catalogue se trouvait déjà dispensée de cette contrainte, elle devait faire face à celles associées à l’importance des coûts fixes de production du catalogue et à la visibilité d’une offre s’adressant à des publics

⁹⁶ Voir Kleinberg et al. [1998], Ester et al. [2004] et Amiri [2006].

pointus et disséminés. La VAD par Internet participe ainsi de manière active au développement des concepts commerciaux segmentants et à la fragmentation de l'espace stratégique qui l'accompagne. Dans l'alimentaire, par exemple, les cybermarchés cohabitent avec une multitude de e-marchands spécialisés sur une catégorie étroite de produits (la Maison-de-la-truffe, Kaspia (caviar)), les produits régionaux, l'épicerie fine, les produits bio, les produits ethniques, les produits "direct-producteur"⁹⁷... Nombre de ces sites, tenus par des indépendants (qui quelquefois vendaient déjà par catalogue), ne réalisent qu'un très faible volume d'activité. Mais, par exemple, le fait que le groupe Casino ait choisi d'aborder le marché de l'alimentation halal par le biais d'un site spécialisé (wassila.fr), et non par la création d'une enseigne dédiée, est sans doute significatif de l'adaptation de la VAD en ligne à la mise en place d'un "commerce de précision".

Au-delà du soutien que la vente en ligne apporte aux concepts étroitement segmentants, elle offre, grâce à l'interactivité et l'instantanéité qui caractérisent la relation marchande, de pouvoir conduire des politiques de segmentation-différenciation, non sur la base d'une typologie définie *a priori*, mais à partir de l'observation du comportement effectif des clients, de leur réceptivité à différentes offres, à différents prix⁹⁸...

Les grands groupes de distribution se trouvent désormais à la tête d'un portefeuille de concepts commerciaux segmentants au travers duquel ils s'efforcent à la fois de "ratisser large" et de "labourer profond". Dans l'alimentaire, des groupes tels que Carrefour ou Casino, non seulement exploitent l'ensemble des formats de magasin allant de la superette à l'hypermarché, mais sont en train de créer, au sein de chaque format, des concepts segmentants, s'attelant à répondre avec plus de pertinence à la demande de clientèles différentes (par exemple, dans le format superette, Carrefour City, Carrefour Contact et Carrefour Montagne selon le lieu d'implantation). Dans l'habillement, le groupe Inditex dispose d'un portefeuille d'enseignes qui s'enrichit régulièrement et qui lui permet d'aborder des clientèles aux attentes très différenciées (le style urbain avec Pull and Bear, la mode jeune et bon marché avec Bershka, un style plus "glamour" avec Stradivarius, la lingerie et les vêtements d'intérieur avec Oysho...). Les pure players de la vente en ligne, sans doute trop occupés encore à asseoir leur modèle, ne sont pas encore entrés dans cette logique de portefeuille de concepts autrement que sous la forme des "market places". La tendance est plutôt à faire de la VAD – pour l'instant globalement – un des éléments du portefeuille de concepts des acteurs de la distribution, dans le cadre de stratégies multicanal. En effet, diversifier les enseignes et multiplier les canaux constitue deux leviers complémentaires d'une politique de segmentation et de traitement intensif des marchés. Des enseignes différentes tendent à cibler des consommateurs différents, caractérisés par des attentes de proposition de valeur différentes à la fois pour ce qui est de l'offre-produits et de l'ensemble des composantes du service commercial. Démultiplier les canaux, mais sous la même enseigne, revient à diversifier les modes d'accès du client à l'offre-

⁹⁷ Pour un panorama de l'offre alimentaire en ligne, voir Sury [2010].

⁹⁸ "La rétroaction des pratiques de consommation sur la définition de l'offre peut se faire en boucle courte. (...) Les démarches marketing peuvent mettre en œuvre des formes évoluées de segmentation comportementale (qui s'appuie sur les comportements effectifs des individus plutôt qu'en fonction de leurs caractéristiques sociales et dépasse les critères standards, sexe, âge, CSP...). Cette segmentation n'est pas figée : elle doit pouvoir suivre la dynamique des attentes perçues des comportements des consommateurs et les frontières mouvantes des communautés dans lesquelles ils s'insèrent" (Charbit et Fernandez [2002], p. 9).

produits, à offrir une palette de services répondant à la diversité des occasions d'achat. De plus en plus, les groupes de distribution seront à la tête d'un portefeuille d'activités construit au confluent de l'offre-produits et des modes d'accès, combinant enseignes, formats et canaux. Leur compétitivité reposera sur la qualité du portefeuille, leur capacité à exploiter les synergies entre ses différentes composantes, et l'aptitude à le reconfigurer au gré des changements intervenant dans les attentes des clients, les stratégies des concurrents, les opportunités offertes par le progrès technologique. Des études⁹⁹ ont montré que les clients qui fréquentent plusieurs formules de la même enseigne seraient les plus rentables pour les enseignes, en raison à la fois d'un volume d'achat total plus important et d'une plus grande fidélité.

3.5 La personnalisation et le consomm'acteur

Adopter une orientation-client ne consiste pas seulement à tenter de répondre à l'hétérogénéité des attentes des consommateurs, mais également à prendre en compte la personne qui se cache derrière le client, à tenter de nouer avec elle une relation conforme à ses aspirations, voire qui dépasse la stricte transaction commerciale. L'émergence d'une société de personnes s'accompagne de l'élévation du besoin de reconnaissance, d'expression de soi, de maîtrise par l'individu de son environnement et des situations... Autant d'aspirations qui entrent en porte-à-faux avec la nature du lien des distributeurs à leurs clients qui caractérise le commerce de masse issu de la précédente révolution commerciale. Le défi auquel s'attèlent les entreprises de distribution est de s'engager dans un mouvement de "personnalisation" de la relation avec leurs clients. A ce jour, leurs actions dans ce sens se sont concentrées autour de quatre axes principaux.

- **Le respect du "contrat de base" ou la qualité dans la réalisation de la transaction**

Le respect du contrat de base signifie assurer le standard de service attendu par le client. Il est inégal selon le positionnement commercial (les termes du contrat de base ne sont pas les mêmes selon qu'il se situe sur le créneau du luxe ou sur celui du low cost) et le profil du client. La recherche en marketing a montré que le degré de "disconfirmation" des attentes par l'expérience vécue est un déterminant important de la satisfaction du client¹⁰⁰. Et la satisfaction est un des déterminants de la fidélité. Dans la VAD en ligne, obtenir la satisfaction du client est d'autant plus stratégique qu'une fraction significative des clients potentiels est encore en phase "d'évangélisation" et que les habitudes d'achat des "convertis" ne sont généralement pas encore ancrées. Une étude récente réalisée par Médiamétrie sur le thème de la fidélisation dans le e-commerce a mis en évidence que la répétition de l'achat auprès d'un même e-marchand repose sur deux variables principales : la compétitivité des prix et la satisfaction à l'égard des transactions passées¹⁰¹.

⁹⁹ Voir Vanheems (2006) et les études citées dans cet article.

¹⁰⁰ Oliver [1980], Oliver et Swan [1989], Bolton et Lemon [1989].

¹⁰¹ http://www.fevad.com/images/Publications/webloyalty_mediametrie_fidelisation_2009b.pdf.

Les distributeurs engagés dans une orientation-client sont donc soucieux de respecter les attentes de base des clients et de tenir leurs engagements. Dans le commerce, le socle du contrat de base réside dans la disponibilité des produits (éviter les ruptures), l'intégrité des biens vendus (respect des dates de péremption, non violation des emballages, non commercialisation de produits qui ne seraient pas conformes à la réglementation...), la propreté du magasin, un minimum d'assistance du personnel, un temps d'attente raisonnable... Pour un site de vente en ligne, s'ajoutent la conformité des visuels avec la réalité, un délai de livraison raisonnable, la conformité de la livraison avec la commande, la livraison de produits en bon état, la sécurisation du paiement, la vitesse de réaction aux demandes d'information ou à une réclamation, le respect du droit de rétractation...

Sur l'ensemble de ces points, les acteurs du commerce (en magasin ou à distance) ont fait d'importants progrès (par exemple, diminution du taux de rupture, réduction du temps d'attente aux caisses...). Ces progrès ont cependant contribué à changer le point de référence des acheteurs et à augmenter leur niveau d'exigence. Ceci se trouve amplifié par la diffusion de la rhétorique sur la qualité de service et la satisfaction du client dans la communication des marques et des enseignes. Autrement dit, le contrat de base ne cesse de s'épaissir... De manière significative, une étude réalisée par le cabinet Chronos en 2001 sur la perception des temps d'attente révélait que, en dépit des progrès incontestables réalisés en la matière, les temps d'attente dans les grandes surfaces étaient considérés comme insupportables (au point, pour certains, de susciter des stratégies d'évitement) par près de la moitié des personnes enquêtées. Un score certes moins catastrophique que celui enregistré par les services publics (SNCF, guichets de la sécurité sociale...), mais très inférieur à celui créditant les magasins de proximité. Plus grave encore, seul un quart des personnes interrogées avait le sentiment d'une tendance à l'amélioration...

Le respect du contrat de base passe dans une large mesure par l'optimisation de la chaîne logistique. On retrouve ici la problématique de l'électronisation du commerce, dont bénéficie tout à la fois le commerce en magasin et la VAD. Mais l'usage de nouvelles technologies ne suffit pas, à lui seul, à fiabiliser les process. Il doit se doubler de la mobilisation des compétences requises, dont le niveau s'accroît avec la sophistication des technologies et des méthodes. Ce premier axe des politiques de "personnalisation" impose donc aux entreprises du commerce une réflexion sur la nature des compétences qui définissent leur cœur de métier, sur les activités qu'elles sont en mesure d'exercer efficacement par elles-mêmes et celles qu'il convient d'externaliser auprès de spécialistes. Nous avons vu que, secteur jeune, la VAD en ligne exploite intensivement le surcroît de modularité de la chaîne de valeur qu'assurent les NTIC, en particulier pour tout ce qui concerne les activités liées à la chaîne logistique. De la même manière, l'approche multicanal qui se diffuse aujourd'hui vise notamment l'amélioration de la qualité de service, en combinant les spécificités de la proposition de valeur de chaque circuit à chaque étape du processus d'achat (acheter en ligne, récupérer le produit en magasin, s'informer en magasin et passer la commande en ligne...). Par exemple, certains distributeurs – tels que Darty ou Surcouf – offrent à leurs clients de pouvoir vérifier sur leur site la disponibilité des produits dans chacun des points de vente du réseau. Les applications sur mobile, encore balbutiantes, fournissent déjà de nouveaux dispositifs permettant d'améliorer l'efficacité dans la réalisation de la transaction commerciale, qui préfigurent un potentiel extrêmement important : possibilité de passer la commande en tout lieu, par l'accès au site marchand, au catalogue physique ou virtuel, par l'intermédiaire d'une affiche ou d'une publicité

vue dans un magazine..., de suivre l'état d'avancement de la commande (préparation et acheminement du colis), d'obtenir des informations sur les points de vente les plus proches de l'endroit où se trouve le consommateur, sur les prix pratiqués et l'état des stocks, et – pourquoi pas ? –, sur le niveau d'affluence dans le magasin, la localisation des places disponibles dans le parking le plus proche, la localisation de chaque produit dans le magasin¹⁰²...

- **Répondre à la volonté de puissance du "consomm'acteur"**

L'individu hypermoderne, on l'a vu, se distingue du client de l'ère de la consommation de masse par son désir de maîtrise. Maîtrise des situations, des événements, de l'espace et du temps, maîtrise de ses relations aux autres, et, plus généralement, maîtrise de sa vie. Cette "volonté de puissance"¹⁰³ s'accompagne naturellement du rejet des contraintes, des choix imposés. C'est notamment pour cela qu'il se montre si intransigeant à l'égard du respect du contrat de base. Mais cela est également à la base d'une volonté de diriger la relation commerciale, de s'affranchir de l'influence de la marque, de l'enseigne, du vendeur, d'exercer sa capacité stratégique, de jouir enfin de la "souveraineté du consommateur". Cela ne signifie pas que l'individu n'est pas en attente de conseil et d'assistance, bien au contraire. Mais conseil et assistance doivent être offerts sur un mode non-intrusif et respectueux de la liberté de penser et d'agir du client.

Le succès du e-commerce s'explique notamment par son adéquation à cet appétit d'autonomie et de pouvoir du "consomm'acteur"¹⁰⁴ : accès à tout moment – et, de plus en plus, en tout lieu – à la totalité de l'offre commerciale ; passage d'une offre à l'autre d'un simple clic sans engagement de la personne dans la relation ; mobilisation d'outils (information, évaluation, comparaison...) permettant d'élaborer des stratégies d'achat et d'exercer son pouvoir de mise en concurrence... Nous avons évoqué plus haut le recours par certains sites à des mécanismes (enchères, formule "pay what you want") permettant aux consommateurs d'agir directement sur le niveau du prix payé.

Le point de rupture sans doute le plus fondamental qu'Internet a introduit dans la relation marchande est très certainement d'avoir donné la parole aux consommateurs. Jusque-là, la relation marchande était marquée par une asymétrie fondamentale entre une offre concentrée et professionnelle qui disposait d'un pouvoir de prescription, de prise de parole au travers de la communication, du packaging, du merchandising... et une demande atomisée, mal informée, contrainte le plus souvent à "voter avec ses pieds" plutôt qu'à exprimer ses attentes et sa satisfaction ou son insatisfaction de vive "voix"¹⁰⁵. A travers les blogs, les forums de consommateurs, les réseaux sociaux, la possibilité qui lui est de plus en plus fréquemment

¹⁰² Ce service est actuellement expérimenté par Tesco en Grande-Bretagne.

¹⁰³ Lipovetsky [2006].

¹⁰⁴ Moati [2005]. Plus généralement, Internet est considéré par 45 % des internautes comme un moyen de disposer de plus de pouvoir face aux marques. Cette proportion monte à 57 % chez ceux qui recherchent des avis de consommateurs sur la toile (source : enquête CRÉDOC/eBay, mars 2009. Voir Lehuédé [2009]).

¹⁰⁵ "Exit" plutôt que "voix" pour reprendre la fameuse terminologie de Hirschman [1970].

proposée d'évaluer produits et vendeurs, chaque consommateur dispose désormais d'une capacité de prise de parole pour partager ses enthousiasmes et ses déceptions.

- **Reconnaître la personne du client**

L'évolution des attentes des consommateurs et la dynamique du jeu concurrentiel dans le commerce incitent les distributeurs à tendre vers l'idéal d'une relation commerciale personnalisée.

Témoigner du soin que l'on entend porter à la personne du client commence par une amélioration des conditions d'accueil dans le point de vente. Au-delà du renforcement des consignes de politesse et d'amabilité données au personnel au contact de la clientèle¹⁰⁶, il s'agit de faire du point de vente un lieu accueillant et confortable, un "espace-temps" de nature, au minimum, à épargner aux clients de vivre une expérience négative, voire à leur faire vivre une expérience agréable. Ceci tend à faire évoluer progressivement le point de vente d'une conception essentiellement fonctionnaliste de réceptacle des marchandises vers une perspective expérientielle qui s'incarne dans l'architecture intérieure, dans le soin porté à la décoration, dans l'amélioration du confort d'achat, la rapidité dans l'exécution de la transaction... Cette orientation-client de la conception des points de vente faisait partie des tendances fortes relevées lors de notre enquête sur les nouveaux concepts commerciaux lancés en 2005-2006¹⁰⁷. La contribution du cadre de vente à la dimension expérientielle de l'acte d'achat se pose en des termes nécessairement très différents dans la VAD. Il s'agit ici surtout d'optimiser l'ergonomie du site (ou du catalogue) en facilitant la navigation du client, en l'assistant dans sa recherche de produits...

La communication constitue un autre levier d'expression de la reconnaissance du client. Si, de manière générale, la communication des distributeurs (en magasin et à distance) reste très fortement centrée sur la mise en avant des produits et des prix, une inflexion est perceptible depuis quelques années – au moins au plan de la communication institutionnelle – qui consiste à conforter l'image d'une enseigne proche de ses clients, soucieuse de répondre à leurs attentes¹⁰⁸, voire d'adhérer à leurs systèmes de valeur¹⁰⁹.

Plus profondément encore, il s'agit de tendre vers l'établissement d'une relation personnalisée avec le client, une relation "one to one" qui reconnaît individuellement chaque personne et s'adapte à ses spécificités, un peu à l'image – très idéalisée – de la relation que le petit commerçant établit avec chacun de ses clients. On entrevoit l'ampleur des difficultés que le commerce de masse – qui traite quotidiennement avec un très grand nombre de clients et qui doit maintenir un niveau de coût compatible avec des prix "démocratiques" – doit affronter pour avancer dans cette direction. Résoudre la quadrature du cercle de l'établissement d'une relation "one-to-one" dans un cadre qui

¹⁰⁶ Longtemps incarnées par le fameux "SBAM" (sourire, bonjour, au revoir, merci) en vigueur chez Auchan.

¹⁰⁷ Moati, David et Meublât [2006].

¹⁰⁸ L'ouverture de la publicité télévisée aux entreprises du commerce a favorisé l'accélération de cette tendance. On notera, par exemple dans la distribution alimentaire, "Auchan, la vie, la vraie", le "parce que chez nous, la personne qui pousse le chariot passera toujours avant le chariot qu'elle pousse" clamé par U en 2007, le "plus facile la vie" de Champion, le "On fait quoi pour vous aujourd'hui" de Monoprix...

¹⁰⁹ Par exemple, "Casino, nourrir un monde de diversité".

est fondamentalement "one-to-many" passe, une fois de plus, par une mobilisation intensive des NTIC. Celles-ci autorisent tout d'abord l'identification et la caractérisation des clients par la constitution de bases de données qui (potentiellement) mémorisent un certain nombre d'informations de base sur le profil du client et l'historique de sa relation avec l'entreprise ; elles fournissent ensuite des dispositifs permettant l'automatisation d'interactions personnalisées avec chaque client sur la base de la compilation des informations contenues dans la base de données. Autrement dit, les NTIC permettent d'industrialiser la personnalisation de la relation, tout en maîtrisant le coût associé. A ce jour, ce type de dispositif a surtout été utilisé pour cibler des campagnes promotionnelles. Auchan, par exemple, était en mesure d'offrir dès 2006 des bons de réduction personnalisés, édités à la caisse, établis sur la base de l'historique des achats réalisés par chacun des titulaires de sa carte de fidélité. Les VADistes avaient depuis longtemps développé cette capacité à adresser à chaque client, généralement par le biais de mailings, des avantages promotionnels correspondant étroitement à son profil. Le basculement de la VAD sur Internet lui donne aujourd'hui accès à une information beaucoup plus riche et à des supports de communication avec ses clients à la fois plus diversifiés, plus individualisés et beaucoup moins coûteux. Par ces dispositifs de promotion ciblée, les distributeurs font coup double. Ils témoignent d'une connaissance des attentes du client au travers d'offres dont la pertinence donne à la personne le sentiment d'avoir été comprise et la satisfaction de bénéficier d'avantages réellement intéressants pour elle, et réalisent un important pas en avant en direction d'une tarification "chirurgicale"¹¹⁰.

