



QUEL COMMERCE POUR DEMAIN ?
LA VISION PROSPECTIVE DES ACTEURS
DU SECTEUR

Philippe MOATI

Avec Pauline JAUNEAU et Valérie LOURDEL

CAHIER DE RECHERCHE N° 271

NOVEMBRE 2010

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

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	III
INTRODUCTION	1
1 REPRÉSENTATIONS ET DYNAMIQUE SECTORIELLE : LES ENSEIGNEMENTS DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE	5
1.1 La subjectivité des représentations de l'environnement des entreprises	6
1.1.1 Le règne de l'incertitude.....	6
1.1.2 Jugement et rationalité procédurale.....	8
1.1.3 L'importance du profil des dirigeants.....	9
1.1.4 La convergence des représentations au sein de l'entreprise	10
1.2 Homogénéité et hétérogénéité des représentations à l'intérieur des secteurs.....	11
1.3 Subjectivité des représentations et dynamique sectorielle	13
1.3.1 L'inertie des représentations.....	14
1.3.2 L'évolution des représentations	15
1.3.3 Évolutions des représentations et dynamique sectorielle.....	16
1.3.4 Un modèle de dynamique sectorielle avec firmes hétérogènes.....	17
1.4 Application au secteur du commerce de détail	20
2 UNE ENQUÊTE POUR SONDER LES VISIONS DE L'AVENIR DES ACTEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL.....	29
2.1 La méthodologie et les limites de l'enquête	30
2.1.1 La méthodologie de l'enquête	30
2.1.2 Les limites de la méthode.....	34
2.2 Les éléments essentiels qui se dégagent des résultats de l'enquête	36
2.3 Les résultats détaillés de l'enquête.....	41
2.3.1 Le bilan du passé	41
2.3.2 L'anticipation des changements à venir	45
2.3.3 La représentation des comportements de consommation de demain	60
2.3.4 La dynamique des différentes formes de commerce	85
2.3.5 L'évolution du marché entre les différents types d'implantations commerciales	98
2.3.6 Les formes de gouvernance gagnantes.....	102
2.3.7 Le e-commerce	104
2.3.8 Les marques de distributeurs et les marques enseignes	104
2.3.9 Le volume d'emploi dans le commerce	107
2.3.10 Les enseignes et leur dynamique.....	109
2.3.11 Le choix d'un scénario global	113
3 ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE DES REPRÉSENTATIONS	119
3.1 Les « radicaux ».....	122
3.2 Les « conservateurs ».....	125
CONCLUSION	129
BIBLIOGRAPHIE.....	133
ANNEXE – QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE "L'AVENIR DU COMMERCE VU PAR SES ACTEURS" ..	137
Liste des tableaux de résultats de l'enquête	147

SYNTHÈSE

Le secteur du commerce de détail a été soumis au cours des dernières années à de puissantes forces de changement. Les technologies de l'information et de la communication ont fait naître un nouveau circuit (le e-commerce) et transformé en profondeur, pour les distributeurs, la manière de produire le service commercial et, pour les consommateurs, les modalités du processus d'achat. L'ouverture internationale du secteur s'est accompagnée de l'implantation de distributeurs étrangers, souvent innovants, et qui ont parfois bouleversé leur marché. La conjoncture macroéconomique a encouragé de nouveaux comportements de consommation répondant notamment aux tensions sur la dynamique du pouvoir d'achat. Le cadre réglementaire a connu des aménagements importants, avec en particulier la réforme des lois Galland et Raffarin... Sur un plan plus structurel, le commerce subit les transformations du capitalisme et les mutations sociétales qui mettent à mal le modèle de la distribution de masse « discount » hérité des Trente Glorieuses.

Le commerce a commencé de répondre à ces transformations de son environnement : création de nouveaux concepts commerciaux, expérimentation de nouvelles modalités de relation avec la clientèle, mise en avant des marques de distributeurs et des marques-enseignes... De manière symptomatique, le commerce de proximité se réveille, alors que l'hypermarché peine à se réinventer et à contenir l'érosion de ses parts de marché. La vitesse à laquelle se déroule cette adaptation du commerce, ainsi que les directions qui sont privilégiées, dépendent très largement de la manière dont les acteurs du secteur se représentent leur environnement et anticipent son évolution. La littérature académique a mis en évidence que les stratégies d'entreprises dépendent moins des caractéristiques objectives de l'environnement que de la manière dont les décideurs se le représentent. Elle a également montré que, au-delà du caractère nécessairement subjectif des représentations qui contribue à la diversité des stratégies observées à l'échelle d'un même secteur, on observe fréquemment l'existence d'une « culture sectorielle » qui unifie les croyances et les anticipations des acteurs. Appréhender les visions d'avenir des décideurs des entreprises de distribution, et observer leur degré de convergence, constitue ainsi une clé d'entrée importante dans la compréhension des stratégies qui contribueront à construire le commerce de demain.

Pour cela, une enquête approfondie a été menée auprès d'un échantillon de décideurs d'entreprises de distribution et de responsables d'organisations professionnelles. Le champ de l'enquête est l'ensemble du commerce de détail, hors services et hors e-commerce. Pour mettre en perspective les représentations des professionnels, le questionnaire a également été soumis à un ensemble de consultants et de chercheurs spécialisés sur le commerce.

La structure de l'échantillon interrogé

Votre statut	Eff.	%
Professionnels	114	71,3%
Distributeurs	98	61,3%
Institutionnels	16	10,0%
Experts	46	28,8%
Chercheurs	36	22,5%
Consultants	10	6,3%
Total	160	100,0%

Source : Enquête "L'avenir du commerce vu par ses acteurs", CRÉDOC 2010

Le relais assuré par les fédérations professionnelles du commerce de détail a permis de toucher un nombre significatif de décideurs (souvent de haut niveau) des entreprises de distribution, même si l'échantillon de répondants, qui demeure de taille modeste, ne se prétend pas représentatif de la population de l'ensemble des décideurs du secteur du commerce de détail.

Le poids des différentes fonctions représentées parmi les distributeurs interrogés

Votre fonction (réponses recodées)	Distributeurs	
	Eff.	%
PDG/DG d'enseigne	47	48,0%
Directeur commercial/ventes/réseau	13	13,3%
Directeur marketing/communication	12	12,2%
Directeur de la stratégie/études	8	8,2%
Directeur de magasin	6	6,1%
Directeur financier/juridique/administratif/achats	5	5,1%
Directeur du développement	5	5,1%
Non indiquée	2	2,0
Total	98	100,0%

Source : Enquête "L'avenir du commerce vu par ses acteurs", CRÉDOC 2010

- **Dans l'attente d'une accélération du changement**

Les répondants sont très massivement convaincus que le secteur du commerce est appelé à vivre, au cours des dix prochaines années, une accélération de sa transformation. Seulement 8% des personnes interrogées anticipent des changements d'une moindre ampleur que ceux intervenus au cours des dix dernières années (lesquelles, pourtant, ont été riches de transformations !). Remarquons que l'on compte une proportion un peu plus importante de « conservateurs » parmi les experts (14%) que parmi les professionnels (7%). Pour autant, une majorité s'accorde à considérer que si les changements seront de grande ampleur, ils ne conduiront pas pour autant à la remise en cause des fondamentaux du secteur. Néanmoins, 36% estiment que le changement

sera radical et d'une ampleur comparable à celui qui a suivi la naissance de la grande distribution dans les années 1960...

L'ampleur des changements attendus au cours des dix prochaines années

Selon vous, au cours des dix prochaines années, quelle sera l'ampleur des changements que devrait connaître le secteur du commerce de détail pris dans son ensemble ?	Professionnels (%)	Experts (%)	Ensemble (%)
Des changements d'une plus grande ampleur que ceux que le secteur a connus au cours des dix dernières années, mais sans remise en cause de ses fondamentaux	59,7%	47,8%	56,3%
Le secteur est appelé à connaître une transformation radicale, une remise en cause de ses fondamentaux, une mutation d'une ampleur équivalente à celle qui a accompagné la naissance et le développement de la grande distribution dans les années 1960	33,3%	41,3%	35,6%
Des changements d'une moindre ampleur que ceux que le secteur a connus au cours des dix dernières années	7,0%	10,9%	8,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Base : 114 professionnels et 46 experts

Source : Enquête "L'avenir du commerce vu par ses acteurs", CRÉDOC 2010

- **Le choc des nouvelles technologies**

Interrogés au moyen d'une question ouverte sur le contenu de ce changement et la nature du commerce qui en sera issu, les répondants ont d'abord mis en avant les nouvelles technologies. 64% des professionnels, et 59% des experts, anticipent un développement du e-commerce et/ou une évolution dans les comportements des consommateurs liée aux nouvelles possibilités offertes par ces technologies (recherche d'information, échanges de retour d'expérience entre pairs...).

La concurrence du e-commerce est prise très au sérieux. En moyenne, les répondants estiment que le poids du e-commerce dans le commerce de détail s'établira, en 2020, à 24% (soit une multiplication par 4 ou par 5 par rapport à son poids actuel !). Un sur trois envisage même une part de marché supérieure à 30%...

Cette concurrence accrue du e-commerce rend indispensable la présence des enseignes sur ce canal. Ce mouvement, qui a déjà été amorcé, serait appelé selon nos répondants à s'intensifier au travers de la diffusion des stratégies dites « multicanal ». Ce faisant, les distributeurs feraient coup double : ils pourraient espérer récupérer sur le Net tout ou partie du volume d'affaires perdu par les magasins, et ils s'adaptent dans le même temps aux nouvelles attentes des consommateurs en étant en mesure d'offrir une palette de services plus large. Les acteurs interrogés sont plutôt confiants dans la capacité des distributeurs à saisir les opportunités du e-commerce. Environ 1 sur 2 estime que le e-commerce, en 2020, sera dominé par les entreprises du commerce en magasins (contre 1 sur 4 qui envisage la domination des « pure players »).