Enfin, la personnalisation de la relation-client s'efforce d'aller au devant du besoin de reconnaissance, du désir d'être distingué des autres clients, de bénéficier du traitement de *client privilégié*¹¹¹. Cet axe s'exprime par exemple pour le recours croissant à des invitations exclusives, réservées aux "clients privilégiés" : les ventes privées organisées quelques semaines avant la période légale des soldes, les dégustations, défilés, expositions ou autres avant-premières... La carte de fidélité de la plupart des enseignes donne droit à des avantages spécifiques. En 2005, Comptoirs des Cotonniers a invité à déjeuner ses meilleurs clientes dans chacune de ses grandes villes d'implantation. A peu près à la même période, l'enseigne de supermarchés Champion lançait ses "clubs" : club bébé, club beauté, club équilibre, club animaux et club gourmet. En y adhérant, les titulaires de la carte de fidélité Champion bénéficient de conseils pratiques et, surtout, d'offres exclusives en magasin. Dans la vente en ligne, les sites de ventes événementielles ont tous adopté la formule du "club", pour souligner le caractère exclusif des offres qui sont proposées aux clients privilégiés que sont les membres du club. On notera au passage que cette formule offre à l'entreprise une source supplémentaire de connaissance du profil de ses clients (ou de ses prospects) au travers du questionnaire qu'ils sont invités à remplir au moment de leur adhésion, une occasion d'obtenir l'autorisation de leur adresser des courriels de promotion. Le site AchatVIP a

¹¹⁰ Voir plus haut.

¹¹¹ "De nos jours, l'engouement des marques s'alimente du désir narcissique de jouir du sentiment intime d'être une "personne de qualité", de se comparer avantageusement aux autres, d'être autre que la masse, sans que soient mobilisés pour autant la course à l'estime et le désir de provoquer l'envie de ses semblables" (Lipovetsky [2006, p. 44]).

adressé à certains de ses clients une carte Client VIP leur permettant d'accéder aux ventes avant leur démarrage officiel et de bénéficier d'une réduction de 5 € par mois.

Manifestation de cette volonté d'apparaître comme engagé dans une relation avec des "personnes" et pas seulement avec des "clients", le terme même de client est de plus en plus souvent ramené au second plan au profit d'expressions telles que "hôtes" et "membres"¹¹². Un glissement sémantique qui témoigne d'une volonté de "démarchandiser" la relation de la marque ou de l'enseigne avec ses clients.

- **Plus si affinités : la "démarchandisation" de la relation commerciale**

La démarche consistant à tenter de "démarchandiser" la relation marchande – ou, plus exactement, à étendre la relation marchande à des composantes non marchandes – constitue une étape supplémentaire vers la personnalisation, qui vise précisément à s'adresser à la personne, dans toute son épaisseur, plutôt qu'au seul client. Ceci revient à prendre pleinement en considération le rôle que tient la consommation dans la société contemporaine, lequel – bien au-delà de la seule satisfaction des besoins matériels – s'étend à la construction identitaire, à la quête de sens. Les enseignes s'efforcent ainsi de répondre à la demande émotionnelle des consommateurs d'aujourd'hui qui ne recherchent pas la consommation et le commerce uniquement des "biens" mais aussi des "liens"¹¹³. Dès lors, il ne s'agit plus de fournir des produits, aussi riches soient-ils de valeur immatérielle. C'est la relation de l'enseigne ou de la marque à ses clients qui doit être génératrice d'une valeur immatérielle spécifique, par la création d'un lien affectif qui situe cette relation au-delà du plan strictement utilitariste.

La marque ou l'enseigne s'efforce alors d'établir un sentiment de connivence, de complicité avec ses clients, en témoignant de l'adhésion à des valeurs, du partage de centres d'intérêt, de passions... Pour cela, elle doit généralement s'engager dans la production et la diffusion de contenus non marchands, à la fois sous la forme de signes de reconnaissance et de don au client appelant en retour une attente de contre-don sous forme d'achat, de fidélité, de sympathie, d'appropriation. Par sa présence sur Internet, mais aussi par l'intervention du personnel de contact, la marque ou l'enseigne tente de créer une relation empreinte de suffisamment de considération et de connivence pour incarner l'idée de l'appartenance à une même communauté, d'un lien affectif¹¹⁴. Les exemples en la matière sont nombreux. Ikea, qui se veut être "bien plus qu'un marchand de meubles", développe à travers ses rayons et les pages de ses catalogues l'image d'une entreprise pétrie d'humanité, dont les collaborateurs (designers, vendeurs...) partagent avec les clients des valeurs fondamentales, une certaine relation au monde (qui permet à l'enseigne d'aborder naturellement la question du développement durable) et certains modes de

¹¹² "Nous portons la relation-client dans nos gènes. Nous accueillons des hôtes plutôt que des clients. La clientèle apprécie, elle nous est fidèle et très liée affectivement" (Séverine Merle, directrice de l'image du Bon Marché, *Business Digest*, n° 124, nov. 2002).

¹¹³ Cova [1995].

¹¹⁴ "Les équipes de vente doivent aimer le client pour transmettre des sentiments forts, ce qui suppose la capacité du management à partager avec le client" (Agnès Vinarnic, directrice développement et exploitation Fnac-Éveil et Jeux, au cours du colloque "Nouveaux concepts : quel commerce pour demain ?", *Négocia*, 30 mars 2006).

vie. Cette "relation" est incarnée par un discours sincère et direct sur le modèle économique de l'enseigne, par des gestes qui témoignent de sa générosité (de la gratuité du catalogue déposé dans la boîte aux lettres à l'espace récréatif pour les enfants, en passant par le restaurant suédois pratiquant les prix les plus justes ayant vocation à permettre aux familles de passer un moment agréable sans se ruiner...). Sur son site institutionnel, l'enseigne Du Bruit dans la Cuisine, présente ses magasins comme des espaces de découverte, de rencontre et d'initiation gourmande. L'enseigne Terres & Eaux, spécialisée dans l'univers de la chasse et de la pêche, se présente comme le "territoire des passionnés qui veulent partager, avec d'autres passionnés, leurs expériences et passion pour le monde de la nature". Dans les années 1990, de nombreuses enseignes ont lancé leur "consumer magazine" qui, au-delà du rôle de vitrine des produits et de mise en avant des promotions, vise à travers un rédactionnel non directement marchand à témoigner de centres d'intérêt partagés. Le sponsoring d'émissions de télévision obéit souvent à la même logique. Leroy Merlin est sans doute l'une des enseignes les plus avancées dans ce domaine, par le biais de son association à l'émission télévisée "Du côté de chez vous", couplée au consumer magazine distribué dans les points de vente et présent sur le site internet du même nom (distinct du site marchand de l'enseigne). Évoquons l'exemple de Décathlon qui, avec les opérations la Belle Rando et la Petite Boucle, donne rendez-vous à ses clients en dehors des heures d'ouverture des magasins pour une pratique sportive conviviale sous la conduite du chef de rayon randonnée ou cycles.

Les VADistes semblent, dans l'ensemble, quelque peu en retrait par rapport à cette démarche, sans doute en raison de la priorité qui est accordée à la visibilité et au besoin de régler leur modèle économique. Internet a pourtant très vite été utilisé par les marques et les enseignes pour alimenter leur image et resserrer les liens avec leurs clients, aux moyens de sites institutionnels avant, pour certaines, de lancer leur site marchand. Les acteurs les plus importants exploitent en parallèle un site marchand et un site communautaire. A l'instar de Leroy Merlin, Monoprix a accompagné l'ouverture de son site de vente en ligne de celle de Fresh'n'Fashion, un site communautaire conçu comme un magazine féminin bâti autour de rubriques telles que "beauté", "mode", "mon homme", "cuisine"..., autant de centres d'intérêt – traités avec humour et légèreté – que l'enseigne prétend partager avec l'une des cibles majeures : la mère de famille CSP +, urbaine et active.

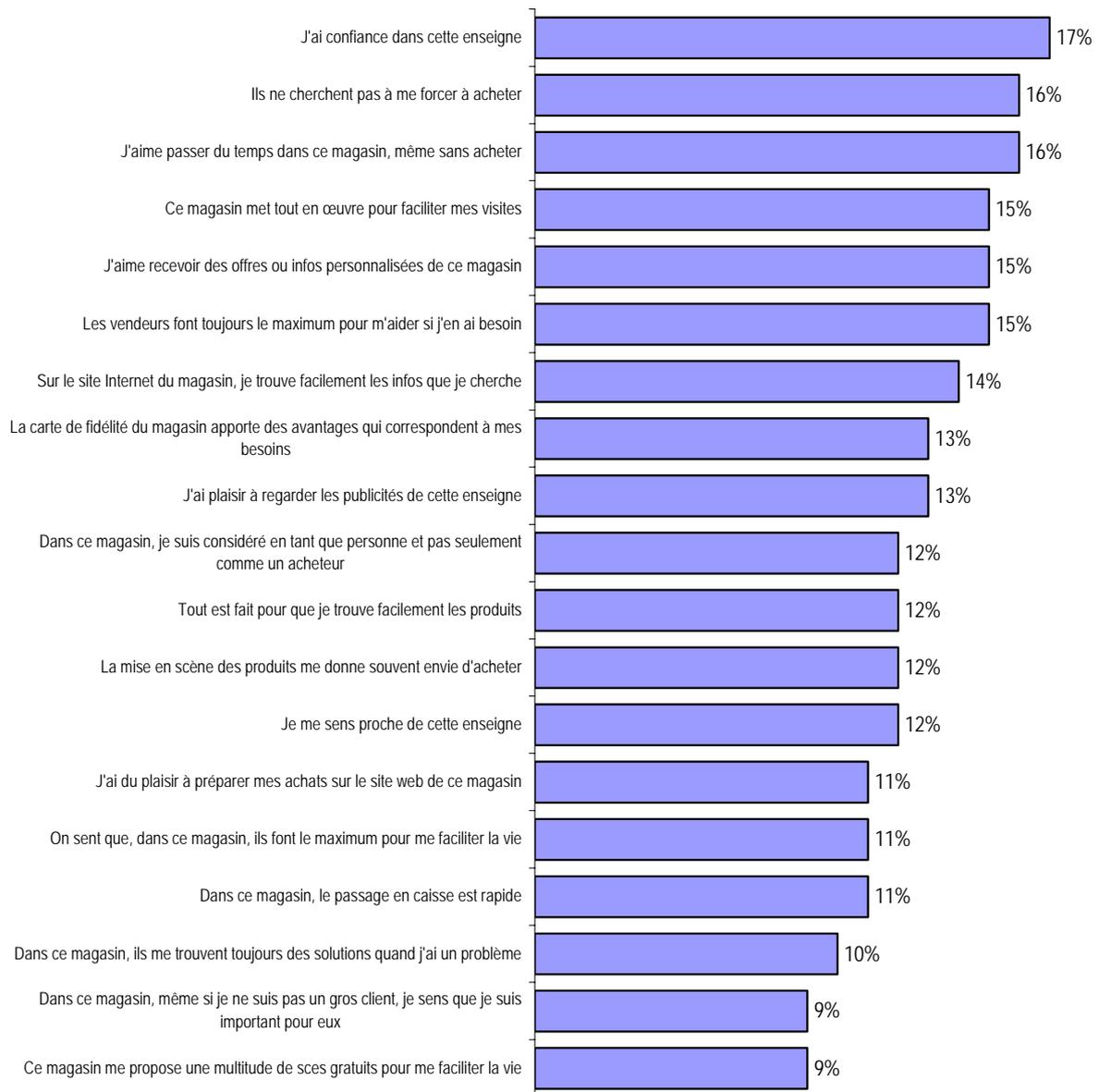
Les marques et les enseignes ne se contentent pas d'épaissir le lien avec leurs clients. Elles tentent également de favoriser les interactions entre les clients eux-mêmes, de répondre ainsi à leur quête de reliance. *"Les innovations marketing ont pris, à partir de la deuxième moitié des années 90, un virage tendant à ré-enraciner le consommateur, à lui fournir des repères émotionnels à même de satisfaire sa quête existentielle au-delà du seul relationnel client. L'individu-consommateur recherchait la consommation de moments intenses, et vécus avec d'autres personnes, qui pouvaient générer une émotion capable d'aider à bâtir, développer ou maintenir son identité incertaine (...) Le marketing tribal est apparu moins pour faire un lien personnalisé avec un client que pour soutenir le lien entre clients en les aidant à partager leurs passions"*¹¹⁵. Par exemple,

¹¹⁵ Cova et Cova [2005], p. 221-222.

Whole Foods Market, l'enseigne américaine de produits alimentaires, déclare explicitement : "*Nous voulons que nos magasins deviennent un lieu de rencontre communautaire où nos clients peuvent retrouver leurs amis et se faire de nouveaux amis*". La même intention réside dans l'organisation de pratiques sportives collectives par Décathlon, ou dans les événements organisés par les enseignes de grands magasins. L'interactivité qu'autorise Internet (le fameux web 2.0) ouvre en la matière de formidables perspectives, que les acteurs de la grande consommation ont parfaitement identifiées. On ne compte plus les sites communautaires créés par les marques et les enseignes dont le rôle ne se borne pas à permettre à la marque ou à l'enseigne d'exprimer sa personnalité, d'offrir du non marchand pour épaissir le lien avec ses clients. Il s'agit désormais de permettre à la communauté des clients d'exister, en mettant à leur disposition une plate-forme technique et d'animation favorisant les échanges. Le blog Celio a été à cet égard particulièrement novateur. Éveil et Jeux fournit une autre excellente illustration de cette démarche. En complément de ses boutiques, de ses catalogues et de son site marchand, la filiale de la Fnac a inauguré en juin 2009 un site communautaire, Graine de curieux. Dans la logique de "démarchandisation" de la relation évoquée plus haut, le site, qui se présente comme "*une source d'inspiration quotidienne pour grandir ensemble*", comporte une partie magazine, des guides thématiques, un accès à des jeux en ligne... Les internautes sont invités à réagir aux billets publiés, à interagir avec les experts intervenant sur le site, mais aussi à participer aux forums thématiques. Dans un autre domaine, la version britannique du site de Lego offre aux internautes qui adhèrent au club la possibilité de dialoguer avec les designers, d'exposer leurs réalisations et de les soumettre à l'appréciation des membres de la communauté... Les "clubs" qui se multiplient à l'initiative des marques et des enseignes répondent à la même double finalité : consolider et épaissir le lien à la marque en en faisant le ciment d'une communauté.

Au total, les voies empruntées pour personnaliser la relation avec les clients sont diverses et font l'objet d'une attention croissante de la part des enseignes (et, plus généralement, des marques). La création, grâce aux nouvelles technologies (aujourd'hui Internet, demain les applications mobiles), de nouveaux canaux de communication en direction des clients, offre régulièrement de nouveaux territoires d'expérimentation d'une relation plus épaisse, plus durable, plus interactive. Pour autant, les pratiques sont encore fortement imprégnées par le modèle de la distribution de masse et, en dépit des progrès évidents réalisés par les entreprises de distribution, et sans doute parce que les attentes des consommateurs évoluent plus vite que les stratégies des distributeurs, les consommateurs se montrent encore sévères dans leur appréciation de la manière dont les enseignes les traitent. C'est en tout cas ce qui ressort de l'enquête "Café du commerce" réalisée en 2009 par Nouveau Monde DDB, auprès d'un échantillon de client de 21 enseignes de la grande distribution réparties sur 7 grands secteurs. Les résultats repris dans le graphique suivant font état d'un faible degré de satisfaction à l'égard des principales dimensions supposées refléter l'orientation-client des enseignes. Manifestement, les distributeurs ont encore beaucoup à faire pour améliorer la perception par leurs clients de la qualité de service des enseignes.

Graphique n° 5 - Performances moyennes des enseignes



Source : Nouveau Monde DDB, 2009

C'est dire l'ampleur de la tâche qu'ils auront à affronter pour entrer de plain-pied dans l'acte 2 de la révolution commerciale et se départir d'une posture de vendeur de biens pour adopter celle de prestataire de services.

4 LA REVOLUTION COMMERCIALE ACTE 2 : VERS UN MODELE SERVICIEL

La seconde étape de la révolution commerciale consiste dans l'adoption d'un modèle serviciel. Au terme de cette étape, le secteur du commerce aura établi une nouvelle congruence avec l'état du système économique et social.

L'orientation dans une démarche servicielle peut s'opérer à différents niveaux, enchevêtrés dans la pratique :

- La vente de services. Le premier niveau consiste à prendre acte du dynamisme de la consommation de services et à étendre les assortiments par l'intégration d'un certain nombre de services marchands à l'offre-produits. Les enseignes de la grande distribution alimentaire se sont lancées dans la vente de services dès la fin des années 1980, dans une logique de relance du potentiel de croissance. Elles sont présentes aujourd'hui dans le tourisme, l'assurance, les produits financiers, la téléphonie..., voire, pour certaines, dans les services à la personne. Il s'agit généralement d'étendre un modèle économique élaboré pour la vente de biens à la vente de services. Ceci contribue sans doute à expliquer le succès mitigé qu'ont jusque-là rencontré les distributeurs sur le marché des services.

- L'enrichissement de la transaction commerciale en services. Il s'agit ici non de nourrir la croissance par l'abord de nouveaux marchés, mais plutôt de conforter l'orientation-client par l'élévation et l'enrichissement de la qualité du service commercial. Animations sur le point de vente, garderie pour les enfants, points repos, aide à la manutention des produits, livraison à domicile... sont quelques-unes des voies qui ont été expérimentées afin d'améliorer l'expérience-client. La VAD a suivi une trajectoire similaire : réduction des délais de livraison, assistance de personnel de contact, politique de retour libérale, facilités de paiement...