La nature des changements attendus dans le secteur du commerce à dix ans

En quelques lignes, en quoi le commerce de détail dans dix ans se distinguera-t-il de manière significative du commerce d'aujourd'hui ? (question ouverte recodée)	Professionnels % de répondants ayant fourni une ou plusieurs réponses relevant de ce registre de citations	Experts % de répondants ayant fourni une ou plusieurs réponses relevant de ce registre de citations	Ensemble % de répondants ayant fourni une ou plusieurs réponses relevant de ce registre de citations
Le e-commerce	33,0%	36,6%	34,0%
Le multicanal	28,3%	24,4%	27,2%
L'usage des TIC	28,3%	14,6%	24,5%
REGISTRE e-commerce/TIC/multicanal	64,2%	58,5%	62,6%
Le ou les services	26,4%	7,3%	21,1%
La personnalisation de la relation	22,6%	9,8%	19,0%
Le conseil, l'offre de solutions	12,3%	2,4%	9,5%
REGISTRE Services/personnalisation/conseil	45,3%	17,1%	37,4%
La proximité	25,5%	26,8%	25,9%
La praticité	9,4%	0,0%	6,8%
REGISTRE Proximité/praticité	32,1%	26,8%	30,6%
Segmentation/différenciation	21,7%	22,0%	21,8%
Spécialisation de l'offre	6,6%	9,8%	7,5%
REGISTRE Segmentation/spécialisation	26,4%	22,0%	25,2%
Le développement durable	11,3%	24,4%	15,0%
Consommer mieux	6,6%	12,2%	8,2%
Engagement, responsabilité	7,5%	9,8%	8,2%
REGISTRE RSE	17,9%	24,4%	19,7%
Renforcement du niveau d'attentes	25,5%	9,8%	21,1%
Mobilité des consommateurs	3,8%	14,6%	6,8%
MDD	4,7%	7,3%	5,4%
Prix bas, low cost	2,8%	17,1%	6,8%

Base : 106 professionnels et 41 experts (plusieurs réponses étant possibles, le total est supérieur à 100%)

Source : Enquête "L'avenir du commerce vu par ses acteurs", CRÉDOC 2010

Guide de lecture : 62,6% de l'ensemble des individus ont fourni une réponse relevant du registre "e-commerce/TIC/multicanal"

• **Répondre aux attentes de consommateurs toujours plus exigeants**

Les mutations sociétales arrivent en tête des facteurs de changement susceptibles d'avoir le plus fort impact sur l'évolution du commerce : 70% des professionnels retiennent ce facteur parmi les 3 qui, selon eux, pèseront le plus. Les mutations sociétales sont le moteur de changements profonds dans les attentes et les comportements des consommateurs.

Les nouveaux outils que leur offrent les technologies de l'information et de la communication sont pensés comme un facteur de renforcement du pouvoir des consommateurs, au travers de l'amélioration de leur niveau d'information et de leur capacité d'arbitrage. Les consommateurs seront d'autant plus en mesure de se faire entendre par les distributeurs que ces derniers

devraient se montrer plus attentifs aux attentes de leurs clients afin de limiter l'évasion vers le e-commerce. La montée de l'individualisme dans la société contemporaine a mis à mal le modèle de la consommation de masse. Nombre de répondants anticipent que les consommateurs exprimeront des demandes de plus en plus individualisées et seront en attente d'une relation plus personnalisée dans laquelle ils seront reconnus comme des personnes singulières.

Les facteurs à l'origine des changements dans le secteur du commerce

Selon vous, quels seront les trois principaux facteurs à l'origine des changements que le secteur du commerce devrait connaître au cours des dix prochaines années ?	Professionnels (%)	Experts (%)	Ensemble (%)
Les mutations sociétales	69,9%	67,4%	69,2%
L'évolution technologique	65,5%	58,7%	63,5%
Les défis du développement durable	54,9%	58,7%	56,0%
Les transformations d'ensemble du système économique	30,1%	52,2%	36,5%
La mondialisation	35,4%	26,1%	32,7%
La démographie	21,2%	28,3%	23,3%
La réglementation	21,2%	4,3%	16,4%

Base : 113 professionnels et 46 experts (plusieurs réponses étant possibles, le total est supérieur à 100%)

Source : Enquête "L'avenir du commerce vu par ses acteurs", CRÉDOC 2010

Lorsqu'on leur demande de définir les domaines dans lesquels devront se concentrer leurs efforts d'adaptation face à ce qu'est supposé être le commerce en 2020, près de 60% des distributeurs interrogés retiennent « la capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients ». Interrogés de manière ouverte sur les principaux changements attendus sur le plan des attentes des consommateurs à l'égard du commerce, 30% des répondants ont spontanément évoqué la demande d'un commerce juste, transparent, qui s'engage et tient ses promesses. En négatif, l'accent qui est mis sur ce registre témoigne de la conscience que les acteurs du commerce ont du bas niveau de confiance qui entache aujourd'hui la relation des enseignes avec leurs clients. Le commerce devra donc se montrer plus respectueux de ses clients, mais aussi des valeurs auxquelles ils sont attachés. 68% des personnes interrogées considèrent que l'on devrait assister à la diffusion à grande échelle d'une consommation raisonnée, responsable, éthique...

L'adaptation à l'évolution anticipée des attentes des consommateurs passerait aussi par un ciblage plus précis des clients. Ce serait un moyen d'augmenter le degré de pertinence de l'offre par rapport à la spécificité de chaque demande, mais aussi de se différencier face aux concurrents. 54% des distributeurs ont pointé « la capacité à mettre en œuvre une offre différenciatrice » comme chantier prioritaire afin de s'adapter à ce que sera le commerce en 2020. Un répondant sur quatre a spontanément mis en avant, dans sa vision de ce en quoi le commerce de 2020 se distinguera de celui de 2010, l'idée d'un commerce plus segmentant, plus spécialisé, mettant en avant ses différences pour mieux s'attacher des cibles de clientèles spécifiques.

Les efforts d'adaptation à opérer par les distributeurs à l'horizon 2020

Quels sont les 3 principaux domaines dans lesquels l'effort d'adaptation doit porter en priorité ?	Distributeurs (%)
La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients	58,9%
Développer une approche « multicanal »	55,4%
La capacité à créer une offre différenciatrice	53,6%
Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients	33,9%
Développer une offre de service	23,2%
La maîtrise des coûts d'exploitation	19,6%
L'amélioration de la performance de la supply chain	16,1%
L'acquisition de la taille critique	14,3%
La révision des modes de gestion des ressources humaines	12,5%
La révision de l'organisation et de l'arbitrage entre centralisation et décentralisation	12,5%

Base : 97 distributeurs (plusieurs réponses étant possibles, le total est supérieur à 100%)

Source : Enquête "L'avenir du commerce vu par ses acteurs", CRÉDOC 2010

Le développement du service vient compléter cette vision d'ensemble des voies empruntées par le commerce pour mieux satisfaire ses clients dans l'avenir. Plus généralement, le commerce en magasin cherchera à cultiver ses avantages comparatifs par rapport au e-commerce, ce qui passe plus généralement par la volonté de faire vivre une expérience positive aux clients.

- **Le retour du commerce de proximité**

Interrogés sur les perspectives de développement des différents formats de point de vente et les différentes formes d'implantation commerciale, les professionnels et les experts expriment des visions d'avenir en rupture par rapport aux tendances de ces dernières décennies. L'avenir semble être à la proximité... Une importante majorité de répondants (69%) anticipe un renforcement au cours des 10 prochaines années du poids des petites surfaces de proximité alors que, pour près de 3 répondants sur 4, celui des hypermarchés serait condamné à reculer. Les avis sont plus partagés pour ce qui concerne l'avenir des grandes surfaces spécialisées et du hard-discount. Les répondants se montrent également très optimistes quant à l'avenir du commerce de centre-ville, en particulier dans les villes petites et moyennes, qu'à 72% ils imaginent bénéficier d'une part croissante dans l'appareil commercial d'ici 2020. Ils se montrent aussi optimistes quant à l'avenir du commerce en zone rurale : 47% le voient en hausse et 34% demeurer stable. Une majorité de répondants (52%) voit en revanche le poids des retail parks (les parcs d'activités commerciales de périphérie) reculer. Les avis sont plus mitigés pour ce qui est de l'avenir des centres commerciaux, mais seule une minorité de répondants anticipe un renforcement de leur poids dans l'appareil commercial.

- **Quel scénario pour 2020 ?**

On est frappé, à la lecture des résultats de l'enquête, du peu de poids que les visions d'avenir des répondants accordent à des thématiques traditionnelles telles que la sensibilité des consommateurs

au prix, l'importance du prix bas dans la concurrence entre les enseignes, les perspectives de développement du hard-discount, la nécessité de maîtriser les coûts, d'acquiescer la taille critique...

Manifestement, sur le plan des représentations tout au moins, les acteurs du commerce sont en train de tourner la page de la distribution de masse discount. Le commerce qu'ils imaginent pour 2020 est résolument « orienté client » et recherche sa compétitivité avant tout au travers de sa capacité d'écoute et de satisfaction des attentes des clients, dans toute leur diversité.

Ce retournement radical des modes de pensée est illustré de manière synthétique par la réaction des personnes interrogées aux trois scénarios que nous leur avons présentés et qui décrivent des visions contrastées de ce que pourrait être le commerce en 2020 (voir encadré).

Les trois scénarios

- Le scénario du « règne du prix cassé », s'inscrit dans le sillage de la théorie de la roue de la distribution et fait jouer à la concurrence par les prix un rôle structurant.

- Le scénario du « commerce de précision » met en scène un commerce qui prend acte de la diversité des attentes des consommateurs et généralise les stratégies de segmentation différenciation.

- Le scénario du « commerce serviciel » décrit un commerce qui a dépassé une conception de son métier centrée sur l'achat pour la revente, pour se penser comme pourvoyeur d'effets utiles et apporteur de solutions.

Le scénario du « règne du prix cassé » est clairement rejeté. Le gros des répondants se répartit de manière à peu près équilibrée entre le scénario du « commerce de précision » et celui du « commerce serviciel ». Dans le commentaire apporté à leur choix, plusieurs répondants ont insisté sur la possibilité d'un commerce en 2020 qui combine des éléments associés à chacun de ces différents scénarios, soulignant ainsi une tendance qui se dégage de l'ensemble des réponses au questionnaire : la marche vers un commerce pluriel, où des formats et des positionnements diversifiés répondront à l'hétérogénéité des attentes. Certains ont évoqué l'idée d'une séquentialité entre les scénarios : le commerce de précision serait une étape vers un commerce serviciel. Le fait que les experts se soient, davantage que les professionnels, positionnés en faveur du scénario du commerce serviciel est, de ce point de vue, peut-être significatif.

- **La révolution mentale comme facteur d'accélération de la transformation du commerce ?**

Au total, les visions exprimées par les acteurs interrogés dans cette enquête témoignent de ce qu'un important travail de redéfinition de la culture sectorielle a été opéré au cours des années récentes. Les limites de plus en plus visibles du modèle de la distribution de masse, les expériences menées par les distributeurs les plus innovants (en France ou à l'étranger), mais aussi le renouvellement des générations à la tête des entreprises de distribution (il est significatif que l'âge des répondants soit corrélé au caractère plus ou moins « conservateur » de leurs visions d'avenir)

et les avancées réalisées par les chercheurs et les consultants dans la compréhension de la dynamique du commerce... ont probablement formé un cocktail suffisamment puissant pour vaincre l'inertie mentale. Les acteurs du commerce semblent donc aujourd'hui massivement convaincus que le commerce de détail sera « orienté-client », travaillera les marchés de manière chirurgicale et adoptera une posture de plus en plus servicielle... Dans la mesure où les visions d'avenir contribuent à la définition des stratégies, on peut donc s'attendre à une accélération des mutations engagées dans le secteur du commerce au cours des années récentes. Il reste cependant à évaluer, d'une part, le degré d'enracinement des visions d'avenir révélées par l'enquête et leur sensibilité à la conjoncture et, d'autre part, le degré d'inertie des entreprises de distribution, sur le plan de leur organisation interne et de leurs compétences, pour réussir à réformer en profondeur leur mode de fonctionnement afin de s'adapter à leur vision de ce que sera le commerce en 2020.

- **Une certaine myopie ?**

Les résultats de l'enquête révèlent ce que l'on pourrait considérer comme une incohérence dans les visions d'avenir exprimées par les répondants. Par plusieurs aspects, ces visions induisent logiquement une contraction significative de l'activité dans le commerce de détail en magasin : la forte croissance de la part de marché du e-commerce, une conjoncture du pouvoir d'achat morose, une poursuite du mouvement de tertiarisation de la consommation, l'augmentation du poids des dépenses contraintes dans le budget des ménages, l'accroissement du poids des dépenses donnant lieu à prélèvement automatique sur le compte des clients... Pourtant, la perspective d'une contraction de l'appareil commercial n'est que très rarement évoquée par les répondants. Signe de l'optimisme des distributeurs sur ce point, ils sont 62% à estimer que leur enseigne va connaître un développement substantiel au cours des dix prochaines années... Soit il existe un biais d'échantillonnage dans le profil des répondants faisant que les enseignes représentées seraient particulièrement adaptées à ce que sera le commerce demain, soit la décennie à venir pourrait se montrer lourde de déconvenues... Maintenant que l'inertie mentale est rompue et que les visions d'avenir se sont ajustées aux mutations de l'environnement, la différence se fera sur la capacité à mener à bien le changement stratégique qui s'impose. Cette fois, c'est le degré d'inertie des organisations et des compétences qui sera mis à l'épreuve.

INTRODUCTION

Dans une économie devenue instable, soumise aux chocs de la mondialisation, à l'accélération du progrès technique et de sa diffusion, aux transformations sociétales..., la plupart des secteurs d'activité sont entrés dans des dynamiques de changement continu. Activité (jusque-là) non délocalisable, le commerce de détail ne fait pas exception. La diffusion des technologies de l'information et de la communication a fait naître un nouveau circuit de distribution (le e-commerce) et, par l'« électronique » du commerce¹, modifie en profondeur les conditions de production du service commercial et les modalités de la relation marchande. L'ouverture internationale du secteur offre d'importantes perspectives de croissance aux acteurs du commerce, favorise l'adoption de nouvelles politiques d'approvisionnement mais, dans le même mouvement, les confronte à l'implantation sur le sol national de distributeurs étrangers quelquefois particulièrement innovants et compétitifs. Et puis, le secteur du commerce se trouve aux premières loges des transformations des comportements de consommation, lesquels traduisent des mutations sociétales profondes. Au total, les conditions de base du secteur du commerce de détail sont devenues très différentes de celles qui ont favorisé l'essor du « commerce moderne », la grande distribution née des Trente Glorieuses.

Déjà dans *L'avenir de la grande distribution*², publié en 2001, nous évoquions l'entrée du secteur du commerce dans un épisode de transformation profonde associé à la transition vers un nouveau régime de croissance (le passage d'un régime de croissance « extensive » à un régime de croissance « intensive »). Depuis, la dynamique de transformation observée alors semble s'être accélérée. Dans nos travaux récents, nous employons l'expression de « nouvelle révolution commerciale » pour souligner la profondeur du mouvement, qui autorise à comparer la période actuelle à celle du début des années 1960, alors que le commerce en grande surface discount constituait l'avant-garde d'une révolution qui a bouleversé les caractéristiques de l'appareil commercial. Au cours des 10 ou 20 dernières années, de nouveaux concepts commerciaux sont nés, quelquefois en rupture avec le modèle de la grande surface discount, un nouvel équilibre s'est affirmé entre les différentes formes d'inscription territoriale du commerce, les attitudes des consommateurs à l'égard du commerce ont changé, entraînant de nouveaux comportements d'achat... Les hypermarchés se sont installés dans la crise, des feux oranges se sont allumés du côté des centres commerciaux, jamais les valeurs de la « proximité » n'ont été autant plébiscitées par des consommateurs qui semblent prendre quelque distance à l'égard de l'hyperconsommation.

Pour autant, si l'hypothèse d'une nouvelle révolution commerciale peut être défendue, force est de reconnaître qu'elle s'opère à un rythme lent. La transformation – à ce jour sans doute inachevée – est profonde, mais elle se fait à un rythme tranquille, sans commune mesure avec les changements de régime de croissance qu'ont vécus d'autres secteurs (souvent sous l'impact de chocs technologiques), ou même comparée au rythme auquel s'était déroulée la précédente révolution commerciale. Le caractère modéré de l'ouverture internationale du secteur a sans doute

¹ Rallet [2010].

² Moati [2001].

permis aux acteurs en place de conforter leur position. Mais notre observation du milieu professionnel du commerce depuis près d'une vingtaine d'années nous suggère une hypothèse complémentaire : l'adaptation du secteur aux transformations de ses conditions de base a été ralentie par l'inertie des modes de pensée et des « visions du monde » des décideurs à la tête des entreprises de distribution. Pour beaucoup issus de la précédente révolution commerciale, leurs représentations (c'est-à-dire leur manière d'analyser leur environnement) et leurs systèmes de croyances (notamment dans ce que doit être un modèle efficace de distribution) sont longtemps demeurés ancrés dans la culture du modèle de la distribution de masse des Trente Glorieuses. Cette culture, renforcée par le succès du modèle du discount, s'est largement diffusée à l'échelle d'un secteur où la mobilité professionnelle des responsables a longtemps été plus verticale qu'horizontale.

L'objet de cette recherche est de sonder les représentations des dirigeants des entreprises de distribution, en particulier pour ce qui concerne leurs anticipations sur ce que sera le commerce en 2020. L'objectif n'est pas directement de déboucher sur une vision prospective rigoureuse de ce que sera le commerce dans 10 ans, mais d'explorer les schémas mentaux qui, dès aujourd'hui, contribuent à canaliser l'initiative stratégique des acteurs. En particulier, il s'agit d'observer dans quelle mesure l'inertie mentale, longtemps ressentie intuitivement comme un frein à la mutation du secteur, a pu se dissiper à la faveur de l'approfondissement des transformations des conditions de base, mais aussi du renouvellement des décideurs.

Pour cela, une enquête approfondie a été menée auprès d'un échantillon de responsables d'entreprises de distribution. La littérature théorique enseigne que les représentations, les schémas mentaux, les normes de comportement... adoptés par les décideurs, relèvent pour partie de dispositifs collectifs à l'échelle de leur secteur d'activité. Les interactions entre les décideurs, le jeu des organisations professionnelles, l'action des consultants, le partage d'informations et d'analyses par le biais de la presse spécialisée... constituent des éléments qui contribuent à la formation d'une « culture sectorielle ». C'est la raison pour laquelle le champ de l'enquête a été étendu aux responsables d'organisations professionnelles du secteur du commerce de détail, mais aussi aux consultants spécialisés et aux chercheurs de différentes disciplines qui s'intéressent au commerce. Au-delà de l'exploration des représentations des décideurs pris individuellement, il s'agit donc d'étudier le degré de convergence des systèmes de représentation individuels afin d'observer un éventuel déplacement du contenu de la culture sectorielle.

Sans dévoiler à ce stade les résultats de l'enquête, ces derniers révèlent une transformation profonde de la culture partagée au sein du secteur du commerce de détail. Les modes de pensée qui s'expriment au travers des visions d'avenir témoignent d'une importante prise de distance par rapport au modèle de distribution issu de la précédente révolution commerciale, et d'une conviction partagée d'être engagé dans un épisode de mutation profonde qui impose des révisions stratégiques significatives et qui devrait conduire à un paysage commercial profondément renouvelé. Ceci ne fait pas disparaître l'ensemble des obstacles au changement, notamment ceux associés à la nécessité pour les entreprises de se doter de nouvelles compétences pour affronter le nouveau contexte, ainsi que les multiples difficultés de la conduite du changement dans le cadre d'entreprises quelquefois de grande taille, dans lesquelles les routines forgées dans le cadre du

précédent régime de croissance, peuvent s'être rigidifiées. Mais à tout le moins, si l'inertie mentale a pu pendant un temps freiner le mouvement, il semble clair à l'issue de cette enquête que ce frein est aujourd'hui desserré. Sur cette base, il est donc permis de conjecturer que le rythme du changement dans le secteur du commerce est susceptible de s'accélérer.