- Le basculement dans un modèle serviciel. C'est là le dépassement de la vision d'un commerce dont l'activité, polarisée sur le moment de la transaction commerciale, consiste à acheter pour revendre, au profit d'une posture consistant à "rendre service" dans le souci de maximiser la fourniture d'effets utiles aux clients. Rendre service peut impliquer la vente de services et l'enrichissement de la transaction commerciale en services, mais cela suppose surtout d'aller beaucoup plus loin dans le centrage sur le client, de réviser la conception de la nature même de l'acte marchand. A l'extrême limite, le modèle serviciel revient à substituer la vente de services à la vente de biens.

La marche vers le modèle serviciel est à ce jour beaucoup moins avancée que la mise en œuvre de modèles économiques répondant à la demande d'individualisation et de personnalisation. Des signaux faibles d'une telle orientation sont cependant perceptibles. La nature servicielle du capitalisme contemporain et l'anticipation de la mise en place d'une économie des effets utiles incitent à penser que le mouvement pourrait s'accélérer dans les prochaines années.

Cette section est consacrée à l'analyse des différentes facettes que pourrait prendre ce modèle serviciel en illustrant le propos, autant que faire se peut, par des réalisations déjà observées. De nouveau, nous serons amenés à constater que la VAD se trouve souvent fortement présente dans le processus de tâtonnement autour du nouveau modèle, moins sans doute en tant que canal autonome que comme élément stratégique d'une chaîne servicielle qui se distribue entre les différents canaux de relation avec les clients. Nous commencerons par nous intéresser aux dispositifs que les distributeurs peuvent mettre en œuvre pour maximiser les effets utiles pour leurs clients, tout en demeurant dans une perspective classique de vente à l'acte de biens ou de services autonomes. Nous analyserons ensuite des formes plus abouties – mais aujourd'hui encore peu courantes – du modèle serviciel consistant à déplacer l'objet de la transaction marchande des biens vers l'apport de solutions à des problèmes de consommation.

4.1 La maximisation des effets utiles

L'archétype de la relation commerciale héritée du capitalisme industriel est concentré sur le moment de l'achat, et concerne assez peu ce qui se joue après, lorsque le client consomme effectivement l'objet de son achat, et les effets réels de cette consommation sur sa personne et, plus généralement, sur la société. Certes, afin de déclencher l'acte d'achat, les acteurs de l'offre (industriels et distributeurs) se doivent de mettre en avant la valeur d'usage et les bénéfices que les clients sont en droit d'en attendre. Le cadre réglementaire prémunit les consommateurs contre la publicité mensongère et leur offre des garanties quant aux risques de malfaçon, de non-respect des règles d'hygiène et de sécurité... L'objectif de fidélisation de la clientèle, sur les marchés de produits à achats répétés, incite les entreprises à tenir leurs promesses quant aux effets utiles produits par leurs offres. Elles le sont d'autant plus que les consommateurs peuvent bénéficier de l'expertise de tiers (guides, tests réalisés par des associations de consommateurs ou par la presse spécialisée) ou de transferts d'expérience entre pairs. Or, précisément, la diffusion d'Internet s'accompagne d'une amélioration très substantielle de l'information des consommateurs sur les produits et leurs effets utiles, accessible avec une grande facilité à un coût monétaire négligeable. Cette élévation du niveau de connaissance des consommateurs sur les effets utiles effectivement fournis par les produits altère les modalités de la concurrence sur les marchés de grande consommation et incite fournisseurs et distributeurs à se soucier de l'optimisation de la production d'effets utiles par leurs offres pour les consommateurs. Ce souci se traduit par l'enrichissement de la relation commerciale en amont et en aval de la transaction proprement dite.

- **L'enrichissement de la relation en amont de la transaction**

En amont de la transaction, les distributeurs peuvent enrichir le contenu serviciel de leur activité en mettant en place des dispositifs destinés à permettre au consommateur de choisir, dans une offre pléthorique, les produits dont les effets utiles attendus sont les plus adaptés à ses attentes. Pour cela, il a besoin d'informations et de conseils, mais aussi d'un engagement du vendeur quant aux qualités des produits vendus.

- Informer et conseiller les consommateurs

Optimiser les effets utiles de l'offre pour les clients suppose, en amont de la transaction, de s'assurer que chaque client sera en mesure d'accéder au produit qui correspond le plus précisément possible à la spécificité de ses attentes et des usages qu'il anticipe. Nous avons vu que la distribution a tenté de répondre à l'hétérogénéité croissante de la demande par l'enrichissement de l'offre (que ce soit au niveau de chaque point de vente ou, collectivement, par la juxtaposition d'enseignes segmentantes). L'appariement qualitatif entre l'offre et la demande, le fait que chaque client potentiel puisse aisément être mis au contact du produit pour lui le plus pertinent, est une condition de l'optimisation de la production des effets utiles.

Le risque d'une mauvaise adaptation de l'offre à la demande (le bon client ne trouve pas le bon produit) est réel, et d'autant plus que l'offre est devenue pléthorique. Lorsque le produit s'inscrit davantage dans le registre du désir que dans celui du besoin, l'insuffisance de la pertinence de l'offre est de nature à compromettre la réalisation même de l'achat. Une autre possibilité est que le consommateur, confronté à la difficulté d'identifier la variété la plus adaptée à son besoin, soit se porte acquéreur d'une référence cœur de marché, soit opte pour une référence peu pertinente par rapport à ses besoins. Dans les deux cas, l'achat risque de mener à un résultat sous-optimal en termes de quantité et de qualité des effets utiles recherchés. La mésadaptation de l'offre à la demande est ainsi susceptible de conduire à une consommation porteuse de déception.

Le fonctionnement efficace d'une économie de variété suppose la mise en place d'un certain nombre de dispositifs susceptibles de faciliter l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande.

Informé et conseillé le consommateur sur les caractéristiques de l'offre est un moyen de l'aider à optimiser son achat. L'information du consommateur est d'autant plus importante que le produit ne livre pas, par simple observation, ses caractéristiques les plus influentes sur la qualité et la quantité des effets utiles que le client pourra tirer de sa consommation (l'innocuité d'un produit alimentaire ou ses qualités gustatives, la durée de vie d'un bien durable, la performance d'un produit technique...). Le modèle de distribution de masse qui s'est développé au cours des Trente Glorieuses a marqué une régression sur ce plan par rapport au commerce artisanal. L'information sur les caractéristiques des produits s'est longtemps cantonnée aux mentions figurant sur le packaging. La place accordée à la compression de la marge brute au sein du modèle économique a conduit à la généralisation du libre-service et à un repli très significatif de la fonction de conseil exercée par le commerce. L'ajustement entre l'offre et la demande était principalement du ressort des fournisseurs et s'opérait indirectement, en amont, au moyen d'études de marché permettant de cerner les attentes des consommateurs regroupés en grands segments de marché et, en aval, par une politique de communication visant à mettre en avant la valeur d'usage afin que les produits soient "pré-vendus" avant leur mise en rayon. Pendant longtemps, seul le secteur du commerce d'équipement de la maison était engagé dans une démarche d'information des consommateurs au travers d'étiquettes rassemblant les caractéristiques de base des produits, alors que les réseaux de distribution d'équipement de la personne en boutique continuaient d'assurer une fonction de conseil au travers d'une présence du personnel de vente plus importante qu'ailleurs. La VAD sur catalogue, quant à elle, a toujours été contrainte d'apporter un minimum d'information sur les produits, dans la mesure où les clients ne pouvaient accéder aux informations

contenues sur le packaging. Mais le souci d'optimiser la surface du catalogue invitait à livrer les informations avec parcimonie.

La tendance est nettement au renforcement du rôle d'information et de conseil du distributeur. Il s'agit là d'un des leviers de création de valeur ajoutée commerciale (voir plus haut). Dans le commerce en magasin, des enseignes d'articles de sport comme Décathlon et Intersport, dès les années 1990, ont entrepris d'enrichir l'information mise à disposition des consommateurs pour les aider à faire leur choix, notamment en précisant le type d'usage auquel chaque produit est destiné. Dans le secteur du bricolage, Leroy Merlin structure son offre autour de trois catégories, associées à une signalétique aisément identifiable dans les rayons, qui renvoie à l'intensité de l'usage anticipé. La Fnac, depuis longtemps déjà, édite des guides d'achat qui s'appuient sur des tests réalisés au sein de son laboratoire d'essai. La distribution alimentaire n'est pas en reste. Casino et Leclerc, anticipant l'obligation d'étiquetage environnemental, affichent le bilan carbone d'une partie de leur offre. L'intégration vers l'aval d'un nombre croissant de distributeurs, qui se traduit par la multiplication des marques-enseignes et l'emprise croissante des marques de distributeurs, donne des leviers d'action supplémentaires aux distributeurs en matière d'information et de conseil. Par exemple, Intermarché a élaboré un étiquetage nutritionnel simple (prenant la forme d'un feu tricolore) qui est imprimé sur l'emballage des produits de la Sélection des Mousquetaires.

Mais les initiatives des distributeurs (et, dans une certaine mesure, celles de leurs fournisseurs) pour améliorer le niveau d'information des consommateurs bute sur trois limites principales :

- Fournir trop d'information peut se révéler contre-productif en rendant cette information plus difficile à présenter et en venant alourdir pour les consommateurs la charge cognitive associée à l'acte d'achat.
- Le renforcement du conseil, qui suppose traditionnellement celui des équipes de vente, accroît les coûts et risque de nuire à la compétitivité-prix de l'enseigne.
- Les informations et les conseils prodigués par les distributeurs risquent d'être perçus comme non crédibles, car suspects de vouloir orienter le choix des clients en faveur des produits les plus rentables pour l'enseigne (la même remarque s'applique aux informations émises par les fournisseurs, suspectés d'exagérer les vertus de leurs produits et de faire silence sur leurs faiblesses).

L'arrivée d'Internet change considérablement la donne sur chacun de ces points. Sur Internet, il n'y a aucune limite physique à la quantité d'information que l'on peut mettre à la disposition des clients. Les modalités de la navigation permettent d'éviter d'écraser le prospect sous le poids de l'information en rendant optionnel l'accès aux caractéristiques détaillées. La généralisation de la connexion à haut débit autorise depuis peu à dépasser les limites d'une information principalement textuelle. De nombreux sites marchands offrent aujourd'hui de visualiser les produits sous différents angles, de zoomer sur des parties, de les percevoir et de les manipuler en trois dimensions..., et de visionner des vidéos de démonstration (généralement fournies par les fabricants). Les progrès à venir en matière de réalité virtuelle devraient améliorer encore l'ergonomie de l'accès à l'information sur les produits et réduire le handicap de la virtualité associée à la vente à distance. Fabricants et distributeurs, au travers de leurs sites marchands ou

de leurs sites institutionnels, diffusent une information sur les produits sur un mode éditorial moins "froid" que la seule publication de fiches techniques, et davantage contextualisé (mise en situation des produits), ce qui favorise leur appropriation par les consommateurs¹¹⁶.

La VAD expérimente des formes d'automatisation de la fonction de conseil. Il s'agit généralement de systèmes experts qui demandent aux clients de préciser leurs attentes sur un certain nombre de critères (caractéristiques techniques, gamme de prix, type d'usage...), sur la base desquels est opérée une sélection dans l'offre. Cette fonctionnalité est particulièrement utile lorsque l'offre est pléthorique et les consommateurs soumis aux embarras de l'hyperchoix. En juillet 2009, Pixmania a lancé son dispositif PixExpert qui exploite le principe qui vient d'être évoqué, mais en l'humanisant au moyen d'une animation faisant intervenir un conseiller interactif en vidéo.

La crédibilité des conseils et de l'information est recherchée dans la VAD en ligne par le recours aux avis des clients. La pratique consistant à demander aux clients d'évaluer leurs achats, en donnant une note et en rédigeant un commentaire, a été inaugurée par Amazon. Elle est aujourd'hui adoptée par un grand nombre d'acteurs du e-commerce, y compris par des fabricants qui prennent ainsi le risque que les internautes expriment des avis négatifs sur leurs produits. Ce travail de collecte, de consolidation et de publication des avis de consommateurs est fortement valorisé par ces derniers, qui sont très nombreux à déclarer en tenir compte au cours du processus d'achat¹¹⁷. Ces informations sont cependant elles aussi entachées du soupçon de manipulation. Il est de notoriété publique que certains fournisseurs publient des avis de consommateurs... généralement très favorables à leurs produits¹¹⁸ ! Afin d'aider les e-marchands à crédibiliser cette information, la société britannique Reevoo a mis en place un service consistant à adresser un questionnaire d'évaluation par courriel aux clients des sites partenaires, une fois l'achat finalisé. Reevoo agrège les évaluations relatives aux mêmes produits, mais pouvant provenir de clients de différents sites, et les met à disposition de ses clients qui, au moyen du label "Real Review Badge" sont en mesure d'émettre un signal quant à la crédibilité de l'information diffusée.

Au-delà de l'initiative des sites marchands, c'est Internet dans son ensemble qui concourt à améliorer la capacité des consommateurs à optimiser leurs achats et constitue, à ce titre, un puissant tremplin vers une économie des effets utiles.

¹¹⁶ Voir, par exemple, "tout savoir sur..." sur le site de Darty.

¹¹⁷ Selon l'enquête réalisée par le CRÉDOC pour eBay en mars 2009, 44 % des internautes déclarent utiliser régulièrement ou de temps en temps les avis de consommateurs sur Internet (Lehuédé [2009]). Cette proportion, relativement élevée, est très inférieure aux 77 % des cyberconsommateurs britanniques qui déclarent utiliser les évaluations de consommateurs (source : Reevoo).

¹¹⁸ Sur son site, la société Reevoo rappelle que des marques comme Blekin et DeLonghi ont été prises la main dans le sac... Au travers d'une loi sur la protection des consommateurs, le gouvernement britannique a rendu illégal le fait pour une entreprise de se faire passer pour un consommateur.

Le site de vente en ligne de l'enseigne japonaise Uniqlo, qui ne propose à la vente qu'une partie de son offre, est un modèle en matière d'information et de conseil. Il témoigne de la volonté d'apparaître comme une enseigne soucieuse de permettre à ses clients d'optimiser les effets utiles tirés de leurs achats. On y trouve :

- une vidéo qui met en scène les produits, la possibilité de visualiser les produits dans chacun des coloris proposés, des silhouettes permettant de visualiser le produit porté ;

- une information détaillée sur les produits qui témoigne d'une conception orientée vers la production d'effets utiles pour les usagers. Ainsi, la ligne de vêtement Heattech est présentée comme incorporant "sept technologies" :

▪ SEPT TECHNOLOGIES			
 <p>Génération de la chaleur</p> <p>HEATTECH absorbe la vapeur d'eau dégagée par votre corps et la transforme en énergie thermique afin de vous tenir au chaud tout au long de la journée.</p>	 <p>Isolation thermique</p> <p>Les fibres de ce produit agissent comme des mini unités isolées et permettent de stocker la chaleur.</p>	 <p>Anti-bactérie</p> <p>Une technologie anti-bactérienne est appliquée sur le textile ; elle limite ainsi les odeurs gênantes et assure un séchage rapide du vêtement.</p>	 <p>Stretch</p> <p>Le tissu stretch s'ajuste parfaitement au corps. Son extensibilité et son toucher rendent le produit très agréable à porter.</p>
 <p>Absorption de la transpiration et séchage rapide</p> <p>HEATTECH est doté d'une fonction d'absorption rapide. La transpiration est rapidement évacuée, le vêtement reste toujours sec et frais au toucher.</p>	 <p>Antistatique</p> <p>Ce textile hautement hydratant limite la formation d'électricité statique ; il permet d'éviter les décharges d'électricité statique lorsque vous le mettez ou l'enlevez.</p>	 <p>Entretien de tissu à mailles</p> <p>Grâce à ses mailles uniques, ce produit est très extensible et résistant à l'usure. HEATTECH garde sa forme même après plusieurs lavages.</p>	

- des témoignages de clients qui écrivent tout le bien qu'ils pensent des produits.

Il est banal d'évoquer la facilité avec laquelle les consommateurs sont désormais en mesure de trouver les offres les plus compétitives au moyen des comparateurs de prix. Les applications sur mobiles vont très bientôt démultiplier cette puissance du consommateur. D'ores et déjà, sur le point d'acheter dans un magasin, le client peut vérifier, grâce à son téléphone, la compétitivité du prix en regard de ce qu'il est possible d'obtenir sur Internet. Cette fonctionnalité va très bientôt gagner en ergonomie et en pertinence. L'application AndroidScan lancée par Google pour les téléphones utilisant Android permet, en photographiant le code-barres d'un produit, non seulement de connaître le prix de ce produit chez les e-marchands, mais aussi dans les magasins qui se trouvent à proximité de l'endroit où se trouve le client. Médiapost, la filiale du groupe La Poste, a lancé en 2009 le site Venduoo qui permet aux internautes de consulter depuis leur téléphone mobile les promotions pratiquées par les magasins avoisinants.

Les retours d'expérience des consommateurs ne sont pas cantonnés aux sites de e-commerce, où ils sont toujours entachés du soupçon de non-sincérité. De nombreux forums de consommateurs (notamment ceux associés aux comparateurs de prix) consolident des évaluations sur les produits, mais aussi sur les vendeurs. Ces informations sont désormais accessibles au consommateur à partir de son téléphone mobile et commencent à s'étendre au monde physique. Ainsi PagesJaunes

intégrera à son site, dès février 2010, les notes et avis des internautes sur les professionnels de leur vie quotidienne (restaurants, coiffeurs, boucheries, plombiers¹¹⁹ ...).

Enfin, la qualité de l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande peut s'appuyer sur les bénéfices pour le consommateur de l'approche multicanal, chaque canal offrant des modalités spécifiques et complémentaires en matière d'information et de conseil.