La première partie de ce rapport est consacrée à l'exploration théorique de la relation qui lie les représentations et les modes de pensée des décideurs sur la dynamique des secteurs d'activité. La deuxième partie livre l'analyse des résultats de l'enquête. La dernière partie aborde la question de l'hétérogénéité des visions d'avenir des répondants au travers de la présentation d'une typologie.

1 REPRÉSENTATIONS ET DYNAMIQUE SECTORIELLE : LES ENSEIGNEMENTS DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE³

L'analyse économique traditionnelle de l'entreprise considère que ses comportements sont déterminés de manière à répondre de façon optimale aux caractéristiques de l'environnement, en vue de maximiser son profit. L'entreprise doit donc s'adapter à son environnement⁴. Si elle échoue, elle s'expose à la sélection opérée par le jeu concurrentiel qui conduirait à ce que seules survivent les firmes qui se sont adaptées à leur environnement⁵. La traduction pratique de cette approche est à la base de la démarche stratégique classique. La définition de la stratégie de l'entreprise démarre par un diagnostic le plus détaillé possible de l'environnement dans ses différentes composantes (technologique, réglementaire, concurrentielle, sociétale...). Ce diagnostic doit déboucher sur l'identification d'un ensemble de menaces et d'opportunités, de facteurs clés de succès, auxquels l'entreprise devra s'adapter. Dans cette approche, la stratégie est en quelque sorte contenue dans les caractéristiques de l'environnement. Le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth), développé aux États-Unis dans les années 1960 et qui figure encore en bonne place dans tous les manuels de stratégie, s'inscrit très largement dans ce sillage, de même que le modèle développé par Michaël Porter dans *Choix stratégiques et concurrence*⁶, dans lequel il livre une méthodologie de diagnostic de l'environnement sectoriel devant aider les entreprises à définir leur positionnement stratégique.

Les développements de la théorie de l'entreprise intervenus au cours des cinquante dernières années au carrefour de l'économie et des sciences de gestion ont conduit à envisager la question de la définition de la stratégie de manière beaucoup plus complexe. Nous n'aborderons pas ici les approches fondées sur les ressources et les compétences⁷ qui soulignent les contraintes découlant de ce que les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie ne sont pas des biens librement échangeables et que leur exploitation exige des capacités organisationnelles idiosyncrasiques. La problématique de ce rapport nous invite à concentrer notre attention sur les approches théoriques de la manière dont les acteurs économiques se forgent une représentation des caractéristiques de leur environnement, et des biais cognitifs qui sont susceptibles d'intervenir dans la formation de ces représentations. Après avoir insisté sur la subjectivité des représentations de l'environnement, nous aborderons les dispositifs susceptibles de faire converger les subjectivités autour de points de référence partagés à l'échelle d'un secteur d'activité. Nous nous intéresserons alors à la manière dont la subjectivité des représentations interfère dans la trajectoire d'évolution

³ Cette partie, qui précise le cadre dans lequel s'inscrit ce travail, peut sans dommage être contournée par le lecteur d'abord intéressé par les résultats de l'enquête.

⁴ Les théories plus récentes admettent que les stratégies de l'entreprise puissent également viser, de manière proactive, à agir sur l'environnement.

⁵ Alchian [1950].

⁶ Porter [1982].

⁷ Pour un tour d'horizon de ces approches, voir Barney et Clark [2007].

des secteurs d'activité. Enfin, nous tenterons l'application de la grille d'analyse découlant de ce survol de la littérature académique à la dynamique du secteur du commerce de détail.

1.1 La subjectivité des représentations de l'environnement des entreprises

« Le stratège qui connaîtrait de façon certaine l'évolution future de son environnement aurait peu de mal à concevoir une stratégie adaptée en fonction de cette évolution et des ressources de son entreprise »⁸. En réalité, la connaissance objective et complète de l'environnement et de son évolution est un leurre. Elle se heurte à l'incertitude et à la rationalité limitée des décideurs.

1.1.1 Le règne de l'incertitude

L'incertitude rend illusoire toute tentative de connaissance exhaustive de l'environnement. Spender [1989] la définit comme « une condition de déficience de l'information dans laquelle les données par elles-mêmes ne contiennent, ni ne déterminent la solution » (p. 176). Shubik [1954] insiste sur deux de ses dimensions. L'*incomplétude* renvoie au caractère incomplet des informations disponibles sur l'environnement. Elle est croissante avec la complexité de l'environnement. Réduire l'incomplétude suppose d'engager un effort de recherche d'information. Cet effort est coûteux, en argent, en temps, en mobilisation de ressources cognitives. L'application du principe marginaliste implique que l'effort de recherche d'information soit poursuivi jusqu'au point où le coût marginal de cette recherche égalise son rendement marginal escompté⁹. Passons sur la difficulté d'évaluer la portée d'une information avant d'en avoir pris connaissance (le fameux paradoxe d'Arrow) pour souligner que, sauf à considérer que le coût de recherche de l'information est très faible, la définition de la stratégie à toutes chances de s'opérer dans un contexte d'information incomplète. Et à supposer même que toute l'information utile soit intégralement disponible sans coût¹⁰, le traitement exhaustif de cette masse d'information risquerait de buter sur la rationalité limitée du décideur, sur les limites de ses capacités de cognition. L'*indétermination* est la seconde dimension de l'incertitude relevée par Shubik. Elle découle de la présence dans l'environnement d'autres acteurs, ayant leurs logiques d'action propres, dont les actions et les réactions (notamment aux comportements de l'entreprise elle-même) ne peuvent être anticipées avec certitude.

Incomplétude et indétermination ne sauraient cependant suffire à décrire un environnement incertain, dans un sens qui rendrait illusoire l'approche rationnelle de la définition de la stratégie. On peut imaginer, en effet, pouvoir pallier une information incomplète ou une incertitude sur le comportement des parties prenantes par l'application de probabilités aux informations manquantes

⁸ Atamer et Calori [1998, p. 382].

⁹ Stigler [1961].

¹⁰ Les technologies de l'information ont effectivement fortement réduit le coût de l'information et permis un accroissement considérable de la quantité d'information à la disposition des décideurs.

ou aux comportements possibles¹¹. Cette option est cependant peu réaliste, sur le plan à la fois des capacités cognitives prêtées aux décideurs et du caractère probabilisable de l'environnement. Il revient à Knight [1921] d'avoir opéré la distinction devenue classique entre les situations de risque et d'incertitude. Il est toujours possible d'attribuer des probabilités aux différents états possibles d'une situation « risquée », à l'image de ce que font les actuaires dans les compagnies d'assurances. Ceci est impossible dans les situations « incertaines » dans la mesure où c'est l'ensemble des cas possibles qui n'est pas connu, où peuvent survenir des configurations qui n'avaient pas même été envisagées. Ainsi, appliquée à l'incomplétude de l'information, l'incertitude au sens de Knight renvoie à des situations d'ignorance pure et simple de certaines caractéristiques de l'environnement ; appliquée à l'indétermination, elle signifie que certains comportements des parties prenantes ne sont simplement pas envisagés, si bien que leur occurrence prend le décideur par « surprise »¹².

Si l'incertitude est probablement de règle pour caractériser l'environnement qui sous-tend la décision stratégique, on devine qu'elle est à son comble lorsqu'il s'agit d'anticiper l'environnement tel qu'il se présentera demain. Or, le processus stratégique s'inscrit dans le temps. Le diagnostic de l'environnement est une première étape qui doit déboucher sur la formulation d'une stratégie, puis sur sa mise en œuvre. Ce processus s'opère dans le contexte social d'une organisation, ce qui suppose à la fois le suivi de procédures permettant la coordination des collaborateurs impliqués, des jeux de pouvoir, l'expression de résistances... Le temps requis pour la mise en œuvre est d'autant plus grand qu'elle implique l'acquisition ou la création de nouvelles ressources, la mobilisation de nouvelles compétences. Compte tenu de ce délai de gestation, la planification stratégique ne doit pas s'opérer sur la base de l'état de l'environnement au moment de l'amorce du processus, mais sur une anticipation de cet état au moment de l'achèvement du processus et de la mise en œuvre effective de la stratégie.

Dans le contexte d'environnements à la fois complexes et témoignant d'une forte variabilité – comme ceux que rencontrent de plus en plus couramment les entreprises –, l'incertitude est particulièrement importante (Duncan [1972]), et l'état actuel de l'environnement est souvent un bien piètre indicateur de son état futur. La complexité des processus qui gouvernent l'évolution de l'environnement est telle que l'identification *ex ante* de l'ensemble des états possibles (et l'attribution à chacun d'une probabilité subjective) est illusoire. La prise de décision stratégique s'effectue alors nécessairement en situation d'incertitude. Dès lors, comme l'écrit Penrose [1963, p. 45], « ce sont les "prévisions" et non les faits objectifs qui déterminent de façon immédiate le comportement d'une entreprise ».

¹¹ Savage [1954].

¹² L'indétermination radicale des comportements des parties prenantes découle fondamentalement de la remise en cause de l'hypothèse de rationalité substantielle. Si l'on ne peut prêter aux autres acteurs – eux-mêmes soumis à l'incertitude – des comportements substantiellement rationnels (à l'inverse de ce que suppose la théorie de jeux), il devient impossible d'anticiper leur comportement. (Jacquemin [1985], Arrow [1986]).

1.1.2 Jugement et rationalité procédurale

Cette situation d'incertitude entrave l'identification de la stratégie optimale telle qu'elle résulterait de l'application d'une rationalité substantielle¹³, ou même d'une démarche qui relèverait de la seule analyse¹⁴. La définition de la stratégie découle alors de l'application d'une rationalité procédurale, qui fait intervenir des heuristiques plus ou moins formalisées, mais aussi le jugement, l'intuition... bref, la subjectivité des décideurs¹⁵. Ce sont moins les caractéristiques objectives de l'environnement qui guident les décisions stratégiques que les représentations que les managers s'en font¹⁶. Ces représentations sont le produit d'un processus en deux temps¹⁷ : l'*attention*, qui définit les caractéristiques de l'environnement effectivement prises en compte, et l'*interprétation*, c'est-à-dire le sens qui est accordé aux données ayant franchi sur le seuil de l'attention¹⁸. Le processus de décision s'achève par la définition, sur la base des représentations ainsi construites, des actions à engager.

L'attention et l'interprétation sont des processus cognitifs. En tant que tels, ils sont fortement subjectifs. Ces processus font intervenir des « cartes mentales » (Hayek [1953]), des « cartes cognitives » (Eden [1998], Calori et al. [1994]), des « schèmes organisateurs » (Walsh [1995], Huff et Huff [2000])¹⁹... Dans un contexte d'information pléthorique, complexe et ambiguë, ces schémas orientent l'attention des managers, qui tendent à concentrer leur observation de l'environnement (scanning) sur un nombre limité de dimensions, privilégiées de manière plus ou moins consciente car considérées comme étant les plus pertinentes²⁰. Aux données observées, le décideur « *ajoute quelque chose de lui-même* » (Spender [1989]) qui est de l'ordre de la croyance, du ressenti, et qui se substitue au savoir défaillant. L'interprétation de cet ensemble fait également intervenir un système de croyances, des « jugements ». Au cours de ce processus cognitif, la personnalité du décideur, son « système nerveux » (Hayek [1978]), ses capacités, ses expériences, ses motivations... jouent un rôle critique. De même, le passage de la représentation de l'environnement à l'action ne découle pas uniquement d'une analyse ; en réponse aux limites de la rationalité, il fait généralement intervenir des règles d'action activées de manière plus ou moins conscientes.

Dès lors, comme l'évoque Simon [1982, p. 290], nous ne pouvons plus prédire la décision du décideur (et donc le comportement de l'entreprise) sur la seule base des caractéristiques objectives

¹³ En présence de l'incertitude, « *seul Dieu sait quelles politiques seraient réellement optimales* » (Nelson et Winter [1982, p. 128]).

¹⁴ Brownlie et Spender [1995].

¹⁵ Georgescu-Roegen [1954], Spender [1989].

¹⁶ « *L'environnement est considéré [...] comme une représentation, dans l'esprit de l'entrepreneur, des possibilités et des restrictions auxquelles il est confronté* » (Penrose, [1959, p. 5]).

¹⁷ Abrahamson et Hambrick [1997].

¹⁸ « *Nous percevons le monde avant de réagir à lui, et nous réagissons non pas à ce que nous percevons, mais toujours à ce que nous inférons* » (Knight, [1921, p. 201]).

¹⁹ Des nuances distinguent ces différentes expressions. Dans la suite de ce texte, nous privilégierons l'expression de carte mentale.

²⁰ Voir les résultats d'études empiriques citées par Stewart et al. [2008].

de son environnement. Ainsi, des décideurs confrontés à un même environnement « objectif » sont susceptibles d'en construire des représentations divergentes conduisant à des décisions différentes²¹. Dans la mesure où la dynamique d'évolution d'un secteur ne découle pas simplement des changements exogènes intervenant dans l'environnement, mais également des stratégies des entreprises elles-mêmes, toute tentative d'anticipation du devenir d'un secteur d'activité doit s'efforcer de prendre en considération, non pas seulement la dynamique des conditions de base du secteur, mais aussi la manière dont se forment et évoluent les représentations que les acteurs se font de leur environnement et de ses perspectives d'évolution. Ces représentations, qui sont à la base des stratégies conduites ou appelées à être mises en œuvre dans l'avenir, contribueront à définir ce que deviendra effectivement l'environnement sectoriel.

1.1.3 L'importance du profil des dirigeants

La charge de définir une stratégie pour l'entreprise est généralement conçue comme relevant du top management²². La nature de la stratégie de l'entreprise, en tant que produit du processus de décision engagé par les cadres dirigeants, se trouve donc en partie influencée par leur « qualités personnelles » (Penrose [1959, p. 41]), c'est-à-dire, si l'on suit Hambrick et Mason [1984], à la fois leurs « bases cognitives » et leurs valeurs dont découlent notamment les objectifs poursuivis. L'influence de la base cognitive sur le processus de décision a été beaucoup plus étudiée que celle des valeurs. La base cognitive sur laquelle se fonde le processus de décision est construite sur l'expérience vécue par les décideurs : formation initiale, champ de spécialisation fonctionnelle, événements rencontrés, échecs et succès vécus dans le passé... Cette expérience nourrit le jugement et offre des règles d'action.

De nombreuses études empiriques se sont attachées à déceler l'effet du profil des dirigeants sur tout ou partie du processus décisionnel. Geletkanycz et Black [2001], par exemple, recensent plusieurs travaux portant sur la manière dont la spécialité fonctionnelle des cadres dirigeants influe sur leurs représentations de l'environnement et des problématiques de l'entreprise. Elles aboutissent à des résultats mitigés : si le profil fonctionnel du dirigeant ne semble pas avoir d'effet systématique sur la manière de percevoir l'environnement, il influence significativement la manière de penser les problèmes que rencontre l'entreprise. Ces différences de perspectives sont susceptibles d'influer sur les décisions. Ainsi, Song [1982] a montré que les PDG ayant un profil de financier avaient une plus forte propension à privilégier les acquisitions comme stratégie de croissance. Gupta et Govindaraja [1984], de leur côté, ont observé que les dirigeants ayant un passé dans le domaine commercial ou marketing ont tendance à opter pour des stratégies de croissance par la conquête de parts de marchés²³. En France, l'enquête menée par Ardenti et Vrain [2000] auprès d'un échantillon de dirigeants de PMI a conduit au constat d'une influence de la trajectoire professionnelle du dirigeant sur les choix stratégiques (principalement abordés dans

²¹ « Les agents sont hétérogènes "quant à leur capacité, à partir de la perception et de l'inférence, à former des jugements corrects concernant le cours futur des événements dans leur environnement" » (Knight [1921, p. 241]).

²² Child [1972], Pfeffer et Salancik [1978], Hambrick et Mason [1984], Brownlie et Spender [1995]...

²³ Ces deux études sont citées par Geletkanycz et Black [2001].

cette enquête sous l'angle organisationnel) et sur le style de management. « *La plupart des chefs d'entreprise reproduisent le type d'organisation et appliquent des méthodes de gestion qu'ils ont connues antérieurement* »²⁴.

1.1.4 La convergence des représentations au sein de l'entreprise

La subjectivité des représentations de l'environnement et l'ensemble des biais cognitifs qui interviennent au cours du processus de décision à l'échelle individuelle peuvent nuire à la performance de l'entreprise si cela conduit à un ensemble de décisions incohérentes entre elles²⁵. Le risque est réel puisque les décideurs dans l'entreprise se distinguent les uns des autres par leur formation, leur spécialité fonctionnelle, leur trajectoire professionnelle, sans parler de considérations plus personnelles (l'âge, l'origine sociale et ethnique..) susceptibles d'intervenir dans la formation des « cartes mentales » impliquées à chacune des étapes du processus de décision. En réalité, différents mécanismes assurent généralement un minimum de convergence des représentations et des modèles d'action parmi les cadres de l'entreprise. Le premier réside dans le rôle particulier que joue le dirigeant dont le statut et le profil font qu'il est en charge de définir une « vision » dont découlent les grandes lignes de la stratégie, qu'il doit faire partager aux membres de l'équipe dirigeante et qui doit finalement s'inscrire dans la « culture d'entreprise »²⁶ et dans ses procédures (ses « routines » au sens de Nelson et Winter [1982]). A ce titre, c'est avant tout au dirigeant que revient la charge d'exercer son jugement face à l'incertitude. Ce faisant, il crée pour les autres membres de l'équipe dirigeante un « contexte limité de certitude »²⁷. La culture d'entreprise, entendue comme un ensemble de valeurs, de normes de comportements, de représentations partagées, de modes de pensée, n'est pas seulement issue de la vision du dirigeant. Elle se nourrit également de l'histoire de l'entreprise, de ses réussites, de ses échecs, des événements qu'elle a traversés. Les routines, en offrant à chaque collaborateur un répertoire d'actions à engager selon les circonstances, autorisent une économie de rationalité et limitent la marge de subjectivité (d'autant plus que l'on descend dans la hiérarchie et que les procédures se font plus précises). Un autre mécanisme par lequel les processus de décision individuels convergent à l'intérieur de l'entreprise réside dans le caractère social du traitement de l'information²⁸. Les membres de l'entreprise ont de multiples occasions d'entrer en interaction, de manière formelle et informelle, ce qui leur donne l'opportunité de se transmettre des informations sur l'environnement, d'échanger des visions... Enfin, évoquons l'effet homogénéisant des critères de recrutement qui, bien souvent, à l'échelle des équipes dirigeantes, conduit à une certaine endogamie, ainsi que l'ensemble des dispositifs de socialisation formels ou informels (formations « maison », séminaires d'intégration, événements de « team building », effet cafeteria ou machine

²⁴ Ardenti et Vrain [2000, p. 92].

²⁵ Sutcliffe et Huber [1998] citent un certain nombre d'études qui mettent en évidence un lien entre le degré d'homogénéité des représentations de l'environnement au sein de l'équipe dirigeante et les performances de l'entreprise. Voir aussi Carmeli et Schaubroeck [2006].

²⁶ Schein [1985].

²⁷ Spender [1989, p. 175]. « En théorie, les subordonnés exercent dans ce contexte protégé et, soulagés du fardeau du leadership intellectuel, deviennent de purs preneurs de décisions logiques ».

²⁸ Sutcliffe et Huber [1998], McCabe et Dutton [1993].

à café...) qui contribuent à la diffusion de la culture d'entreprise et à l'homogénéisation des modes de pensée.