La dynamique des technologies et des usages incite à anticiper qu'information et conseil sont amenés à jouer un rôle de plus en plus important dans la relation marchande. Aujourd'hui, ils sont encore très largement concentrés sur l'acte d'achat et sur la personne du consommateur. C'est probablement autour du dépassement de ces deux points que des développements devraient intervenir. La plupart des informations diffusées aujourd'hui portent sur les caractéristiques des produits qui sont supposées fournir des indications sur les effets utiles que produira leur consommation. Mais, à ce jour, très peu d'informations portent sur les effets utiles eux-mêmes, sur la manière dont le produit se comporte à l'usage, sur sa durée de vie, ses risques de panne, son coût total d'usage (qui, outre la durée de vie, intègre les consommables, l'entretien, la consommation d'énergie...). La presse consumériste livre parfois des informations de ce type après avoir mis des échantillons de produits en situation d'usage, mais ces informations ne portent que sur une infime partie de l'offre, sont livrées sporadiquement et ne sont pas librement accessibles. De même, l'essentiel des informations fournies aujourd'hui aux consommateurs ne porte que sur les caractéristiques susceptibles d'affecter les effets utiles directs, c'est-à-dire pour l'utilisateur. Très peu d'informations concernent les effets utiles indirects, c'est-à-dire les effets généraux sur la société, qu'il s'agisse de l'impact environnemental, des conditions de production, et plus généralement de la position du producteur et du distributeur en matière de responsabilité sociale.

Cependant, les choses avancent manifestement dans ces deux directions, en partie (mais pas seulement) sous la pression de la réglementation. En matière d'information sur les effets utiles, évoquons le bilan nutritionnel qui figure obligatoirement depuis plusieurs années déjà sur les produits alimentaires, ou encore l'obligation d'information sur la consommation de carburant qui doit accompagner toute publicité pour un véhicule automobile. En matière d'information sur les effets utiles indirects, les constructeurs automobiles sont tenus depuis peu d'afficher également le niveau d'émission de CO₂ de leurs véhicules, et le Grenelle de l'environnement prévoit une obligation d'affichage du bilan carbone des produits à l'horizon 2011. Certains offreurs vont au-delà des obligations légales. Emboitant le pas au distributeur britannique Tesco, Casino fait, depuis 2008, figurer le bilan carbone sur l'emballage des produits à sa marque, à partir d'une méthodologie définie en partenariat avec l'ADEME. Aux États-Unis, la chaîne de supermarchés Marsh s'est associée à un programme de lutte contre l'obésité des enfants et a mis en place un système de repérage en magasin des produits conformes aux recommandations du programme. Mais, comme le révèlent d'ailleurs ces exemples, développer une information sur les effets utiles directs et indirects qui soit à la fois crédible, pertinente et suffisamment "compacte" pour être prise en compte par les consommateurs au cours du processus d'achat suppose l'établissement de conventions sur ce qu'il convient d'évaluer, sur la manière de l'évaluer et sur les formes de

¹¹⁹ L'annonce ne dit pas si les évaluations s'étendront aux professionnels de santé...

restitution des résultats de l'évaluation. L'établissement de ces conventions suppose nécessairement une démarche multipartite impliquant les représentants des entreprises concernées, les pouvoirs publics, les associations et les agences spécialisées. Cet important travail d'ingénierie institutionnelle est engagé pour ce qui est de l'empreinte écologique de la consommation. Beaucoup reste à faire pour initier ce type de démarche concernant les effets utiles directs.

- Adapter l'offre à chaque demande

L'enrichissement de l'offre, combiné au renforcement de l'interactivité entre l'offre et la demande, contribue à modifier la nature des marchés par rapport à l'archétype du marché transactionnel associé au capitalisme fordien. En effet, comme le soutient C. Licoppe, désormais, "*la rétroaction des pratiques de consommation sur la définition de l'offre est rapide, en boucle courte. Plus cette rétroaction est rapide et peu coûteuse, plus on évolue vers une situation de coproduction aussi bien de la transaction que de son objet, aussi bien de l'offre que de la demande*"¹²⁰. Cette co-construction de l'offre et de la demande par la richesse et la vitesse des interactions est incontestablement un produit de l'électronisation du commerce. Elle contribue sans doute à expliquer l'importance quantitative des invendus et fins de série (qui font le bonheur des sites de ventes événementielles), dont on aurait pu imaginer que la sophistication des méthodes de gestion permettrait de la réduire substantiellement. Ainsi, tout en demeurant sur un mode transactionnel, l'électronisation du commerce favorise un meilleur ajustement qualitatif entre l'offre et la demande.

Il existe cependant deux voies alternatives de réponse à l'individualisation de la demande, dont l'une constitue une remise en cause plus radicale du modèle du marché transactionnel.

La première consiste à offrir aux consommateurs des *produits "ouverts"*, que chacun peut configurer de manière à les adapter à la spécificité de ses attentes et de ses usages. Le produit reste homogène et standardisé sur le plan industriel et commercial, mais, entre les mains du client, il devient un objet unique. L'archétype le plus abouti à ce jour est sans doute l'iPhone d'Apple, qui constitue en fait une plate-forme permettant d'accéder, avec une ergonomie optimisée, à des fonctionnalités optionnelles accessibles via le très vaste catalogue d'applications que propose la marque sur son site iTunes. Il s'agit *a priori* d'une pure problématique d'industriel qui consiste, au stade de la conception du produit, à le penser comme un "experience enabler"¹²¹ ajustant sa capacité de production d'effets utiles aux besoins de chaque consommateur. Le fabricant dispose à cette fin de deux grandes options : doter dès l'origine son produit de fonctionnalités multiples parmi lesquelles chaque client sélectionnera celles qui lui sont le plus utiles ; ou bien concevoir le produit comme une plate-forme sur laquelle peuvent se greffer des modules apportant des fonctionnalités spécifiques. La seconde option – qui est celle retenue par Apple – présente l'avantage de réduire le coût de base de la plate-forme, de permettre de mettre le produit à niveau en fonction de l'évolution des besoins de l'utilisateur et de l'arrivée de nouveaux modules, et de créer un marché autour de chacun des modules. Se pose alors la question de la distribution des

¹²⁰ Licoppe [2001], p. 207.

¹²¹ Prahalad et Ramaswamy [2004].

modules. Lorsqu'ils s'intègrent à la plate-forme à partir d'interfaces standardisées (comme dans le cas des logiciels pour PC), les modules, comme n'importe quel produit, peuvent être commercialisés par des distributeurs indépendants. Lorsqu'ils s'intègrent sur la base d'interfaces propriétaires, le concepteur peut désirer conserver l'exclusivité de la commercialisation des modules qui, non seulement lui fournit la base d'une rente de monopole, mais lui permet de gérer en direct la relation avec les clients, avec tous les bénéfices qu'il peut en attendre sur le plan de la fidélisation et de l'amélioration de la connaissance des besoins. A ce jour, très peu de produits sont réellement conçus comme des plates-formes d'effets utiles ouvertes et modulaires. La dynamique des marchés de consommation vers un modèle serviciel, mais aussi le fait que de tels produits présentent un intérêt évident par rapport aux enjeux du développement durable, devraient s'accompagner de leur multiplication, avec des conséquences importantes sur la répartition des rôles entre les concepteurs et les distributeurs.

La deuxième voie de réponse à l'individualisation de la demande nous éloigne encore davantage du modèle de distribution qui domine aujourd'hui. Il s'agit de la *production sur mesure*. Offrir à chaque client un produit fabriqué sur mesure en fonction de ses préférences exprimées comporte au moins trois avantages par rapport à l'option consistant à répondre à l'individualisation par la prolifération des variétés. 1) La production sur mesure est une réponse à l'individualisation de la demande plus radicale que la multiplication des références, qui en réalité ne fait qu'opérer une micro-segmentation du marché et continue de raisonner sur des ensembles de consommateurs. 2) Elle évite d'avoir à définir les variétés pertinentes à mettre sur le marché à partir d'une représentation plus ou moins fondée de la diversité des attentes des consommateurs, sachant que le risque d'erreur est croissant à mesure que l'on s'écarte du cœur de marché. 3) Elle fait disparaître la question de la gestion des stocks, des risques de rupture, de gonflement de stocks d'invendus... Évidemment, toute médaille a son revers... La difficulté principale que soulève la production sur mesure est la difficulté qu'il y a à la concilier avec un niveau de coût qui continue d'être compatible avec des débouchés de masse. Pour les produits réclamant un cycle de production long, le délai de livraison peut constituer un autre handicap sérieux.

La production sur mesure de masse est pourtant déjà une réalité sur plusieurs marchés. Depuis longtemps déjà, le consommateur qui ne trouve pas son bonheur dans la palette de couleurs couverte par l'offre de peintures en pot vendue par les grandes surfaces de bricolage peut obtenir la teinte souhaitée par la réalisation sur place du mélange adéquat. Une large fraction des voitures est désormais fabriquée sur mesure. Dell a révolutionné le marché des micro-ordinateurs en offrant à ses clients la possibilité de configurer eux-mêmes leur machine, dont la production n'est engagée qu'une fois la commande passée. La condition d'une production sur mesure à un coût proche de la production standardisée réside dans l'industrialisation de la production de variété en jouant sur la combinatoire d'éléments standards ou en introduisant l'individualisation le plus tard possible dans le processus de production¹²². Si le produit est réellement fabriqué à partir de la commande du client, celui-ci n'est pas en mesure d'en définir la spécification à partir d'une page blanche, mais peut simplement arbitrer entre un ensemble d'options prédéfinies.

¹²² Différenciation retardée.

Un nombre croissant d'enseignes de commerce en magasin proposent des offres sur mesure. BHV Déco exploite des espaces sur mesure pour les stores, les cadres, les rideaux, les tringles, la peinture, la literie. Bouchara, avec son offre "Solutions Mode by Bouchara" permet aux clients de ses plus grands magasins de sélectionner un tissu puis de le faire confectionner à leur taille selon un modèle à choisir dans l'ensemble proposé. Le produit est disponible dans un délai de deux semaines. L'enseigne d'articles d'arts de la table 13 à Table offre un service de personnalisation de la porcelaine à la demande... Le rôle du point de vente dans le processus de "customisation" peut se situer à deux niveaux : il peut être le lieu où l'on donne la dernière touche au produit, comme dans le cas des mélanges de peinture dans les magasins de bricolage. Le point de vente exerce alors une activité productive qui exige généralement un minimum d'équipements et de savoir-faire. Lorsque les exigences en la matière dépassent les capacités d'un point de vente et/ou que le processus d'individualisation du produit dure trop longtemps pour être effectué en présence du client, le magasin n'est qu'un intermédiaire dans la chaîne informationnelle qui part du client pour aller jusqu'à l'usine. La VAD peut alors avantageusement jouer ce rôle en offrant aux clients toute l'interactivité et la convivialité dont est capable aujourd'hui la technologie. Pendant longtemps, Dell n'a vendu qu'à distance (et les produits que Dell vend désormais en magasin sont des produits standards). Les constructeurs automobiles mettent des configurateurs à la disposition de leurs clients sur leurs sites mais, pour préserver leur réseau de concessionnaires, ne permettent pas de passer la commande en ligne. Nike s'était rendu célèbre il y a plusieurs années déjà en permettant aux internautes de configurer leurs chaussures à partir du site Nikeid¹²³.

Le modèle suppose alors généralement un rapport direct entre le client et l'industriel (ou bien le commerçant ne fait que transmettre la commande du client, éventuellement après l'avoir assisté dans la définition de sa configuration). On le comprend aisément : le type de relation offre/demande qu'autorise Internet contient un formidable potentiel pour la mise en œuvre de ce modèle en permettant la transmission directe de la demande à l'usine, sans rupture de la chaîne informationnelle, en offrant au client l'ergonomie nécessaire pour préciser son besoin et configurer son produit...

De fait, l'apparition du e-commerce a donné un coup de fouet au développement des offres sur mesure. Les lecteurs MP3 d'Apple, les couteaux Laguiole, les bonbons M&M... sont quelques-uns des produits sur lesquels, via le site de la marque, le client peut faire procéder à une inscription personnalisée. Berville, pour les chaussures, Saint Sens ou Swann et Oscar pour les chemises, Longchamp pour la maroquinerie, Mon Cadeau pour les... cadeaux sont quelques-uns des sites qui proposent une offre sur mesure. Jusqu'à La Poste qui permet, via la rubrique "mon timbre à moi" de son site, d'éditer des timbres personnalisés (le carnet de 10 timbres à 0,56 € est vendu 12 €...). Fin 2009, les 3 Suisses ont ouvert le site 3 Suisses Couture où les clientes peuvent configurer leurs vêtements au moyen d'un logiciel permettant de jouer au styliste. Ce site s'inscrit dans une tendance plus générale consistant à aller au-delà de la possibilité pour le consommateur de jouer sur une combinaison d'options : *permettre au consommateur d'être co-créateur du produit acheté*. C'est la figure nouvelle du *prosumer* qui s'affirme ainsi, qui s'inscrit totalement dans le cadre d'une

¹²³ Le site permet désormais de personnaliser également des maillots et des sacs de sport.

société de personnes dans laquelle les individus affirment un désir de maîtrise dans tous les domaines et recherchent toutes les formes d'expression de soi. Les NTIC offrent aujourd'hui la possibilité de faire intervenir les clients en amont du processus de production, dans la conception même du produit. Les exemples sont encore aujourd'hui peu nombreux¹²⁴, mais ils témoignent de l'émergence d'une nouvelle modalité d'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande, qui passe par l'intervention directe de la demande dans la définition du produit, dans une démarche de coproduction emblématique de la relation de service. Les limites ne doivent pas être sous-estimées. En particulier celles tenant aux difficultés techniques et au coût associé à une production réellement individualisée, mais aussi celles associées aux compétences requises de la part du client pour intervenir efficacement dans la conception du produit.

- Certifier et s'engager

Informé et conseillé le client, lui proposer d'adapter les produits à la spécificité de son besoin, cela ne suffit pas à lui assurer que son achat produira effectivement les effets utiles escomptés. Pour aller plus loin dans cette orientation, les distributeurs doivent émettre des signes qui rassurent les clients sur les propriétés des produits vendus, et qui témoignent de leur engagement dans la promesse de satisfaire leurs attentes.

En premier lieu, il s'agit d'émettre des signes qui rassurent sur la qualité de l'ajustement de l'offre à la demande. Au-delà de la traditionnelle formule "satisfait ou remboursé" (généralement assortie de clauses très restrictives...), le distributeur peut affirmer une fonction de "sélectionneur de produit" qui, par l'engagement qu'une telle fonction implique, l'amène à dépasser son rôle d'intermédiaire assurant l'accès au marché des produits. C'est par exemple la démarche explicitement adoptée par la Fnac qui, dans ses guides d'achat, explique que son assortiment est le résultat d'une sélection rigoureuse. La batterie de tests auxquels les produits sont soumis dans son laboratoire et dont les résultats sont présentés dans les guides atteste une capacité dans l'évaluation des produits qui crédibilise l'affirmation du rôle de sélectionneur. A une autre échelle, Kiria, une enseigne multicanal spécialisée dans le "wellness", a formé un comité scientifique présidé par le célèbre Professeur Papiernik qui est indiqué comme impliqué dans la sélection des produits. De manière plus "subliminale", et en ce qui concerne les consommations moins techniques et pour lesquelles les effets utiles relèvent plus de considérations immatérielles que strictement fonctionnelles (typiquement dans l'équipement de la personne), la rassurance sur la qualité de l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande s'opère par le biais de la stratégie de segmentation-différenciation. L'enseigne se met alors en position d'émettre des signes (axes de communication, parti-pris en matière d'aménagement du point de vente...) destinés à provoquer reconnaissance et empathie de la part des consommateurs appartenant à la cible, et à les convaincre que l'offre proposée est totalement adaptée à leurs attentes. Si cette image est installée avec succès, alors l'enseigne peut jouer le rôle de prescripteur vis-à-vis de sa cible, et

¹²⁴ On ne compte plus les magasins qui, depuis des années, permettent aux clients d'imprimer l'image souhaitée sur un tee-shirt. Sur un principe proche, signalons plusieurs sites qui se proposent de réaliser un papier peint à partir d'une photo ou d'un dessin fourni par le client (maphotodeco, papierpeint-déco...).

contribue de la sorte à forger les attentes de la demande¹²⁵. Ainsi, le simple fait qu'un vêtement soit vendu sous l'enseigne Jennyfer lui confère, aux yeux de l'adolescente soucieuse de son apparence qui constitue sa cible principale, le gage de sa capacité à répondre à ses attentes. Les leviers supplémentaires que la présence sur Internet donne aux marques et aux enseignes pour émettre de tels signes sont de nature à renforcer l'efficacité de cette forme de assurance sur la capacité de l'enseigne à satisfaire les attentes de sa cible.

La tendance la plus nette en matière de signe d'engagement du distributeur dans son rôle de sélectionneur est d'impliquer les clients eux-mêmes dans la sélection de l'offre, ce qui répond par la même occasion au désir de prise de parole des consommateurs. L'idée est ancienne. Dès 1995, Casino lançait l'opération "Clients Experts". Elle consistait à faire tester par un large échantillon de clients les produits vendus à sa marque et, sur cette base, de procéder à des améliorations, voire à supprimer certains produits de ses rayons. Un peu plus tard, le réseau de proximité du groupe Carrefour a exploité la même idée pour sa gamme (au nom évocateur) Grand Jury. L'interactivité qu'autorise Internet permet aujourd'hui de déployer ce type de logique sur une grande échelle et à un coût très faible. Nous ne reviendrons pas sur la large diffusion de la pratique de l'évaluation des produits vendus par les clients qui, pour l'instant, ne s'accompagne généralement pas d'un discours explicite de l'enseigne assurant que sa politique de référencement tient compte des évaluations des clients. En outre, comme évoqué plus haut, ces évaluations souffrent d'être généralement effectuées juste après l'achat et ne rendent compte qu'imparfaitement des effets utiles produits dans la durée et dans des contextes d'utilisation divers. De plus, les notations sont globales et les richesses des évaluations rédigées ne donnent pas lieu à un traitement synthétique permettant au client potentiel de capter aisément le contenu relatif aux effets utiles effectivement éprouvés par les utilisateurs. Le site américain de vente de chaussures Zappos (racheté en 2009 par Amazon) se distingue sur ce point et constitue peut-être un exemple de ce qui se banalisera dans l'avenir. Les acheteurs peuvent noter globalement le produit acheté, mais aussi donner une note sur le critère du confort et une autre sur celui du "look". Ils sont également invités à remplir un bref questionnaire sur le confort du produit. Cela autorise en retour le site à afficher, par exemple concernant le modèle Carmel de la marque Keen, que 60 % des acheteurs répondants estiment que la pointure réelle est en réalité inférieure d'une demi-taille à la pointure annoncée, que la largeur de la chaussure est jugée correcte pour 80 % d'entre eux et que le support de la voûte n'est que "modéré" pour 84 % des répondants.