1.2 Homogénéité et hétérogénéité des représentations à l'intérieur des secteurs

Si un certain nombre de mécanismes sont à l'œuvre à l'intérieur de l'entreprise afin d'assurer un minimum de convergence dans les représentations et les modes de pensée et d'action, qu'en est-il entre les firmes d'un même secteur d'activité ? Tout ce qui vient d'être dit sur la subjectivité du processus de décision face à l'incertitude qui recouvre l'environnement et la rationalité limitée des décideurs incite à penser que, même si les firmes d'un même secteur sont *a priori* confrontées au même environnement objectif, il est très probable que leurs managers s'en fassent des représentations différentes. A la diversité des perceptions des menaces et opportunités que recèle l'environnement, des anticipations de sa dynamique d'évolution... s'ajoute l'hétérogénéité des bases de compétences (qui définissent pour chaque entreprise le champ du possible), pour conduire à des stratégies différentes, quand bien même les objectifs des dirigeants seraient identiques. L'hétérogénéité des stratégies poursuivies par les entreprises d'un même secteur est un phénomène aujourd'hui bien documenté, dont les nouvelles théories de la firme sont en mesure de rendre compte, et qui a donné lieu à la construction d'outils opérationnels, tels que la notion de groupe stratégique popularisée par Michael Porter.

Pour autant, une homogénéité plus ou moins prononcée des représentations de l'environnement et des modes de pensée parmi les entreprises d'un même secteur d'activité a été observée à de multiples reprises²⁹, dans le cadre de monographies³⁰ et au moyen d'études économétriques trans-sectorielles³¹. Spender [1989] a forgé la notion d'« industry recipes » – des recettes sectorielles – pour désigner ces « structures cognitives supra-individuelles définies au niveau sectoriel ». Plus précisément, les recettes sectorielles sont « *un ensemble de croyances et d'hypothèses partagé par le top management des organisations d'un même secteur. Il contient un ensemble d'axiomes qui établissent ce que le secteur considère généralement comme les questions que le management doit traiter pour assurer la viabilité de l'entreprise. Il renvoie également à un système de signification complet grâce auquel les managers peuvent donner du sens à leurs expériences et interpréter les actions des autres* » (Brownlie et Spender [1995, p. 42-43]). On reconnaîtra une notion proche de celle de « paradigme » telle que développée par Kuhn pour l'étude du développement de la

²⁹ Voir les études citées par Abrahamson et Hambrick [1997].

³⁰ Spender [1989] pour les secteurs de la fonderie des métaux, de la location de chariots élévateurs et pour l'industrie laitière, Moati [1989] pour le secteur des articles de sport et Moati [1992] pour celui de l'édition, Salais et Storper [1993] pour le secteur du matériel militaire...

³¹ Par exemple, Sutcliffe et Huber [1998] ont réalisé une enquête auprès de 307 cadres appartenant à 58 entreprises de 19 secteurs d'activité, visant à recueillir la manière dont ils qualifient l'environnement de leur entreprise. Il ressort qu'environ 40% de la variance des perceptions individuelles sont expliqués par l'appartenance du cadre à l'entreprise et de l'entreprise au secteur. Autrement dit, les perceptions individuelles sont significativement similaires à l'intérieur des firmes mais aussi à l'intérieur des secteurs.

connaissance scientifique, et appliquée au développement technologique par les économistes évolutionnistes³².

Dans nos propres travaux, nous évoquons les expressions de « culture microcosmique » ou de « culture sectorielle » pour désigner non seulement les représentations partagées au sein d'un secteur, mais aussi les valeurs et les normes de comportements qui s'imposent à ses acteurs³³. Ce type de point de vue suppose de se défaire de la vision d'un secteur comme un ensemble d'entreprises qui prennent leurs décisions de manière autonome, reliées par le seul processus concurrentiel, en faveur d'une approche institutionnaliste qui souligne le contexte social dans lequel les entreprises sont « encastrées »³⁴, qui lie des acteurs au-delà des seuls rapports marchands et concurrentiels, les forment en communautés régulées par des institutions formelles et informelles canalisant leurs modes de pensée et d'action. Le secteur d'appartenance constitue ainsi une structure sociale qui interfère dans les processus décisionnels individuels. Sous certaines conditions, le territoire d'implantation peut jouer un rôle similaire, notamment lorsqu'il est générateur d'une « proximité culturelle » porteuse de conventions³⁵. Ainsi, les cartes mentales à partir desquelles les managers fondent leurs représentations ne sont pas le seul produit de caractéristiques personnelles ou liées à leur entreprise, mais résultent également d'apprentissages socialement situés, effectués dans un contexte d'immersion dans un collectif pourvoyeur de connaissances³⁶ et de normes.

S'inscrivant dans cette perspective, DiMaggio et Powell [1983] ont fourni une grille d'analyse complète des mécanismes concourant à la convergence des représentations à l'intérieur d'un secteur (qui est un cas particulier de ce qu'ils nomment isomorphisme mimétique). Ces auteurs distinguent trois mécanismes de diffusion de visions communes :

- le *mécanisme coercitif*. Il s'agit d'un ensemble de règles formelles qui s'imposent de manière non équivoques à l'ensemble des entreprises du secteur : lois et réglementations émises par la puissance publique, normes et règles édictées par les organisations professionnelles, accords conclus entre partenaires sociaux...

- le *mécanisme mimétique*. C'est ce mécanisme qui est à l'œuvre lorsque les entreprises s'efforcent d'imiter les stratégies gagnantes de leurs concurrents. Dans certains secteurs oligopolistiques, suivre le leader est un mode de coordination qui peut limiter les effets d'une concurrence destructrice. Mais le mécanisme mimétique peut également agir de manière plus indirecte, par exemple au travers des mouvements de personnel d'une entreprise à l'autre du même secteur, par l'intervention de consultants...

³² Dosi [1982].

³³ Moati [1996].

³⁴ Granovetter [1985, 2000].

³⁵ Storper [1995], Zimmerman [2008].

³⁶ Les « connaissances tacites et inconscientes » de Hayek [1960], que les acteurs absorbent jour après jour par le biais des interactions sociales (voir Aréna et Festré [2002]).

- le *mécanisme normatif*. Il agit directement sur les cartes mentales des décideurs au travers d'un processus de socialisation opéré à l'échelle du secteur. Les associations professionnelles, les institutions de formation (initiale ou continue), mais aussi bien sûr la presse professionnelle, les salons, séminaires, congrès et conférences qui rassemblent les décideurs des entreprises du secteur, favorisent les partages d'expérience, les exposent aux mêmes informations et analyses, quelquefois aux mêmes « récits » (les cas d'école, les bonnes pratiques, les grandes figures...), et peuvent jouer un rôle déterminant dans la formation d'une culture sectorielle largement partagée.

L'adoption des recettes sectorielles par les décideurs se trouve donc à la fois contrainte par le cadre institutionnel, encouragée par l'attitude stratégique, et effectuée de manière partiellement inconsciente du fait de l'immersion au sein d'un microcosme. Spender [1989] ajoute que l'adoption des recettes sectorielles est également une réponse des managers à l'incertitude, qui les conduit à rechercher dans la référence à des normes collectives des guides dans l'exercice de leur jugement. De leur côté, DiMaggio et Powell [1983], de même que Porac et al. [1989], mettent en avant que le mimétisme stratégique peut constituer un moyen pour les décideurs d'obtenir une légitimité qui leur facilite l'accès aux ressources dont l'entreprise a besoin (attraction des clients, confiance des fournisseurs et des partenaires potentiels, accès au financement, aux aides publiques, acceptation par l'opinion publique...) ³⁷. L'isomorphisme n'est donc pas uniquement la conséquence de dispositions moutonnières. Certaines études ont même pu montrer que les firmes qui adoptent des stratégies proches de celles de leurs concurrents (au moins jusqu'à un certain point) bénéficient de meilleures performances ³⁸.

1.3 Subjectivité des représentations et dynamique sectorielle

Au total, ce que nous enseigne la littérature académique est que, face à l'incertitude de l'environnement et à la rationalité limitée des agents, les représentations que les responsables d'entreprise adoptent de leur environnement et de ses évolutions possibles comportent une forte part de subjectivité contribuant à l'observation d'une diversité de stratégies parmi les entreprises d'un même secteur. Cette hétérogénéité intra-sectorielle se trouve cependant plus ou moins contrebalancée par le jeu de mécanismes assurant une certaine convergence à l'intérieur des secteurs dans les manières de percevoir l'environnement, ainsi que dans les modes de pensée et d'action.

La balance entre les forces de divergence et de convergence des représentations est inégale selon les secteurs ³⁹. DiMaggio et Powell [1983], à la suite de Cyert et March [1963], soutiennent que l'« isomorphisme mimétique » est d'autant plus important que le niveau d'incertitude est élevé : face à l'incertitude, se conformer à des règles collectives revêt un caractère rassurant. Confronté à sa propre ignorance, chaque décideur est en droit de supposer que les autres disposent d'une

³⁷ Pfeffer et Salancik [1978], Deephouse [1996].

³⁸ Voir Deephouse [1999] et les références citées dans l'article.

³⁹ Voir les études citées par Abrahamson et Hambrick [1997].

information qu'il n'a pas et de décider rationnellement de se conformer à leur manière de voir et de faire. En outre, il est sans doute plus confortable de se tromper en même temps que les autres plutôt que tout seul... Malheureusement, les études empiriques manquent pour identifier avec précision les déterminants sectoriels du degré de convergence des représentations. Abrahamson et Hambrick [1997] ont toutefois réussi à mettre en évidence un effet négatif, sur la convergence des champs sur lesquels porte l'attention des managers, de l'importance de leur latitude d'action au sein de leur secteur⁴⁰.

Un certain consensus règne dans la littérature académique autour de l'idée que le degré de convergence est plus important dans les secteurs associés à un environnement stable ou à évolution lente (même si ce type d'environnement expose à une moindre incertitude). Plusieurs arguments viennent à l'appui de cette proposition. La stabilité de l'environnement assure la continuité du processus d'apprentissage qui, progressivement, réduit l'incertitude, améliore l'acuité des représentations et fait converger les représentations individuelles en direction de l'état réel de l'environnement. La stabilité de l'environnement favorise par ailleurs la formation et la consolidation des recettes sectorielles qui, en s'institutionnalisant, gagnent en capacité d'influence. Enfin, dans un environnement stable, les firmes dont les performances sont inférieures à celles de leurs concurrents sont incitées, plus encore qu'ailleurs, à s'engager dans un processus d'imitation des leaders.

1.3.1 L'inertie des représentations

Que se passe-t-il lorsque l'environnement connaît un changement profond ? La littérature insiste sur les facteurs d'inertie qui s'opposent à une adaptation rapide des représentations de l'environnement, préalable au changement stratégique. Le principal facteur d'inertie réside dans la dynamique cumulative qui préside à la formation des cartes mentales qui, tant qu'elles ne sont pas remises en cause, tendent à se renforcer au fil du temps⁴¹. Le temps renforce la confiance que le décideur place dans ses visions du monde, et s'appuyer sur elles en évitant de s'interroger en permanence sur leur validité économise en rationalité. Une longue période de stabilité au sein d'un secteur est donc susceptible de conduire à la calcification des cartes mentales, de même que l'ancienneté du décideur dans la firme et dans le secteur, voire dans la fonction⁴². Ces cartes mentales, on l'a vu, jouent comme un filtre dans l'acquisition et l'interprétation des signaux émis par l'environnement. Les informations les plus importantes par rapport aux cartes mentales en usage sont celles qui ont le plus de chance d'attirer l'attention ; les autres risquent de demeurer inaperçues, même à supposer que le décideur ait été exposé à elles⁴³. Quand bien même seraient-elles perçues, les cartes mentales en usage pourraient conduire à les interpréter de manière

⁴⁰ Cette latitude d'action, la marge de manœuvre stratégique dont disposent les managers, est appréhendée au travers d'un certain nombre de caractéristiques du secteur d'activité : l'intensité des contraintes réglementaires, la concentration des structures (en ce qu'elle renforce le degré d'interdépendance stratégique entre les firmes), le pouvoir de négociation des parties prenantes, la différenciabilité des produits, la croissance du marché et l'instabilité de la demande.

⁴¹ Cyert et March [1963].

⁴² Miller [1991], Hambrick et al. [1993], Geletkanycz [1997, 2001].

⁴³ Huff et Huff [1980].

erronée⁴⁴. L'acquisition de nouvelles informations se trouve ainsi biaisée en faveur de celles qui confortent les représentations en vigueur.

De nombreux auteurs insistent sur le fait que le risque de rigidification des représentations de l'environnement serait particulièrement élevé dans les entreprises qui ont longtemps connu le succès⁴⁵. Les cas célèbres d'IBM face à l'apparition du PC, ou bien de Polaroid ou de Kodak face à celle de la photo numérique, fournissent de remarquables illustrations de l'inertie cognitive qui menace les leaders qui ont dominé trop longtemps leur secteur. Une partie de l'explication réside dans le fait que le succès renforce la confiance que les décideurs accordent à leurs croyances et à leur jugement. La perception d'informations susceptibles de démentir ces croyances est à l'origine de dissonances cognitives, dont on sait depuis Festinger [1957] qu'elles activent des mécanismes de défense des représentations en usage. Par la « réfutation », le décideur tend à nier l'information dissonante, ou tout au moins à en minimiser la portée ; par la « rationalisation », il cherche à modifier son contenu ou sa signification afin de la rendre compatible avec son système de pensée.

Si la stabilité de l'environnement tend à favoriser la convergence des cartes mentales à l'intérieur d'un secteur tout en conduisant à leur rigidification, on comprend que ce ne sont pas simplement des entreprises isolées qui peuvent devenir les victimes de l'inertie de leurs représentations mais un secteur dans son ensemble. Là aussi, les exemples de secteurs ayant raté le virage d'une mutation structurelle ne manquent pas⁴⁶. Citons, parmi d'autres, l'industrie horlogère franco-suisse dans les années 1970 qui n'a pas su anticiper l'évolution de la demande mondiale vers des produits bon marché que rendait possible la technologie du quartz⁴⁷ ; le secteur français de la fabrication d'articles de sport qui, au tournant des années 1980-1990, n'a pas su percevoir le glissement du marché d'une logique de compétition-performance vers une logique de loisir-mode⁴⁸ ; ou plus récemment les majors de la filière musicale qui ont beaucoup tardé à prendre la mesure des conséquences de la dématérialisation du produit sur la structuration de leur activité.

1.3.2 L'évolution des représentations

Les représentations sont-elles à ce point rigides qu'elles ne puissent définitivement pas prendre en compte les mutations intervenues dans l'environnement, condamnant par là les entreprises concernées en raison de leur insuffisante capacité d'adaptation ? Évidemment non, car les individus comme les organisations sont dotés de capacités d'apprentissage de nouvelles représentations par évolution de leurs cartes mentales. La littérature académique dans le champ de la théorie de la firme adopte généralement sur ce plan une approche voisine de celle élaborée par Piaget dans celui

⁴⁴ Saldago et al. [2002].

⁴⁵ Nystrom et Starbuck [1984], Prahalad et Bettis [1986], Levinthal et March [1993], Hambrick et al. [1993], Geletkanycz [1997]...

⁴⁶ Bien entendu, la rigidité des représentations et des modes de pensée est rarement seule en cause. Les mutations de l'environnement appellent généralement un changement stratégique profond impliquant la mobilisation par les entreprises en place de nouvelles compétences qui peuvent se révéler très difficiles à acquérir ou à créer.

⁴⁷ Perrin [1993].

⁴⁸ Moati [1989].

de la psychologie de l'enfant. L'ajustement des représentations et modes de pensée à l'évolution de l'environnement s'opère à la fois par « assimilation » et par « accommodation ». L'assimilation consiste à interpréter de nouvelles informations sur la base des cartes mentales existantes, quitte – si ces informations se révèlent peu compatibles avec les représentations en vigueur – à procéder, comme on l'a vu, à leur réfutation ou leur rationalisation. Cependant, lorsque la dissonance cognitive (Piaget évoque le « conflit cognitif ») est trop forte, c'est le mécanisme d'accommodation qui entre en jeu. Le décideur tente alors d'ajuster ses structures cognitives afin d'intégrer la nouvelle information dans sa vision du monde. Ce type d'approche a été appliqué à l'étude des organisations, notamment par Argyris et Schön [1978] qui distinguent l'apprentissage organisationnel en « simple boucle » consistant, face à une information dissonante, à corriger à la marge ce qu'ils nomment les « theories in use », de l'organisation de l'apprentissage en « double boucle » qui conduit à la révision de ces « theories in use »⁴⁹. C'est typiquement la persistance de dysfonctionnements, la dégradation durable des performances de l'entreprise, l'incapacité à atteindre les objectifs... qui déclenchent le passage d'un apprentissage en simple boucle à un apprentissage en double boucle, de l'assimilation à l'accommodation...

Évidemment, la capacité de remise en cause de ses représentations par un décideur et, au-delà, par une entreprise, fait intervenir un faisceau de facteurs. La radicalité des changements intervenus dans l'environnement, le nombre, la diversité et la persistance des informations dissonantes favorisent l'apprentissage de nouvelles représentations. A l'inverse le degré d'institutionnalisation des recettes sectorielles constitue un frein. A l'intérieur de l'entreprise, le profil des dirigeants, mais aussi les caractéristiques de l'organisation, l'efficacité des dispositifs mis en œuvre pour appréhender l'environnement (système de veille, d'intelligence économique...), la facilité avec laquelle l'information circule à la fois verticalement (de bas en haut) et verticalement... et plus généralement sa « capacité d'absorption »⁵⁰ et ses « compétences dynamiques »⁵¹ interviennent dans la capacité à rompre l'inertie des formes de pensée et à engager l'effort d'adaptation nécessaire. La nature des facteurs à l'œuvre fait que la capacité de remise en cause et d'adaptation est fortement idiosyncrasique et constitue donc une source supplémentaire de diversité intra-sectorielle.

1.3.3 Évolutions des représentations et dynamique sectorielle

L'inégale capacité des individus et des entreprises à prendre acte des changements intervenant dans l'environnement et des nouvelles menaces et opportunités qui leur sont associées a été identifiée depuis longtemps par la théorie économique comme un facteur influant sur la dynamique des structures. Les économistes de la tradition autrichienne, en dépit de ce qui différencie leurs approches, s'accordent sur l'idée que les individus n'ont pas la même capacité à identifier les potentialités de leur environnement. Mises [1949/1985] distingue ainsi les « hommes ordinaires »

⁴⁹ On trouve également dans la littérature l'opposition entre l'« adaptative learning » et le « generative learning » (voir, par exemple, Santos-Viande et al. [2005]), ou entre les mécanismes d'« accretion » et de « tuning » (Rumelhart et Norman [1978]).

⁵⁰ Cohen et Levinthal [1990].

⁵¹ Teece et al. [1997], Pierce et al. [2002].

des « promoteurs », ces derniers bénéficiant « *d'un coup d'œil plus prompt que la foule* ». « *Ce sont les pionniers qui poussent et font avancer le progrès économique* » (p. 169). Schumpeter [1919/1951] distingue quant à lui les « leaders » des « imitateurs ». Les leaders se caractérisent pas un « *besoin instinctif de domination* » (p. 15) et par leur « excédent d'énergie » (p. 34). Ces leaders sont les acteurs de l'innovation. Pour Kirzner [1979], les individus sont inégaux dans leur capacité à ressentir, anticiper, deviner... et à diriger ces capacités dans le sens d'une action économique. Certains bénéficient d'une plus grande « *vigilance entrepreneuriale* » qui leur permet de détecter dans l'environnement des opportunités non perçues par les autres. Notons au passage que cette capacité à percevoir ce que les autres ne voient pas peut se rencontrer plus couramment auprès d'acteurs n'appartenant pas au secteur et dont les représentations ne sont donc pas influencées par les « *recettes sectorielles* ». On pense bien sûr aux entrepreneurs créateurs d'entreprise, mais aussi aux entreprises étrangères du même secteur⁵², ou aux entreprises originaires d'autres secteurs d'activité en quête de diversification ou de redéploiement.