Les sites communautaires offrent d'autres possibilités de mobilisation des consommateurs en vue d'optimiser l'assortiment ou, pour les industriels, la conception des produits. Par exemple, les géants américains de l'agroalimentaire General Mills (au travers de son site Pssst.generalmills.com) et Kraft Foods (Kraftfirsttaste.com) invitent les membres de leurs "clubs" à donner leur avis sur les produits, à échanger entre eux sur les usages, à exprimer des désirs. Ils peuvent être conviés à

¹²⁵ Cette idée est clairement exprimée par cette responsable du Bon Marché lorsqu'elle déclare : "*Nos clientes savent qu'elles trouveront ici des marques créatives dans lesquelles elles se reconnaissent. Elles viennent trouver l'inspiration qui leur manque ailleurs. Le Bon Marché joue son rôle de prescripteur. Philippe de Beauvoir le répète souvent : "nous existons plus par ce que nous enlevons que par ce que nous ajoutons". Nous nous devons de présenter peu de choses mais des marques de niche*". (Séverine Merle, directrice de l'image du Bon Marché, *Business Digest*, n°124, nov. 2002).

des tests de nouveaux produits. Généralisant la démarche, le site YouGether.fr, en France, met à disposition des marques une plate-forme leur permettant d'entrer en relation avec des communautés de clients bloggeurs ou actifs sur les réseaux sociaux et donc susceptibles de cautionner leurs produits et d'agir comme des prescripteurs.

En deuxième lieu, rassurer le client sur sa capacité à optimiser les effets utiles peut passer par une démarche consistant à certifier les attributs du produit qui ne sont pas directement visibles. La certification de la qualité des produits est l'une des raisons d'être des marques. Sur les marchés où les marques ne présentent pas ce caractère de caution, les distributeurs sont incités à endosser directement ce rôle. C'est probablement Carrefour qui a inauguré cette voie, dans les années 1990, en pleine crise de la vache folle, lorsque les consommateurs se sont trouvés confrontés à l'incertitude sur l'innocuité de la viande consommée. A travers son label "Filière qualité", l'enseigne entendait garantir au consommateur qu'elle avait pris l'ensemble des dispositions¹²⁶ permettant de le rassurer sur la qualité des produits vendus. Depuis, cette démarche de labellisation s'est étendue aux autres produits frais. Plus généralement, les marques de distributeurs ont progressivement évolué d'une caution de prix bas à un engagement de qualité de la part de l'enseigne, évolution dont témoigne le fait que, les uns après les autres, les distributeurs ont abandonné le modèle du produit "sans marque" ou à marques "exclusives" pour apposer directement le nom de l'enseigne sur les produits en signe d'engagement. En 2009, Carrefour a fait un pas supplémentaire dans cette direction en signant "Carrefour Discount" sa gamme de produits premiers prix. Dans la vente à distance, l'effort d'engagement a également porté sur la réalisation de la transaction commerciale elle-même, la demande de rassurance en la matière étant importante eu égard à la virtualité de la relation marchande et, pour la vente en ligne, à la jeunesse du circuit. La plupart des sites de e-commerce comportent dès la page d'accueil une rubrique qui exprime les engagements du e-marchand. Dans la phase d'émergence du e-commerce, les pionniers (souvent des pure players peu connus du grand public) ont ressenti le besoin de crédibiliser cet engagement via la création de labels par des institutions ou des sociétés pouvant jouer le rôle de tiers de confiance et d'instance de recours en cas de conflit¹²⁷. La banalisation du e-commerce diminue aujourd'hui l'enjeu stratégique associé à ce type de labellisation, sauf peut-être pour les petits e-marchands en mal de notoriété. Par contre, l'extension de cette démarche de labellisation aux effets utiles attendus des offres est à ce jour une piste peu explorée, si l'on met de côté le travail conséquent mais souvent peu visible et difficilement lisible pour les consommateurs réalisé par les organisations de normalisation ou les instances professionnelles à travers la production de signes de qualité.

- **En aval de la transaction : aider le client à extraire les effets utiles**

L'adoption d'une posture servicielle implique pour les distributeurs (mais aussi pour les industriels) de s'intéresser à ce qui se passe après la transaction, lorsque le client, en possession de son achat, s'engage dans la consommation au sens strict et s'efforce de bénéficier des effets utiles produits par l'objet de son achat. Il s'agit alors d'accompagner le client dans sa consommation, de l'aider à

¹²⁶ Sélection des fournisseurs, contrôle de l'alimentation donnée au bétail, traçabilité des produits, analyse en laboratoire...

¹²⁷ Fia-Net, ChamberTrust, Webtrust, L@belsite...

extraire les effets utiles. Cette tâche peut adopter des formes très différentes selon le type de produit considéré. De manière générale, les interventions du vendeur en aval de la transaction peuvent porter sur quatre registres.

- Assister dans la mise en place du produit

Ce registre ne concerne que les biens durables. Il s'agit de s'assurer des bonnes conditions de mise en route du produit afin que le client puisse commencer à en extraire les effets utiles. La livraison, l'installation et la mise en route sont une fonction classiquement assurée par les vendeurs de biens durables. Les éléments nouveaux en la matière portent sur la mise en place de solutions intégrées. Nous traiterons ce point dans la section suivante.

- Former le client et l'assister dans l'usage

Tirer tous les bénéfices de l'usage de certains produits nécessite la mobilisation de compétences particulières de la part du consommateur. Pour aider le client à maximiser les effets utiles issus de son achat, le vendeur peut l'assister dans l'acquisition des compétences nécessaires. C'est typiquement le cas avec les modes d'emploi. Souvent décriés pour leur manque de clarté, les modes d'emploi ont fait l'objet d'une attention croissante de la part des fabricants et se sont souvent enrichis d'un didacticiel multimédia et interactif accessible en ligne ou depuis un CD-Rom, voire intégré directement au produit. Certains distributeurs se sont engagés activement dans la formation générale de leurs clients, non pas à l'utilisation de tel ou tel produit, mais à des catégories génériques d'activités impliquant l'usage des produits vendus. Les exemples sont nombreux, des cours de bricolage chez Leroy Merlin aux formations à l'informatique à la Fnac, en passant par les ateliers thématiques chez BHV Déco (par exemple, la customisation des chaises...), les cours de skate pour enfants chez Andaska, les cours de cuisine chez Du Bruit dans la Cuisine ou chez Zodio, l'école des thés chez Le Palais des Thés, ou les formations au massage et à l'aromathérapie chez Résonances... Au-delà du soutien apporté aux clients dans l'extraction des effets utiles, il s'agit là de démarches visant également à resserrer le lien avec l'enseigne et à développer une dimension communautaire autour de centres d'intérêt partagés.

On notera que les industriels ne sont pas en reste dans cette démarche consistant à accompagner leurs clients dans l'extraction des effets utiles lors de la consommation de leurs produits. Internet leur a donné les moyens de communiquer à distance. De nombreuses marques de produits alimentaires donnent, sur leur site, des conseils pour la mise en œuvre des produits, en particulier en préconisant des recettes. Distributeurs, industriels et prestataires de services sont de plus en plus nombreux à ouvrir des hotlines pour aider les clients à faire face aux multiples difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans l'usage de leurs produits. Ce type de dispositif d'assistance, qui repose pour une large part sur une intervention humaine, peut se révéler très coûteux pour les entreprises qui sont alors tentées d'en maîtriser le coût par des logiques d'"industrialisation" (prétraitement automatisé des demandes, scripts préétablis que doivent suivre les opérateurs, délocalisation des centres d'appel dans des pays à bas salaires...) se révélant quelquefois source de déception pour les clients. Certaines entreprises expérimentent le potentiel offert par le web 2.0 pour déléguer une partie de cette fonction d'assistance sur les clients, organisés en communauté

d'entraide. Cette forme de crowdsourcing¹²⁸ est notamment pratiquée par Dell, et plus généralement par l'ensemble des entreprises qui ont développé un forum sur leur site¹²⁹.

- S'engager sur la durée de production des effets utiles

Offrir une garantie allant au-delà des obligations légales, à défaut d'apaiser les inquiétudes quant à la pertinence des effets utiles par rapport aux besoins, offre des assurances sur la durée durant laquelle l'offre produira ses effets utiles. Elle peut être interprétée par les consommateurs comme une information sur la durabilité du produit, caractéristique par définition difficilement observable au moment de l'achat. Plusieurs entreprises se sont récemment engagées dans cette voie. Toyota, en son temps, avait secoué le marché automobile en offrant une garantie de 3 ans là où les autres constructeurs se bornaient à la durée légale d'un an. En 2009, le fabricant coréen Kia, encore peu connu en France et qui a sans doute besoin, comme Toyota dans le passé, de rassurer les consommateurs, s'est distingué en proposant une garantie de 7 ans pour certains véhicules de sa gamme. Ikea offre des garanties longues pouvant aller jusqu'à 25 ans pour les caissons de meubles de cuisine. Ce type de démarche, qui implique nécessairement la conception du produit, ne peut être mené que par des industriels ou des distributeurs ayant intégré la production. Les distributeurs multimarques ne peuvent proposer, au mieux, qu'un allongement modéré de la garantie du fabricant (par exemple, le site ecranlounge.com, spécialisé dans la vente de systèmes de home cinéma, offre à ses clients un an de garantie supplémentaire) ou une option d'extension de garantie payante.

L'approche en termes de garantie pourrait être étendue au-delà des champs qu'on lui connaît aujourd'hui. Il n'est pas encore d'usage de garantir les équipements de la personne. Mais déjà Javari, le site britannique créé par Amazon en 2009, spécialisé dans la vente de chaussures, assure la reprise gratuite du produit pendant 365 jours, pas seulement – comme le pratiquent d'autres e-marchands – dans son état et son conditionnement d'origine, mais aussi "s'il n'a pas été aussi performant qu'attendu ou s'il présente des dégradations qui ne sont pas associées à un usage normal". Les commerçants peuvent, à leur niveau, apporter des garanties sur le service commercial fourni. C'est généralement l'objet des "engagements" en matière de délai, de sécurité des paiements, de possibilité de reprise... La garantie du commerçant peut s'étendre à sa politique de prix. Darty a popularisé la formule consistant à rembourser la différence (voire, au-delà) lorsqu'un client, après l'achat, trouve le même produit vendu moins cher chez un autre commerçant. Cette garantie est également proposée par certains sites de e-commerce positionnés sur les prix bas (par exemple, Rue du Commerce). Leclerc a récemment montré que l'on pouvait encore innover en la matière avec le lancement de sa "garantie promo". Le principe consiste à comparer dans chaque magasin les prix pratiqués "dans le fond de rayon" (c'est-à-dire hors promotion) avec le prix affiché sur les prospectus promotionnels des concurrents situés à proximité du point de vente et, lorsque le magasin Leclerc se révèle plus cher, à créditer la différence sur la carte de fidélité du client Leclerc qui aurait payé trop cher. Par ce dispositif - pur produit de

¹²⁸ Voir Pisani et Piotet [2008].

¹²⁹ Les opérateurs de télécommunications, très sollicités en matière d'assistance, ont été particulièrement actifs sur ce plan. Le Forum Mobile et ADSL de SFR comptait fin 2009 près de 90 000 utilisateurs...

l'électronisation du commerce –, le distributeur est en mesure de garantir à ses clients les prix les plus bas, quelles que soient les promotions du moment pratiquées par les concurrents. Une forme originale (et, sans doute, extrêmement efficace) de garantie des effets utiles propres au service commercial.

4.2 L'apport de solution

Une application plus profonde du modèle serviciel consiste à dépasser l'idée de commercialisation de produits pour viser l'accompagnement du client dans la résolution de ses problèmes de consommation. Autrement dit, faire de la fourniture des effets utiles – et non de la mise à disposition des produits – la véritable raison d'être de la relation commerciale.

L'objet de la transaction ne porte plus alors sur les produits en soi, considérés isolément les uns des autres, mais sur des bouquets de biens et services complémentaires dans l'usage et qui, ensemble, concourent à solutionner un problème de consommation particulier.

La forme la plus élémentaire de cette logique d'apport de solution – et la plus en phase avec la conception traditionnelle du commerce – réside dans l'offre de bouquets horizontaux permettant au client d'accéder auprès d'un seul interlocuteur à l'ensemble des biens et services nécessaires à la satisfaction d'un besoin. Une forme plus élaborée – et à ce jour rarement mise en œuvre dans le commerce – repose sur la construction de bouquets verticaux qui permettent d'accompagner le client au cours de chacune des étapes qui mènent à la résolution d'un problème. Examinons successivement ces deux formes.

- **Les bouquets horizontaux**

Proposer à ses clients un bouquet horizontal, c'est leur permettre d'accéder à partir d'un "guichet unique" à l'ensemble des biens et services complémentaires dans la production d'effets utiles associés à une fonction particulière, un problème de consommation spécifique. Cette approche revient à constituer des portefeuilles d'activités ou des assortiments qui combinent des produits ayant toute chance d'être hétérogènes sur le plan des conditions de production. Dans le capitalisme fordien, chaque entreprise appartient à une branche, chaque branche renvoyant à un type de produit ou de technique de production spécifique. Dans le capitalisme contemporain, ce critère technique tend à laisser place à celui de l'homogénéité de l'activité sur le plan des compétences mobilisées, qui donne lieu à une spécialisation cognitive des entreprises. Dans les deux cas, il est peu probable que cette prégnance des considérations productives dans la définition du contour du portefeuille d'activités conduise à former un bouquet cohérent par rapport au besoin des clients. On retrouve couramment ce fondement industriel dans la composition des assortiments des distributeurs, dans le modèle de distribution de masse issu de la précédente révolution commerciale. A chaque branche industrielle est associé un sous-secteur du commerce qui assure l'écoulement de sa production. L'industrie de la chaussure est associée au commerce de chaussure, l'industrie de l'habillement au commerce d'habillement, l'industrie du meuble au commerce de meubles, l'industrie des montures et celle des verres optiques au commerce d'optique... Même les formats de commerce généralistes (les grands magasins, les hypermarchés, les VADistes

généralistes...), dont l'assortiment par définition traverse le système productif, organisent généralement leur offre selon une logique industrielle. Dans les supermarchés, par exemple, les produits sont encore couramment classés conformément à la nomenclature des industries agroalimentaires : les liquides à base de fruits, ceux à base d'alcool (et parmi eux, on sépare les vins des spiritueux), les conserves surgelées, les conserves appertisées...

L'adoption progressive d'une orientation-client par les entreprises de la distribution¹³⁰ les conduit à s'écarter progressivement d'une logique de constitution de leurs assortiments fondée sur l'homogénéité des filières d'approvisionnement (approche amont-aval) pour une logique consistant à partir des besoins des clients et à rassembler sur cette base l'ensemble des produits complémentaires, fussent-ils associés à des filières d'approvisionnement différentes. Ce sont les grandes surfaces de bricolage qui, dès la fin des années 1970, ont adopté cette logique à grande échelle en réunissant, sous le même toit, quincaillerie, outillage, couleurs, revêtements de sols et papiers peints, matériaux... jusque là vendus par des circuits de distribution différents en dépit de leur évidente complémentarité sur le plan des usages. Depuis, la démarche consistant à construire l'offre-produits sous la forme de bouquets horizontaux s'est largement diffusée. L'assortiment de grandes jardinerie s'étend des végétaux au mobilier de jardin, en passant par la librairie spécialisée, voire les articles de loisirs créatifs. Du Bruit dans la Cuisine s'est créé autour d'un bouquet couvrant l'univers de la table : ustensiles de cuisine, matériel de cuisson, arts de la table, librairie spécialisée, épicerie fine. La jeune enseigne Tutti Fiesta propose dans ses magasins tout (ou presque) ce qui est nécessaire pour faire la fête : décorations, déguisements, cotillons, vaisselle jetable... Kiria, dans le domaine du "wellness", développe un assortiment qui traverse des catégories aussi diverses que les livres, les disques, les cosmétiques, les meubles de confort, les appareils médicaux... L'enseigne propose également un ensemble de services (qui pèserait pour près de 20 % dans son chiffre d'affaires) allant de la réservation de thalasso à des cours de yoga, en passant par l'organisation de conférences et par des prestations de conseil pour choisir une résidence de retraite...

La compétitivité d'une offre-bouquet dépend, d'une part, de la pertinence des associations opérée par rapport aux problématiques que rencontrent les consommateurs et, d'autre part, du supplément de valeur-client (ou d'effets utiles) que produit le fait d'acquérir les éléments du bouquet chez un même et seul fournisseur au lieu de s'adresser à une somme de spécialistes produits.

La question de la cohérence permet de distinguer deux catégories de bouquets :

- *Les bouquets à cohérence fonctionnelle* : l'enseigne réunit sous le même toit un ensemble de biens et services complémentaires dans l'usage, dont les clients ont besoin – simultanément ou non – pour répondre à un problème de consommation, assurer une fonction. C'est typiquement le cas des bouquets proposés par les enseignes de bricolage.

- *Les bouquets à cohérence immatérielle* : les produits associés par l'enseigne dans son bouquet n'entretiennent pas de relation de complémentarité fonctionnelle évidente. Ils relèvent par contre

¹³⁰ Mais on verra que les mêmes causes produisent les mêmes effets chez les entreprises industrielles et les prestataires de services.

d'un même registre immatériel, du même territoire imaginaire... L'exemple-type est Nature et Découvertes, dont la composition de l'assortiment ressemble à un inventaire à la Prévert et qui pourtant apparaît comme parfaitement cohérent aux yeux des consommateurs sensibles au registre immatériel évoqué par les deux mots qui composent le nom de l'enseigne. L'assortiment des enseignes de produits bio peut s'étendre de l'alimentaire aux cosmétiques, en passant par des produits d'entretien, des ustensiles de cuisine, voire des produits textiles ou des articles de décoration issus du commerce équitable, l'ensemble trouvant sa cohérence dans le fait de rassembler, autour de produits obéissant à un cahier des charges rigoureux, une communauté de clients partageant certaines valeurs. Dans un tout autre domaine, l'offre de l'enseigne Eden Park, qui s'adresse à la communauté des amateurs de rugby, couvre des catégories aussi diverses (et, *a priori*, éloignées du rugby) que l'habillement masculin, féminin et pour enfants, les chaussures, les cosmétiques, le linge de maison et les arts de la table.

La définition du contenu d'un bouquet à cohérence fonctionnelle ne semble pas, *a priori*, poser de difficulté conceptuelle majeure. Elle suppose simplement une connaissance des usages des consommateurs dans le domaine visé. Les enseignes généralistes ont cependant affaire à la difficulté qu'il y a à attribuer les produits aux différents bouquets possibles. Carrefour, en 1997, a tenté de rompre avec l'approche "produit" de la composition des assortiments de ses hypers en constituant des "univers" autour d'unités de besoin de ses clients. Ainsi, les produits pour bébés, qui étaient disséminés dans le magasin en fonction de leur catégorie de rattachement (les petits pots avec les produits alimentaires, les couches avec les produits d'hygiène, la layette avec les vêtements...), ont été regroupés en un seul espace, spécialement aménagé et aisément identifiable par la cible. Plus récemment, Auchan a mis en test deux nouveaux univers dans le secteur de l'équipement de la maison (la "Maison déco" et la "Maison gourmande") afin de contrer la concurrence des grandes surfaces spécialisées. Cette démarche se heurte à l'attribution de chaque produit à une fonction de consommation car, souvent, un même produit peut relever simultanément de plusieurs fonctions. Par exemple, les petits pots pour bébés relèvent à la fois d'un bouquet "puériculture" et d'un bouquet "dessert" ou "solution repas". Chaque produit serait donc susceptible d'être implanté simultanément dans plusieurs univers, ce qui – bien sûr – est contraire au souci d'optimisation du rendement de la surface commerciale. La VAD en ligne aide à résoudre cette difficulté puisque la génération de combinaisons de produits s'opère exclusivement sur un mode informationnel, ce qui permet à bon compte d'affecter un même produit à autant de bouquets que nécessaire et permet d'élaborer des bouquets à géométrie variable. La VAD en ligne peut même aider à définir les bouquets pertinents, par la simple observation des associations d'achat et de pages vues par les clients du site. C'est sur la base de ces observations que des sites de vente en ligne sont capables de préconiser, durant l'achat ou après (par l'envoi de courriel), l'acquisition de produits complémentaires.

La pertinence des bouquets à cohérence immatérielle est souvent plus problématique en raison de la fragilité du fil invisible qui relie l'ensemble de leurs éléments : l'évocation d'un registre immatériel. Les difficultés résident à la fois dans la sélection d'un registre qui "résonne" auprès d'un segment significatif de consommateurs, et dans la capacité ensuite à cultiver ce registre, à l'exprimer à travers l'ensemble des éléments du mix marketing et d'une manière qui soit pertinente par rapport aux représentations de la cible. Plus encore que pour les bouquets fonctionnels, se

pose ici la question du supplément de valeur-client qu'offre le bouquet par rapport à l'accès séparé à chaque produit.

Le supplément de valeur-client apporté par une offre-bouquet peut résider à trois niveaux¹³¹ :

- les économies monétaires : l'acquisition de tout ou partie des éléments du bouquet permet au client de réaliser une économie dans l'obtention de la solution à son problème ;
- les gains d'efficacité : acquérir l'ensemble des biens et services nécessaires à la solution d'un problème auprès d'un seul offreur permet d'obtenir une solution plus efficace, plus performante ;
- les économies de coûts de transaction : le recours à un guichet unique réduit les coûts de transaction pour les clients : déplacement, exploration de l'offre, décision, négociation, contractualisation, paiement, financement, livraison, activation du service après-vente...

Si ce dernier niveau est quasiment consubstantiel au principe de l'offre-bouquet par une enseigne, les économies monétaires et les gains d'efficacité n'ont rien d'automatique et exigent une démarche explicite de la part du distributeur visant à exploiter des *effets d'intégration*.

Nous définissons les effets d'intégration comme les gains de valeur-client dus à l'implication du confectionneur de bouquet dans l'intégration de ses éléments constitutifs. Ainsi, la réduction du coût de la solution pour le client peut provenir des économies d'échelle et de champ réalisées par l'entreprise qui assure la distribution (voire la production) simultanée des produits composant le bouquet, comparativement à ce qu'il en coûte de les distribuer (produire) séparément. Les gains d'efficacité peuvent résider dans le fait que le confectionneur du bouquet a porté un soin particulier à ce que ses différentes composantes s'articulent correctement et démultiplient leurs effets utiles respectifs. Par exemple, acquérir auprès d'un même fournisseur l'ensemble des éléments composant un système d'arrosage automatique peut offrir la garantie d'un meilleur emboîtement des éléments et d'une meilleure performance d'ensemble. Sur nombre de marchés de consommation, les interfaces ont fait l'objet d'une standardisation à l'échelle de la "profession". Par exemple, les interdépendances entre les éléments d'un bouquet informatique sont gérées au moyen d'interfaces standardisées (VGA pour les écrans, USB pour les terminaux, Ethernet pour les réseaux filaires...), si bien que l'intérêt pour les clients d'une offre-bouquet intégrée est en règle générale très limité. Au-delà des considérations relatives à l'optimisation des interfaces techniques lorsque les éléments sont interdépendants dans la production de la solution (la lance qui doit s'adapter au tuyau), l'efficacité de la solution peut impliquer des considérations relatives à la compatibilité esthétique des éléments. Un bouquet "équipement de la personne" pourra ainsi tirer sa compétitivité de la cohérence des vêtements et accessoires sur le plan du style, de l'harmonie des couleurs... voire, dans un registre plus symbolique, de la cohérence d'image de l'ensemble.

Remarquons qu'un pur commerçant, dont l'activité consiste à revendre des produits achetés sur catalogue à ses fournisseurs, ne dispose que de peu de leviers d'exploitation des effets d'intégration, qui relèvent pour l'essentiel de la sphère de la production. Le principal effet d'intégration qu'un pur commerçant est susceptible d'exploiter porte sur les économies monétaires

¹³¹ Nous reprenons ici, en les simplifiant, les éléments d'analyse développés dans Moati [2008].

potentiellement issues des économies de champ (vendre sous le même toit et sous la même enseigne une grande diversité de produits peut conduire à des économies sur les coûts unitaires de commercialisation (coûts de distribution et coûts de communication)). Les effets d'intégration en matière de gains d'efficacité supposent souvent d'exercer la maîtrise de la conception des produits afin d'être en mesure d'optimiser les interfaces et la cohésion de l'ensemble. Ce n'est sans doute pas par hasard que la problématique des bouquets horizontaux semble se développer le plus rapidement, d'une part chez les producteurs et les prestataires de services (banque-assurance, énergéticiens, entreprises de télécommunication...) et, d'autre part, chez les distributeurs qui sont engagés dans la conception des produits et le développement de marques propres. C'est ainsi que l'on peut considérer qu'Ikea est effectivement "plus qu'un marchand de meubles". En assurant la conception de ses produits, il est en mesure de proposer à ses clients un large bouquet horizontal autour de l'équipement de la maison, qui s'étend de l'ameublement à la décoration, mais qui couvre aussi les articles de cuisine, le linge de maison, les jouets... Le bouquet d'Ikea n'est pas seulement fonctionnel. Il est également immatériel en véhiculant l'image d'un style de vie et un ensemble de valeurs (le design démocratique). Les effets d'intégration ne découlent pas uniquement des économies d'échelle et de champ (exploitées au niveau à la fois de la production et de la distribution), mais aussi de l'unité de style de l'ensemble des produits, de la facilité avec laquelle ils peuvent être combinés pour constituer un intérieur cohérent... La capacité à exploiter des effets d'intégration d'ordre esthétique est un des ingrédients du succès des marques-enseignes de l'équipement de la personne au détriment des commerçants multimarques.

L'avantage que la maîtrise de la conception donne aux industriels dans l'élaboration de bouquets horizontaux a bien été perçu par un certain nombre d'entre eux, eux aussi engagés par les mutations de leur environnement à adopter une orientation-client qui les incite à réviser les fondements de la constitution de leur portefeuille d'activités. On notera par exemple l'important travail de repositionnement opéré dans ce sens par Danone depuis une quinzaine d'années et qui consiste à se défaire progressivement d'un portefeuille d'activités fondé sur des critères industriels pour construire un bouquet autour d'une fonction de consommation : la nutrition. A mesure qu'ils basculent dans cette démarche de construction de bouquets horizontaux, les industriels sont de plus en plus soucieux de nourrir une relation directe avec leurs clients, afin d'assurer la promotion de leurs bouquets et d'accompagner les consommateurs dans la production des effets utiles. Il y a ici l'une des raisons qui incitent les industriels à intégrer la distribution. Le coût, le délai et la complexité associés à la création d'un réseau de magasins ont longtemps freiné leurs velléités en la matière. L'apparition du e-commerce s'est traduite par une importante réduction du ticket d'entrée dans le commerce de détail. En outre, l'importante modularité qui caractérise le back-office du e-commerce facilite encore l'entrée en permettant aux industriels de s'appuyer sur des partenaires disposant des compétences spécifiques susceptibles de leur faire défaut.

Ainsi, si l'hypothèse d'une diffusion du modèle serviciel, via notamment celle des offres-bouquets, devait être validée, nous aurions là une raison supplémentaire d'anticiper la progression du modèle de la marque-enseigne par un mouvement convergeant des distributeurs et des industriels.

- **Les bouquets verticaux**

Les bouquets verticaux consistent à offrir au client de l'accompagner au cours de chacune des étapes qui mènent à la résolution d'un problème de consommation. Là où le bouquet horizontal se borne à mettre à disposition des consommateurs l'ensemble des biens et services nécessaires à la solution d'un problème, le bouquet vertical s'attèle directement à la production de la solution. Le bouquet vertical est donc fondamentalement de nature diachronique. Passons rapidement en revue les étapes du processus de consommation auquel il peut apporter sa contribution.

- ***Assister à chaque étape du processus de consommation***

- *Le diagnostic.* Les consommateurs ne sont pas toujours en mesure de préciser la nature de leur "problème" de consommation. A l'image du malade qui consulte son médecin pour obtenir son diagnostic, les clients peuvent apprécier l'assistance du confectionneur de bouquet pour un travail d'audit du problème à solutionner. Offrir une solution maximisant les effets utiles pour le client suppose de partir d'une identification pertinente du problème.

- *La traduction en produits/services.* Une fois réalisé le diagnostic sur la nature du problème du client, le confectionneur de bouquet peut mobiliser son expertise pour réunir les biens et les services qui seront nécessaires à la fourniture de la solution adaptée. A ce stade, il doit exploiter au mieux les effets d'intégration afin de minimiser le coût de la solution et d'en maximiser l'efficacité. Les biens et services élémentaires peuvent être produits ou simplement conçus par lui ou acquis auprès de prestataires. Le choix dépend notamment du degré de dépendance fonctionnelle entre les éléments, et de l'existence ou non d'interfaces standardisées. Il dépend aussi de l'étendue de ses compétences face à l'hétérogénéité des éléments sur les plans productif et cognitif.

- *La mise en œuvre de la solution.* Elle peut impliquer une activité de production ou d'assemblage, l'installation d'équipements, la mise en route de dispositifs...

- *Le monitoring des effets utiles.* L'objet de la transaction n'étant pas, en soi, les biens et les services fournis mais la solution effective au problème initial, le bouquet vertical peut intégrer une composante de contrôle des effets utiles produits par l'action du confectionneur du bouquet, afin de s'assurer que la solution mise en œuvre a effectivement produit les effets attendus sur le client.

- *L'adaptation éventuelle de la solution.* Le monitoring des effets utiles peut conduire au constat d'une solution non optimale impliquant une correction des modalités de sa mise en œuvre. Lorsque le problème n'appelle pas une solution ponctuelle apportée une fois pour toutes, mais une intervention continue visant à assurer un état ou prendre en charge une fonction récurrente, le monitoring peut diagnostiquer l'occurrence de dysfonctionnements dans la production de la solution (défaillance d'un des éléments du bouquet mis en œuvre), et faire état d'une évolution dans la manière dont se pose le problème, du fait d'un changement dans le besoin du client ou dans les variables de contexte qui conditionnent le contenu de la solution à apporter. Monitoring et adaptation fonctionnent alors selon une boucle de rétroaction.

A ce jour, il n'existe sans doute pas dans le commerce de bouquets verticaux couvrant l'ensemble des étapes du processus. Un bouquet aussi intégré pose, notamment, la question du modèle de revenu, car il ne s'agit plus de vendre à l'acte les biens et services impliqués par le bouquet mais

plutôt de vendre, a minima, un droit d'accès aux ressources nécessaires à la production de la solution, voire directement les effets utiles produits par la solution. La version ultime de ce modèle, dans laquelle une vente de services se substitue à la vente de biens (le confectionneur de bouquet reste propriétaire des équipements nécessaires à la production des effets utiles), est appelée *économie de la fonctionnalité* par les spécialistes du développement durable. De tels modèles ont déjà fait l'objet d'applications sur certains marchés BtoB (certaines missions de conseil, l'infogérance, les services énergétiques...). Si le mouvement est beaucoup moins avancé dans le BtoC, des expérimentations dans cette direction ont été engagées par un certain nombre de grands acteurs, plus souvent producteurs et prestataires de services que distributeurs. Ces exemples témoignent de la place déterminante qu'Internet et, plus généralement, les NTIC peuvent prendre dans la mise en œuvre de tels modèles.

- Quelques cas

Dans la distribution, c'est incontestablement dans le commerce d'équipement du foyer que les démarches servicielles fondées sur des bouquets verticaux sont les plus avancées. Depuis longtemps déjà, des enseignes telles que Leroy Merlin, Lapeyre ou Ikea se proposent d'accompagner leurs clients dans la mise en œuvre de projets. Les offres les plus abouties en la matière portent aujourd'hui sur les cuisines et les salles de bains. En amont de la transaction, les clients bénéficient de l'intervention de conseillers qui les assistent dans la définition de la nature de la solution répondant le mieux à la spécificité de leurs besoins, sa traduction en termes de produits (meubles, portes, poignées, robinetterie, sanitaires..., voire équipements électroménagers, accessoires de cuisine...) assemblés sur mesure en fonction des contraintes et des goûts spécifiques de chaque client. Les enseignes proposent généralement d'assurer la livraison et, surtout, la pose. Certaines assortissent leur prestation d'une garantie longue durée sur leurs produits. Ce n'est donc pas tant un ensemble de produits qui a été vendu, mais bien une solution adaptée à chaque client, accompagnée de sa mise en œuvre étape par étape. On notera avec intérêt l'importante diffusion du terme de "solution" dans le discours des enseignes, dans l'équipement de la maison d'abord (Leroy Merlin, Aquamondo, BHV, 13 à Table...), mais pas seulement (le slogan d'Auchan au début des années 2000 n'était-il pas, "Auchan, apporter de bonnes solutions pour mieux vivre" ? En 2004, Béatrice Boussard, directrice de la stratégie de la branche proximité de Carrefour, déclarait "*Nous voulons être des apporteurs de solutions pour faciliter la vie de tous les jours*" (*Points de Vente*, 26 janvier 2004)).

Un exemple plus radical est fourni par un industriel qui, pour l'occasion, s'est fait également distributeur : Nestlé avec Nespresso. Nespresso est sans doute à ce jour l'illustration BtoC¹³² la plus aboutie – et particulièrement réussie – d'une démarche d'apport de solution globale au travers d'un bouquet à la fois vertical et horizontal. Le fait que cette application soit centrée sur un produit de base, proche du statut de commodité, témoigne du fait que le modèle serviciel n'est pas réservé aux seuls problèmes de consommation "complexes". Entrons un peu dans le détail de l'offre de

¹³² On notera cependant avec intérêt que le système Nespresso a été initialement élaboré et commercialisé sur les marchés BtoB (implantation dans les entreprises et les hôtels).

valeur (à défaut de pouvoir se livrer à une analyse détaillée du modèle économique dans son ensemble).

Le bouquet Nespresso est centré sur la fameuse capsule ainsi que sur la machine dans laquelle elle s'insère. L'ensemble met en œuvre des technologies développées par Nestlé et protégées par une longue suite de brevets¹³³. Afin de s'adjoindre des compétences complémentaires, Nestlé a confié la production des machines à des fabricants d'équipements électroménagers dont la marque est reconnue par le public. L'interface entre les capsules et la machine qui, selon les dires de la marque, est le siège de gains d'efficacité pour les clients (libération des arômes du café), est une interface propriétaire, ce qui implique que le client est condamné à acquérir machine et capsules uniquement auprès de la marque. Le bouquet est complété, sur le plan horizontal, par une gamme d'accessoires ("les collections") "*qui vous permettent de mettre en scène vos moments café et d'apporter votre touche personnelle à vos dégustations*"¹³⁴ : tasses, verres, accessoires de rangement, sachets de sucre, pots de crème, friandises à consommer avec le café...

Sur le plan vertical, au travers de son "club", Nespresso entend aider chaque client à optimiser le plaisir qu'il attend de la consommation du produit. Afin d'être en mesure de répondre à la diversité des goûts des consommateurs, mais aussi au désir de variété et de changement, Nespresso propose une gamme de 16 variétés de café (subtilement qualifiées de "grands crus"). Afin d'entretenir l'intérêt pour ses produits et répondre aux attentes de nouveauté, Nespresso lance régulièrement des variétés en "série limitée". Pour aider les clients à optimiser leur choix, le site met à leur disposition un outil (le "cercle sommelier-café") qui, sur la base de trois critères (la nature des notes aromatiques, l'intensité du café et la taille de la tasse) permet de sélectionner les variétés les mieux adaptées aux goûts de chacun. Un outil du même type est mis à disposition pour choisir la machine. Les membres du club ont aussi la possibilité de bénéficier des conseils des "spécialistes café" de la marque, à distance ou dans les points de vente où le conseil s'accompagne de dégustations. Nespresso intervient donc au stade du diagnostic et de la traduction en produits.

La transaction proprement dite peut s'opérer selon différentes modalités et s'adapter ainsi à la spécificité des attentes de chaque client ou, pour chacun, à la variabilité des circonstances dans lesquelles le besoin de réaliser une transaction émerge. Ainsi, les capsules peuvent être achetées par téléphone, sur le site Internet de la marque ou dans son réseau de boutiques. Les boutiques sont bien plus qu'un simple lieu de mise à disposition des produits de la marque. Elles sont conçues comme des lieux expérientiels, à l'architecture travaillée, et qui incarnent les valeurs de la marque. Elles sont présentées sur le site de la marque comme "*un espace chaleureux, intime et confortable, véritable lieu de détente*", favorisant "*une immersion sensorielle dans l'univers du café*". La dimension communautaire n'est pas en reste, puisque les boutiques sont présentées comme des lieux de rencontre des passionnés de café.

En aval de la transaction, la marque s'assure de la bonne mise en œuvre de la solution. Au-delà du mode d'emploi fourni avec la machine, le client peut trouver des conseils d'utilisation sur le site de

¹³³ La technologie tombera dans le domaine public en 2012. C'est là sans doute une des explications de l'énergie que Nestlé met à peaufiner son modèle et à tenter de fidéliser ses clients.

¹³⁴ Extrait du site Nespresso.

la marque. Le service client est accessible par téléphone pour répondre à toutes les questions sur l'utilisation de la machine.

Le modèle Nespresso n'intègre pas encore à ce jour un véritable monitoring direct de la production des effets utiles. La marque s'efforce toutefois de prémunir ses clients du risque de rupture du service. Les membres du club peuvent ainsi bénéficier du dispositif "alerte commande" qui les avertit par e-mail de l'épuisement prochain de leur stock de capsules, à partir de la compilation des données sur leur rythme habituel de commande. L'"alerte détartrage" avertit le client qu'il convient de procéder au nettoyage de sa machine afin de lui assurer un fonctionnement optimal. En cas de défaillance de la machine, la continuité du service est assurée par un service d'assistance : diagnostic à distance par l'appel de "l'assistance service" et, lorsqu'une réparation est nécessaire, le "forfait assistance" prévoit l'enlèvement de la machine à domicile et le prêt d'une machine de remplacement pendant la durée de la réparation. Ces services, fournis gratuitement durant la période de garantie de la machine, sont proposés à titre onéreux ensuite.

Plus classiquement, la relation avec les clients est également entretenue par la publication trois fois par an du Magazine Nespresso, qui présente l'actualité de la marque et cultive sa valeur immatérielle en développant un imaginaire de qualité de la vie, de plaisir et d'appartenance au monde fermé de personnalités reconnues pour leur bon goût (dont Georges Clooney est devenu la figure emblématique).

A ce jour, le modèle de revenu retenu par Nespresso est un modèle à l'acte (le client paie la machine et chaque capsule). On aurait pu imaginer un système d'abonnement donnant droit à la mise à disposition d'une machine et au réapprovisionnement automatique du stock de capsules. C'est peut-être dans cette direction qu'évoluera le modèle Nespresso, notamment lorsque l'intensification de la concurrence après l'expiration des brevets conduira à la nécessité de renforcer la différenciation de l'offre de valeur et de créer de nouveaux coûts de sortie pour les clients.

Nestlé offre une autre illustration de cette démarche d'engagement dans l'offre de bouquets verticaux, faisant passer l'offre d'un produit banal d'une logique transactionnelle ordinaire à une logique servicielle. Elle porte sur la gamme de produits *Chocolat Dessert*. La démarche est moins ambitieuse que dans le cas de Nespresso et n'a pas vocation à générer un chiffre d'affaires direct significatif. Elle témoigne surtout de la volonté de la marque de nouer un autre type de relation avec ses clients, en témoignant de son souci de les aider à maximiser les effets utiles issus de la consommation de ses produits, et en les accompagnant dans le processus de consommation.

Contrairement à l'exemple Nespresso, aucune innovation technologique n'est venue fournir le point de départ d'une nouvelle approche. La démarche servicielle est ici appliquée à une gamme dont le produit central (la plaquette de chocolat noir pâtissier) est sur le marché depuis plusieurs décennies. Le modèle est centré sur le site *La Table à Dessert*, destiné à valoriser les produits de la gamme Nestlé dessert et qui ne pratique pas de vente en ligne. Outre les incontournables fiches recettes, le site propose, au sein d'une rubrique "tout pour réussir", un ensemble de vidéos mettant en image la réalisation de ces recettes. L'inscription au service "coaching dessert" permet de bénéficier d'une aide personnalisée pour "améliorer rapidement son niveau en pâtisserie". Après avoir soumis l'apprenti pâtissier à un questionnaire visant à préciser son niveau de connaissance, le programme consiste dans l'envoi, durant trois semaines, de courriels de conseils et d'idées adaptés

à son niveau. On trouve également sur le site le numéro de téléphone de "S.O.S. Pâtisserie" qui permet, au prix d'un appel local, d'échanger avec un expert en cas de problème durant la préparation d'une recette. Enfin, manifestation de l'intérêt d'une approche multicanal lorsqu'il s'agit d'optimiser les effets utiles pour les clients, Nestlé va lancer en février 2010 l'opération "Autour de la table à dessert" qui consiste à organiser, dans un espace éphémère ouvert à Paris, des cours gratuits autour de la valorisation des chocolats de la gamme. L'opération, montée en partenariat avec Guy Degrenne, Pyrex et Brandt, sera aussi l'occasion d'une vente de l'ensemble des produits qui concourent à la solution...

Un autre exemple inattendu est venu d'un autre producteur : Wilkinson. En 2008, le fabricant de lames de rasoir a lancé sur Internet son Club services. L'internaute y trouve un ensemble de conseils pour bien se raser, en fonction notamment de la nature de sa peau. Mais surtout, un service d'approvisionnement en lames de rasoir par abonnement lui est proposé. Contre le paiement d'un forfait annuel, le client reçoit à trois reprises dans l'année un lot de lames de choix. Il se trouve ainsi dispensé d'avoir à surveiller son stock et à acheter de nouvelles lames lorsque son stock s'épuise. On pourra estimer que les effets utiles produits sont ici bien modestes (le client bénéficie tout de même d'un prix unitaire inférieur à ce qu'il aurait payé en achetant ses lames au détail dans un cybermarché). Le but de Wilkinson est sans doute avant tout promotionnel. Il n'en demeure pas moins que nous avons là un nouveau cas d'industriel issu de l'univers de la grande consommation de masse qui franchit le Rubicon de la vente directe et qui expérimente ici un front-office original combinant une interface virtuelle à un modèle de revenu qui tend vers la substitution de la vente d'un service à la vente de biens.

L'idée de soulager les consommateurs des problèmes associés au réapprovisionnement en produits courants est en cours d'expérimentation, à une toute autre échelle, par Amazon aux États-Unis, qui vend là-bas depuis 2006 une gamme de 45 000 produits alimentaires (hors frais). Depuis peu, au travers de la formule "subscribe & save", Amazon propose à ses clients de choisir la fréquence à laquelle ils souhaitent que chaque produit leur soit livré. Bien entendu, à tout moment, le client peut désactiver l'automatisme. Non seulement la livraison est gratuite, mais le client qui souscrit à la formule bénéficie d'une réduction (généralement de 15 %) par rapport au prix courant pratiqué sur le site. Par le biais de cette formule, Amazon est en train d'accomplir un grand pas en direction d'une quasi-automatisation du réapprovisionnement de la maison, telle que l'avait envisagée notamment G. Chétochine¹³⁵.

Assurer un service de réapprovisionnement automatique de la maison en produits courants présuppose que cette dernière soit équipée de dispositifs permettant de suivre l'état des stocks en fonction des consommations effectives. Des prototypes de réfrigérateurs intelligents, capables de passer commande de l'ensemble des produits dont le stock est sur le point de s'épuiser, sont déjà en cours d'expérimentation. La mise en œuvre à large échelle de bouquets verticaux et d'offres de solution suppose d'être en mesure de densifier la relation entre le prestataire et chacun de ses clients, de multiplier les interactions, d'organiser des boucles de rétraction, à un coût qui reste démocratique. Le potentiel associé aux nanotechnologies et à la robotique est sans doute

¹³⁵ Chétochine [2003].

considérable. Pensons notamment aux potentialités associées à des dispositifs fondés sur les informations recueillies par des capteurs associés à des équipements ou encapsulés sur la personne elle-même, et transmises automatiquement à des systèmes experts capables d'autoréguler à distance des dispositifs producteurs d'effets utiles... La mise en réseau du prestataire et du bénéficiaire autorisera une véritable coproduction des effets utiles qui permettra d'en diminuer le coût, de même que la mise en réseau des bénéficiaires entre eux favorisera le partage d'expériences, la mutualisation des apprentissages, vecteurs de démultiplication des effets utiles.

CONCLUSION

Les transformations vécues par le secteur du commerce depuis une quinzaine d'années sont considérables. L'apparition et le développement rapide du e-commerce ont ouvert un espace d'innovation créant une nouvelle concurrence qui aiguillonne les distributeurs traditionnels et les incite à accélérer le rythme du changement, mais également leur offre de nouveaux outils, de nouveaux leviers stratégiques. Le e-commerce et, plus généralement, l'électronisation du commerce et l'essor des nouveaux vecteurs de communication entre les entreprises et leurs clients sont en train de déplacer des lignes que l'on croyait fermement établies. Au sein du commerce, les frontières entre les sous-secteurs se brouillent à mesure que les assortiments s'étendent et que se diffusent les bouquets. Les frontières entre les circuits de distribution deviennent poreuses avec la généralisation en cours de l'approche multicanal. Le métier de distributeur se transforme. Jusqu'à là, il consistait peu ou prou à exercer l'ensemble des activités articulées le long de la chaîne de valeur, des achats à la gestion de la relation-client en passant par la logistique et l'exploitation des points de vente. Désormais, la chaîne de valeur se fragmente, devient modulaire, et une division du travail complexe se dessine, impliquant un ensemble de partenaires disposant de compétences spécifiques. Mais les lignes se déplacent également au-delà du commerce. Pour mettre en œuvre leurs nouvelles stratégies, les distributeurs sont de plus en plus souvent conduits à s'impliquer dans la conception des produits vendus, et à manifester leur parti-pris, leurs engagements, en y apposant leurs marques. Certains assument des prestations de services. En sens inverse, face à leurs difficultés croissantes d'accès aux marchés – mais aussi parce qu'ils sont confrontés aux mêmes enjeux que les distributeurs –, les industriels sont de plus en plus nombreux à faire le chemin dans l'autre sens et à intégrer la distribution de leurs produits. L'essor de la VAD en ligne et la facilitation de l'accès aux ressources nécessaires à l'exercice du métier de commerçant par la modularité de la chaîne de valeur leur donnent aujourd'hui les moyens d'accélérer leur marche vers les clients. Au final, c'est la distinction même entre industriels et distributeurs qui en train de perdre sa consistance au profit d'un distinguo entre des acteurs qui portent vers les clients des offres construites autour d'une marque forte, et des prestataires spécialisés, invisibles du public, qui prennent en charge les différents aspects du back-office (production, logistique, systèmes d'information...).

Ce gigantesque chantier manifeste l'adaptation d'un appareil commercial hérité d'une économie fordienne et d'une société moderne à un capitalisme immatériel et une société hyper- et postmoderne. L'activité, tout au long de la chaîne de valeur, devient de plus en plus intensive en connaissance. La compétitivité reposera de moins en moins sur la taille et la puissance, et de plus en plus sur l'intelligence, la capacité d'apprentissage et l'aptitude à combiner des compétences dans le cadre de réseaux de valeur étendus¹³⁶. La compétitivité dépendra également de la capacité à comprendre les attentes des clients, à dépasser l'idée que la mission du commerce est d'écouler

¹³⁶ Comment expliquer autrement la remarquable résistance qu'affiche jusque-là Amazon aux assauts de Wal-Mart dans le e-commerce ?

des produits et à adopter celle qui consiste à produire des effets utiles pour le compte de ses clients, les aider à régler des problèmes, les décharger de tâches ingrates ou trop complexes... bref, basculer dans une approche servicielle du métier. Répétons-le, les commerçants ne sont pas les seuls à évoluer dans cette direction. De plus en plus fréquemment, ils rencontreront sur leur chemin des industriels (qui auront tendance à se désengager de la production) et des prestataires de services, eux aussi engagés dans une démarche de centrage sur le client, et qui élaboreront des offres entrant en concurrence plus ou moins directe avec celles des distributeurs¹³⁷.

La révolution commerciale en cours débouchera donc sur un commerce très différent de celui que nous avons connu (en termes de formats, d'assortiments, de politique tarifaire, de mode de relation avec les clients...). Mais, plus lourdement encore, c'est la structure des filières d'approvisionnement et l'organisation économique de la satisfaction des besoins des consommateurs qui en sortiront bouleversées. Si la VAD est aujourd'hui, à bien des égards, en pointe dans l'expérimentation des nouveaux modèles, elle n'a sans doute pas vocation à devenir hégémonique, ni même à conserver durablement le leadership en matière d'innovation commerciale. La VAD est appelée à trouver sa place dans une chaîne servicielle en construction, dont le centre nerveux se situera dans les systèmes d'information qui relient les marques à leurs clients d'une part, et aux partenaires de leur réseau de valeur de l'autre.

Parmi les forces qui canalisent les mutations en cours, il y a, on l'a vu, le nouvel impératif écologique dont l'empreinte sur la trajectoire de l'économie devrait aller en s'intensifiant. L'orientation progressive du commerce (et, plus généralement, de l'ensemble des acteurs de la grande consommation) vers un modèle serviciel est de nature à faciliter la conciliation de la croissance de la consommation avec les impératifs du développement durable. Les modèles économiques centrés sur la production d'effets utiles pourraient non seulement assurer une meilleure satisfaction des besoins des consommateurs, mais aussi conduire à la réduction des ressources consommées pour y parvenir. Ils permettent de sortir de la domination d'une logique quantitative en faveur d'une économie du qualitatif. Déplacer le centre de gravité de la relation marchande des moyens (les produits) vers les finalités (les effets utiles, les solutions) est de nature à permettre d'internaliser l'économie de ressources au cœur des modèles de rentabilité. Dans une économie du produit, les entreprises sont certes incitées à réduire leurs coûts ; mais leur inclinaison à économiser les ressources se trouve contrebalancée par l'impérieuse nécessité de vendre toujours plus de produits. Une économie des effets utiles, à condition qu'elle s'accompagne de la mise en place de formes contractuelles appropriées, conduit au découplage entre la fourniture des effets utiles et la production des biens et services nécessaires à cette fourniture. Il est donc dans l'intérêt des entreprises de maximiser le rapport entre les effets utiles produits et les ressources consommées. Par exemple, le modèle économique actuel des fabricants de machines à laver associe leurs performances au nombre de machines vendues. Il est dans leur intérêt collectif que la durée de vie des machines ne soit pas trop longue afin de soutenir le marché de remplacement. De même, la qualité des effets utiles attendus de la machine ainsi que le temps durant lequel ces effets seront produits étant difficilement observables par les clients avant l'achat,

¹³⁷ N'a-t-on pas vu récemment une banque se lancer sur le marché de la téléphonie ? Les principaux concurrents des vendeurs d'alarmes ne sont-ils pas les assureurs et leurs bouquets de télésurveillance ?

la concurrence entre les producteurs se place largement sur le terrain des prix (et de la différenciation horizontale), et ce d'autant plus que, s'agissant d'un bien d'équipement coûteux, peu de ménages ont les moyens d'acquérir une machine haut de gamme, performante et à importante longévité. Les distributeurs jouent exactement le même jeu. Dès lors que ce qui est vendu n'est plus la machine mais une solution au problème du lavage du linge, tout change..., en particulier si le fabricant-apporteur de solution reste propriétaire de la machine. Sa rentabilité dépend alors de sa capacité à faire en sorte que la machine produise le plus efficacement et le plus longtemps possible les effets utiles attendus. D'où l'incitation à les concevoir sur le mode de la durabilité, de la facilité de maintenance, de la capacité de recyclage... Le recentrage de la relation marchande autour du lavage du linge peut même conduire à l'invention de nouvelles voies d'apport de la solution, plus économiques et/ou plus performantes, telles qu'un système de ramassage du linge sale à domicile afin d'être traité dans des installations exploitées à l'échelle économiquement optimale. Notons au passage que, dans de tels modèles, l'intermédiation classique du distributeur "à l'ancienne" disparaît... Les expériences pionnières de passage à l'économie de fonctionnalité dans le champ du BtoB, à l'initiative d'entreprises comme Xerox ou Michelin, témoignent d'un potentiel important d'économies de ressources, qui ménage la rentabilité de l'entreprise et assure la satisfaction du client. Le bilan précis de Vélib' reste à faire, mais il semble d'ores et déjà clair que le bilan environnemental de la solution mobilité à bicyclette – par kilomètre parcouru – apportée par Vélib' est très supérieur à celui associé à l'usage de bicyclettes individuelles, dont le taux d'utilisation moyen serait très certainement beaucoup plus faible.

Si la marche du commerce vers l'orientation-client semble acquise et déjà bien avancée, sa poursuite en direction de la mise en œuvre de modèles serviciels n'est pas assurée. Elle est susceptible de se heurter à plusieurs écueils. Adopter un modèle serviciel impliquerait pour la plupart des acteurs qui règnent aujourd'hui sur les marchés de consommation un effort d'adaptation souvent considérable auquel s'opposent toutes formes d'inertie. En témoignent les difficultés qu'éprouvent les constructeurs automobiles à explorer un tel modèle – alors que leur modèle actuel est manifestement en crise. Le risque est grand que, plutôt que de se réformer, les entreprises cherchent à prolonger l'exploitation de leurs modèles actuels en les exportant dans les pays émergents, là où se concentrent les plus fortes perspectives de croissance. La lenteur avec laquelle la grande distribution alimentaire française s'est adaptée à un environnement en profonde mutation tient notamment au fait qu'elle a longtemps préféré stimuler ses résultats à court terme en exportant son modèle vers des pays dont les structures sociales ressemblaient à celles de la France des années 1970.

Un deuxième écueil réside dans l'importance des coûts associés aux modèles serviciels. Offrir des produits de qualité, apportant durablement les effets utiles attendus, dans le cadre d'une relation de service attentive aux besoins de chaque client, soucieuse d'apporter effectivement les solutions promises... risque de coûter cher et de se heurter à la concurrence de produits bon marché, issus des modèles économiques industriels. La parade se trouve sans doute, d'une part, dans l'industrialisation de la relation de service par une exploitation intensive du potentiel de productivité contenu dans les NTIC, dont les développements à venir sont très prometteurs et, d'autre part, dans la mise en œuvre de modèles de revenus associés à des formes de contractualisation et de tarification originales qui permettent d'orienter les arbitrages des

consommateurs, non sur la seule base du prix des biens, mais sur celle du coût complet d'usage, du coût d'ensemble de la solution à un problème de consommation.

Un troisième écueil porte sur le fait que le type de relation entre les entreprises et leurs clients qu'impliquent les modèles serviciels – relation qui s'inscrit nécessairement dans la durée, qui implique que le client livre à son prestataire des informations intimes sur ses attentes, ses usages... – suppose qu'elle s'appuie sur la confiance¹³⁸. Le climat de défiance qui caractérise aujourd'hui la relation des consommateurs avec les grandes entreprises (du commerce et des autres secteurs) est aujourd'hui clairement une entrave au développement du modèle serviciel. Les nouveaux acteurs de la VAD disposent peut-être là d'un avantage car, s'ils doivent faire face au handicap associé au caractère virtuel de la relation, ils ne sont pas héritiers d'une image pénalisante et peuvent d'emblée s'atteler à la construction d'un capital relationnel comme pièce centrale de leur modèle économique.

Éviter ces écueils, accélérer la transition vers une économie des effets utiles, s'assurer que l'orientation servicielle des marchés de consommation se fera effectivement dans le sens du développement durable..., cela implique notamment un important travail d'ingénierie institutionnelle qui dépasse le champ d'action des entreprises considérées individuellement. L'économie du produit s'est bâtie autour du droit de propriété. L'économie des effets utiles se construira autour de dispositifs institutionnels précisant les termes du droit d'accès et du droit d'usage.

Un aspect important du travail d'ingénierie institutionnelle à entreprendre porte sur l'information des consommateurs. Au moment de l'achat, ces derniers ne disposent généralement pas de l'ensemble de l'information sur les caractéristiques des produits permettant d'apprécier avec précision la nature et l'intensité des effets utiles qu'ils produiront lors de leur consommation, ni sur le coût complet associé à leur usage, et encore moins sur leur impact sociétal. Améliorer l'information à la disposition des consommateurs sur les effets utiles et le coût complet des offres qui leur sont proposées peut contribuer à un fonctionnement des marchés plus efficient du point de vue du bien-être des populations et, par l'inflexion des modalités de la concurrence, encourager les entreprises à s'orienter dans la direction de l'amélioration de la performance de leurs offres sur le plan de la valeur-client, notamment dans le sens de la durabilité. Cette information doit, bien sûr, s'étendre aux effets utiles indirects, en particulier sur le plan environnemental et social. Si le principe est simple et les pratiques en la matière déjà significatives, sa mise en œuvre systématique soulève de multiples difficultés. L'identification de la nature des effets utiles pertinents qu'il s'agit d'évaluer, les méthodologies d'évaluation à mettre en œuvre, la codification et la publicité des résultats de ces évaluations... réclament la définition de conventions entre les différentes parties prenantes : entreprises, associations de consommateurs, ONG, État... Seule une volonté politique forte, assortie de l'engagement des moyens techniques nécessaires et de l'exercice d'un pouvoir coercitif, est en mesure de permettre d'avancer de manière significative dans cette direction.

¹³⁸ Les auteurs de l'étude "Orientation client : la nouvelle équation du commerce de demain", menée par le cabinet Nouveau Monde DDB en 2009, estiment que la confiance est la base de l'orientation client, sans laquelle il est inconcevable d'agencer les autres éléments du dispositif.

Le passage à une économie des effets utiles suppose également d'obtenir un plus grand engagement des offreurs sur les effets utiles produits par leurs prestations, de les conduire progressivement d'une obligation de moyens à une obligation de résultat. Cela passe notamment par le renforcement de la normalisation. Nombre d'effets utiles et d'éléments du coût d'usage dépendent de la manière dont les biens et, plus encore, les services sont produits. Le renforcement de la normalisation aurait pour objet de contraindre les entreprises à intégrer le critère de l'optimisation de la valeur client, de la durabilité, de la minimisation des atteintes à l'environnement, dès la phase de conception du produit et d'élaboration des process. Ce mouvement est déjà fortement engagé, notamment sur le plan des critères environnementaux. Pour les biens tangibles, étendre la durée de garantie à 3, 5 voire 10 ans, est une manière d'infléchir la façon dont les biens sont conçus, dans le sens d'une plus grande durabilité et donc de l'allongement du temps de production des effets utiles pour les utilisateurs. Pourquoi ne pas réfléchir à l'idée d'une garantie à vie, dont l'application aurait vraisemblablement pour effet d'accélérer le passage à des modèles serviciels ? Le prix élevé des produits de qualité peut constituer un obstacle à leur diffusion, en particulier auprès des catégories modestes ; il convient de réfléchir à des systèmes de facturation à l'usage, à la création de dispositifs de crédits bonifiés à moyen terme réservés à l'acquisition de produits respectant un cahier des charges scrupuleux ou bien encore, pour les équipements d'usage occasionnel, à l'organisation d'une mutualisation, par exemple dans le cadre d'éco-quartiers dont les distributeurs pourraient être les animateurs. Dans le domaine des services, les prestataires pourraient être tenus à une obligation d'assurer les conditions de la continuité du service, notamment lors de la défaillance des dispositifs mis en œuvre pour assurer la prestation. Ceci constituerait, par exemple, un moyen pour faire évoluer les services de location traditionnelle vers une logique d'économie de fonctionnalité. Le système fiscal peut constituer un puissant levier permettant d'infléchir les comportements des entreprises et des consommateurs, comme en témoigne le succès du bonus écologique sur le marché automobile. La systématisation de la démarche de normalisation et d'évaluation pourrait fournir des points d'appui à une fiscalité différenciée. De la même façon, les prestations s'inscrivant dans une logique d'économie de fonctionnalité pourraient bénéficier d'une fiscalité attractive.

En s'engageant de manière active et volontaire dans l'exploration de nouveaux modèles économiques hâtant leur entrée dans l'ère servicielle, les distributeurs disposent d'une formidable opportunité pour relancer leur activité, offrir une nouvelle légitimité à leur action et prendre une position stratégique dans la nouvelle architecture des marchés de consommation qui s'annonce. A défaut d'un tel sursaut, la révolution commerciale en cours pourrait bien s'accompagner d'une profonde recomposition du tissu d'entreprises. L'exemple des grands VADistes historiques est sans doute à méditer.

BIBLIOGRAPHIE

- ASCHER F. [2005], *La société hypermoderne. Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- AMIRI A. [2006], "Customer-Oriented Catalog Segmentation: Effective Solution Approaches", *Decision Support Systems*, vol. 42, pp. 1860-1871.
- ANDERSON C. [2004], "The Long Tail", *Wired*, issue 12.10, October.
- BARNEY J.B. [1991], "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol.17, n°1, pp. 99-120.
- BENGHOZI P.-J., BENHAMOU F. [2008], "Longue traîne : levier numérique de la diversité culturelle ?", *Culture Prospective*, Ministère de la Culture et de la Communication, octobre.
- BITOUN O. [2009], *E-commerce et distribution. Comment Internet bouscule les canaux de vente*, Acsel, Paris.
- BOLTON L.E., WARLOP L., ALBA J.W. [1989], "Consumer Perceptions of Price (Un)Fairness", *Journal of Consumer Research*, vol. 29, March, pp. 474-491.
- BOURG, BUCLET [2005], "L'économie de fonctionnalité. Changer la consommation dans le sens du développement durable", *Futuribles*, n° 313, novembre, pp. 27- 38.
- BRECHON P., TCHERNIA J.-F. [2009], *La France à travers ses valeurs*, Armand Colin, Paris.
- CHARBIT C., FERNANDEZ V. [2002], "Réseaux et marchés électroniques : Analyse de pratiques et essai conceptuel", Communication au colloque, "Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles", Université de Sceaux, 26 et 27 septembre.
- CHETOCHINE G. [2003], ""La Bienfaitrice", porte-drapeau de l'Approvisionnement Automatique Courant", in IFM, *Le commerce en 2053*, Paris, pp. 7-10.
- COHEN D. [2009], *Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance, Rapport du Centre d'Analyse Stratégique*, Coll. Rapports et Documents, La Documentation Française, Paris.
- CORCOS A., MOATI Ph. [2008], *La perception du prix juste par les Français*, Cahier de Recherche, n° C254, décembre, CRÉDOC, Paris.
- CORNISH F. [1988], "Building a Customer-Oriented Organization", *Long Range Planning*, vol. 21, n°3, June, pp. 105-07.
- COVA B. [1995], *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, L'Harmattan, coll. "Dynamiques d'entreprises", Paris.
- COVA B., COVA V. [2005], "Alternatives marketing dans la distribution", in O. Badot et M. Benoun (eds), *Commerce et distribution : Prospective et Stratégie*, coll. Recherche en Gestion, Economica, Paris, pp. 219-227.
- DEJOURS Ch. [2008], *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*, Bayard Centurion, Paris.
- DEMIL B., LECOCQ X. [2008], "(Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique", *Revue Française de Gestion*, n° 181, pp. 113-122.
- DIA-MART [2009], *Le commerce du futur*, étude réalisée pour le compte du Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), novembre. <http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/commerce/commerce.pdf>
- DURAND R. [2000], "Théories évolutionnistes et management stratégique", in H. Laroche et J.-P. Nioche (ed.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, Coll. Entreprendre, série Vital Roux, Paris, pp. 135-165.

- DURAND Th. [2000], "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, n° 127, janvier-février, pp. 84-102.
- EHRENBERG [1995], *L'individu incertain*, Hachette Littérature, coll. Pluriel, Paris.
- ESTER M., GE R., JIN W., HU Z. [2004], "A Microeconomic Data Mining Problem: Customer-Oriented Catalog Segmentation", Proceedings of the 2004 ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining, Seattle, Washington, pp. 557-562.
- GADREY J., ZARIFAN P. [2001], *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Éditions Liaisons, Paris.
- GHAZIANI A., VENTRESCA M.J. [2005], "Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of *Business Model Public Talk, 1975-2000*", *Sociological Forum*, vol. 20, n°4, December, pp. 523-559.
- HEBEL P. [2009], "Évolution de la consommation et arbitrages face à la crise", Document réalisé à la demande du Centre d'Analyse Stratégique, CREDOC, Paris.
- HENDERSON R., COCKBURN I. [1994], "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-84.
- HETZEL P. [2002], *Planète Conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Éditions d'Organisation, Paris.
- HIRSCHMAN A. O. [1970], *Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HUANG J.-H., CHANG C.-T., YI-HSUAN CHEN C. [2005], "Perceived Fairness of Pricing on the Internet", *Journal of Economic Psychology*, vol. 26, pp.343-361.
- INSEE [2009], "Pouvoir d'achat, dépenses "pré-engagées" et revenu "arbitrable". Pouvoir d'achat et pouvoir d'achat par unité de consommation", note méthodologique, Direction Générale, mai. http://www.insee.fr/fr/indicateurs/cnat_annu/base_2000/documentation/methodologie/pouvoir_achat_depenses_pre-engagees_revenu_arbitrable.pdf.
- ISAAC H., VOLLE P. [2008], *E-Commerce. De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Pearson Education, Paris.
- KAPLAN D. [2009], "Que faire de la "longue traîne" ", Internet Actu.net, Fing. <http://www.Internetactu.net/2009/01/22/que-faire-de-la-longue-traîne/>
- KAUFMANN J.-C.[2004], *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Armand Collin, Paris.
- KLEINBERG J., PAPADIMITRIOU C., RAGHAVAN P. [1998], "Segmentation problems", Proceedings of the Thirtieth Annual ACM Symposium on Theory of Computing, Dallas, Texas, pp. 473-482.
- LAHIRE B. [2001], *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, Paris, deuxième édition.
- LARCENEUX F, BERGER R. [2006], *Tests statistiques sur l'hyperchoix et les stratégies du consommateur*, Cahier de Recherche, n° C226, novembre, CRÉDOC, Paris.
- LECOCQ X, DEMIL B., WARNIER V. [2006], "Le business model, un outil d'analyse stratégique", *L'Expansion Management Review*, n° 123, pp. 96-109.
- LEHUEDE F. [2009], "L'Internet participatif redonne confiance aux consommateurs", *Consommation et Modes de vie*, n° 222, juin, CRÉDOC
- LICHTENTHAL J.D., WILSON D.T., [1992], "Becoming Market Oriented", *Journal of Business Research*, vol. 24, issue 3, may, pp. 191-207.
- LICOPPE C. [2001], "Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce alimentaire sur Internet", *Revue Économique*, vol. 52, n° H.S., octobre, pp. 191-211.
- LINDER J, CANTRELL S. [2000], "Changing Business Models: Surveying the Landscape", working paper, Institute for Strategic Change, Accenture.
- LIPOVETSKY G. [1983], *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*, Folio Essais, Gallimard, Paris.

- LIPOVETSKY G. [2006], *Le bonheur paradoxal : essai sur la société d'hyperconsommation*, Gallimard, Paris
- MAFFESOLI M. [2000], *Le temps des tribus*, La Table Ronde, coll. "Le petit vermillon", Paris.
- MAFFESOLI M. [2003], *Notes sur la postmodernité. Le lieu fait lien*, Éditions du Félin/Institut du Monde Arabe, Paris.
- MARSEILLE J. (ed.) [1997], *La révolution commerciale en France. Du "Bon Marché" à l'hypermarché*, Le Monde Éditions/Mémoire d'entreprises, Paris.
- MARZANO M. [2008], *Extension du domaine de la manipulation : de l'entreprise à la vie privée*, Grasset, Paris.
- MOATI Ph. [2001], *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris, 2001.
- MOATI Ph., LARUE S., POUQUET L., REDAUD S. [2003], "Les nouveaux concepts commerciaux au début des années 2000 : continuité ou rupture ?", Cahier de recherche, n°C190, CRÉDOC, Paris.
- MOATI Ph. [2005], "Introduction", in Ph. Moati (ed.), *Nouvelles technologies et modes de vie. Aliénation ou hypermodernité ?*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- MOATI Ph. [2008], *L'économie des bouquets. Les marchés de solution dans le nouveau capitalisme*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- MOATI Ph., MEUBLAT O., DAVID X. [2006], "Les nouveaux concepts commerciaux en 2006 : progression de l'orientation client et montée du modèle "click and mortar" ", Cahier de Recherche, n°C223, octobre, CRÉDOC, Paris
- MOATI Ph., MOUHOUD E.M. [1994], "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Économie Appliquée*, tome XLVI, n°1, pp.47-73.
- MOATI Ph., RANVIER M. [2007], *Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire*, Contrat d'étude prospective, en collaboration avec le cabinet Geste.
- MOATI Ph., ROCHEFORT R. [2008], *Mesurer le pouvoir d'achat*, Rapport du Conseil d'Analyse Économique, La Documentation Française, Paris.
- MUFFATTO M., PAYARO A. [2004], "Integration of web-based Procurement and Fulfillment: A Comparison of Case Studies", *International Journal of Information Management*, vol. 24, pp. 295-311.
- NELSON R.R., WINTER S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass.
- OLIVER R.L. [1980], "A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, vol. 20, Nov., pp. 460-469.
- OLIVER R.L., SWAN J.E. [1989], "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach", *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 21- 35.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. [2002], "Business Models and their Elements", Paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne, 4-5 October.
- PACHIAUDI R. [2003], "Le comportement d'achat de l'individu client", téléchargeable sur http://www.admirabledesign.com/article.php?id_article=741
- PENROSE E. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- PETROVIC O., KITTL C., TEKSTEN R.D. [2001], "Developing Business Models for eBusiness", Paper presented at the International Conference on Electronic Commerce, Vienna.
- PISANI F., PIOTET D. [2008], *Comment le web change le monde. L'alchimie des multitudes*, Pearson/L'Atelier, Paris.
- PRAHALAD C. K., RAMASWAMY V. [2004], *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press.

- RALLET A. [2005], "La mobilité urbaine comme facteur structurant du commerce électronique", in MOATI Ph. (ed.), *Nouvelles technologies et modes de vie. Hypermodernité ou aliénation ?*, Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- RALLET A. [2009], "Le commerce à l'ère de l'économie numérique : tendances et éléments de perspectives", document de travail, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
- REDIS J [2007], "Le Business Model : notion polymorphe ou concept gigogne ?", actes du 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Téléchargeable sur <http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/JeanRedis.pdf>.
- RICHARDSON J. [2008], "The Business Model: an Integrative Framework for Strategy Execution", *Strategic Change*, vol. 17, pp. 133-144.
- SCHILLING M.A. [2000], "Toward a General Systems Theory and Its Application to Interfirm Product Modularity", *Academy of Management Review*, vol. 25, n°2, pp. 312-334.
- SHAFER S.M., SMITH H.J., LINDER J.C. [2005], "The Power of Business Models", *Business Horizons*, vol. 48, pp. 199-207.
- SINGLY de F. [2009], *Libre ensemble : l'individualisme dans la vie commune*, Pocket, Paris.
- SPIEKERMANN S. [2006], "Individual Price Discrimination - An Impossibility?", in A. KOBASA, R.K. CHELLAPPA, S. SPIEKERMANN (ed.), *Proceedings of the CHI2006 Workshop on Privacy-Enhanced Personalization*, National Science Foundation, Montréal.
- SURY R. [2009], "La vente de produits alimentaires sur Internet", Cahier de Recherche (à paraître), CRÉDOC, Paris.
- TEECE D. PISANO G., SHUEN A. [1997], "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- THIL E. [1966], *Les inventeurs du commerce moderne. Des grands magasins aux bébés-requins*, Arthaud, coll. "Notre temps", Grenoble.
- TSENG M.M., PILLER F.T. (eds) [2003], *The Customer Centric Enterprise*, Springer, London.
- ULRICH K.T. [1995], "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm", *Research Policy*, vol. 24, pp. 419-440.
- VANHEEMS R. [2006], "Distribution Click and Mortar : pourquoi les clients mixtes ont-ils plus de valeur que les autres clients? ", *Actes du IX^{ème} Colloque Etienne Thil*, La Rochelle.
- VOLLE P. DION D., HELIES-HASSID M.-L., SABBAH S. [2008], "Les business models dans la distribution. Repérer les chemins de la performance", *Revue Française de Gestion*, n° 181, pp.123-144.
- WERNERFELT B. [1995], "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 171-174.
- XIA L., MONROE K.B., COX J.L. [2004], "The Price is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions", *Journal of Marketing*, vol. 68, oct., pp. 1-15.
- ZEITHAML V.A. [1988], "Consumer Perceptions of Prices, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, vol. 68, October, pp. 1-15.