Certains acteurs auraient donc cette faculté de percevoir, dans l'environnement (les attentes des clients, le potentiel offert par les technologies, les failles de la réglementation...), des opportunités de mise en œuvre de nouveaux comportements susceptibles d'être porteurs d'un avantage sélectif. Ils introduisent donc la nouveauté au sein du secteur. La dynamique sectorielle passe alors par un processus de diffusion des éléments de nouveauté perçus comme pertinents. Les auteurs autrichiens soulignent en particulier le rôle des comportements d'imitation. Ainsi, les « hommes ordinaires » de Mises, naturellement enclins à suivre des routines, se décident à suivre les « promoteurs » une fois leur succès avéré. Les « imitateurs » de Schumpeter, comme leur nom l'indique, imitent les innovations réussies par les « leaders » et contribuent à l'institutionnalisation de nouvelles représentations. Comme le souligne Spender [1989], la probabilité de diffusion à l'intérieur du secteur des représentations et des comportements innovants est notamment liée à la réputation à l'intérieur du secteur dont bénéficient les acteurs qui en sont à l'origine. Alors qu'un comportement innovant peut passer inaperçu lorsque c'est un nouvel entrant qui l'introduit, il peut rapidement s'imposer comme un nouvel ingrédient des « *recettes sectorielles* » si c'est un leader ou une entreprise du secteur bénéficiant d'une forte légitimité qui en est à l'origine.

1.3.4 Un modèle de dynamique sectorielle avec firmes hétérogènes

L'approche évolutionniste du changement économique initiée par Nelson et Winter [1982] a fourni un cadre théorique permettant de rendre compte de la manière dont l'hétérogénéité des entreprises sur le plan de leurs représentations, de leurs compétences et, finalement, de leurs comportements interfère avec la dynamique des secteurs d'activité. En conclusion de cette introduction méthodologique, tentons de résumer la vision d'ensemble qui découle de ce cadre, pour ensuite tenter une application au secteur du commerce.

Situons-nous dans le contexte hypothétique d'un secteur qui vient seulement d'émerger, peuplé de nouvelles entreprises sans histoire. Cette collection d'entreprises en concurrence ne constitue pas

⁵² Si le marché n'est pas totalement intégré, il est très probable que les recettes sectorielles soient différentes. En outre, plusieurs études ont mis en évidence l'influence de la culture nationale sur la cognition des décideurs économiques (voir Geletkanycz et Black [2001] et les références citées dans l'article).

encore une « communauté ». Les décideurs, qui ne peuvent tabler sur les recettes sectorielles pour les guider, fondent leurs représentations de l'environnement et la définition des stratégies opportunes sur la base de leur jugement, alimenté par l'information perçue. La subjectivité des processus cognitifs à l'œuvre conduit à une diversité de représentations à l'intérieur du secteur, laquelle conduit à son tour à la diversité des stratégies mises en œuvre⁵³. Les caractéristiques effectives de l'environnement (les conditions de base du secteur, mais aussi l'ensemble des stratégies suivies par les firmes en concurrence) définissent les caractéristiques du régime de concurrence sur la base duquel sont sanctionnées les différentes stratégies, en fonction de leur degré d'adaptation aux caractéristiques de l'environnement.

Ainsi, les entreprises dirigées par les managers ayant réalisé les perceptions les plus justes et qui ont pu sur cette base élaborer les stratégies les plus adaptées⁵⁴, enregistrent les meilleurs résultats en termes de rentabilité et de croissance. Celles dont les stratégies se sont fondées sur des perceptions particulièrement erronées de l'environnement sont sanctionnées : elles ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs, ou même voient leur existence menacée par le niveau de leur rentabilité. Le succès rencontré par les premières (qui se traduit notamment par la croissance de leurs parts de marché) tend à conforter la confiance de leurs dirigeants dans leurs représentations. Leurs cartes mentales se consolident. Les difficultés dans lesquelles se trouvent les secondes jouent comme une invitation pour leurs dirigeants à réviser les leurs. Parmi eux, certains approfondissent la démarche d'observation et d'analyse de l'environnement et en déduisent une représentation révisée. D'autres s'efforcent d'imiter les stratégies des entreprises ayant rencontré le succès. Ainsi, par l'emprise croissante des leaders sur le marché, la mise en œuvre de stratégie d'imitation, la correction progressive des erreurs d'analyse de l'environnement, voire la disparition des entreprises ne parvenant pas à réviser leurs stratégies..., les représentations adoptées par les firmes tendent à s'homogénéiser. Avec le temps, les événements vécus en commun à l'échelle du secteur, la mobilité du personnel, la multiplication des relations interpersonnelles entre les dirigeants des différentes entreprises, la formation d'organisations professionnelles, la création d'une presse spécialisée... tendent à institutionnaliser ces représentations qui deviennent un élément de connaissance commune à l'échelle du secteur, des « recettes sectorielles ».

Sous réserve d'un environnement relativement stable, le secteur s'installe alors dans un certain *régime de croissance*. Un régime de croissance peut être défini comme un « ordre », c'est-à-dire un mode de fonctionnement du secteur relativement cohérent, qui se traduit par une certaine permanence de ses principales caractéristiques : ses structures (l'ordre de grandeur du nombre d'entreprises en présence, l'intensité des flux d'entrées et de sorties d'entreprises, leur taille moyenne, leur âge moyen...), les formes de la concurrence dont découlent les « facteurs clés de succès » qui s'imposent aux entreprises, la nature des ressources et des compétences requises

⁵³ Afin de nous concentrer sur la question des représentations, on admettra que la mise en œuvre des stratégies ne rencontre aucune contrainte du côté des compétences à mobiliser.

⁵⁴ Toujours sous l'hypothèse que la stratégie est directement définie par rapport à ce que la perception de l'environnement définit comme souhaitable, sans faire intervenir ce que les compétences de l'entreprise délimitent comme les options stratégiques faisables.

pour prospérer dans le secteur, les caractéristiques du ou des modèles économiques appliqués par les firmes, les modes d'organisation les plus couramment adoptés... Le régime de croissance définit donc un cadre dans lequel s'exercent l'activité des entreprises et la dynamique concurrentielle qui les relie. Au régime de concurrence est également associé un ensemble de représentations partagées sur des questions aussi diverses que la nature des attentes des clients, le design des produits, les priorités en matière de développement des technologies, les qualifications à apporter à la main-d'œuvre, les formes d'organisation les plus adaptées à la nature de l'activité...

La convergence des représentations parmi les entreprises du secteur n'est cependant que relative. Malgré les points d'appui collectifs dont ils disposent pour établir leur jugement, les décideurs continuent de mobiliser leur subjectivité dans le processus de décision stratégique. Si les barrières à l'entrée ne sont pas insurmontables, de nouveaux acteurs pénètrent le secteur, souvent avec des représentations originales. Certaines entreprises en place engagent des stratégies d'adaptation davantage fondées sur l'innovation que sur l'imitation... En outre, l'environnement n'est jamais statique. Même sans connaître des ruptures majeures, il est en évolution permanente : les conditions de base ont leur dynamique propre (évolution des attentes des clients, développement des technologies, dynamique des secteurs fournisseurs...) et l'environnement concurrentiel est redéfini en permanence par la mise en œuvre des stratégies d'adaptation et l'arrivée de nouveaux entrants. Les changements qui interviennent dans l'environnement sont une invitation à ajuster en permanence les représentations, ce que les entreprises parviennent à réaliser de manière plus ou moins efficace en fonction du degré de rigidité de leurs cartes mentales... Ainsi, même dans le cadre d'un régime de croissance stabilisé, les structures du secteur ne sont jamais totalement inertes en raison de la dynamique qui naît de l'enchaînement : hétérogénéité stratégique => sélection => stratégies d'adaptation => hétérogénéité stratégique...

Le régime de croissance sectoriel peut se trouver déstabilisé par des mutations de l'environnement : une rupture technologique, une modification majeure du cadre réglementaire, un changement profond intervenant du côté des clients, l'entrée d'un concurrent porteur d'une innovation de rupture... Les recettes perdent de leur efficacité ; les performances des entreprises se dégradent. Le secteur engage alors sa transition vers un nouveau régime de croissance. Ce passage peut cependant rencontrer des résistances. L'inertie des représentations individuelles, alimentée par l'institutionnalisation des recettes sectorielles, s'oppose à la prise de la juste mesure des adaptations qui s'imposent. Les entreprises en place peuvent éprouver de grandes difficultés à mesurer la profondeur des mutations en cours, et tenter de préserver leurs cartes mentales en sous-estimant la portée du changement ou en l'analysant de manière erronée. Les plus promptes à prendre la mesure des mutations, à réviser leurs cartes mentales et à adopter les stratégies d'adaptation qui s'imposent bénéficient d'un avantage sélectif. Les autres assistent à la dégradation de leurs performances et sont menacées de disparition. Des nouveaux entrants, qui n'ont pas d'héritage cognitif à assumer, pénètrent le secteur et contestent la position des firmes en place...

Les difficultés que les entreprises peuvent rencontrer dans leurs tentatives d'adaptation sont, bien sûr, considérablement renforcées lorsque les mutations de l'environnement appellent de nouvelles stratégies qui exigent des compétences que les entreprises du secteur n'ont pas et qui ne sont pas librement accessibles. Les facteurs d'inertie cognitive en jeu dépassent alors le seul champ des

représentations de l'environnement pour s'étendre à la problématique de l'apprentissage de nouveaux savoir-faire. Les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées dans leurs tentatives d'acquisition de nouvelles compétences s'ajoutent ainsi à toutes les formes de résistance au changement pour les encourager à tenter de résoudre la dissonance entre les comportements routiniers et les nouvelles représentations des stratégies qui s'imposent par des manœuvres consistant à bloquer le processus concurrentiel, à infléchir le cours de l'évolution de l'environnement.

Les entreprises disposent en la matière d'un vaste répertoire d'actions allant de l'adoption d'une politique de prix prédateurs pour contraindre à la sortie les nouveaux entrants innovants, aux actions collectives (notamment via les organisations professionnelles) visant à influencer le cadre réglementaire ou à promouvoir l'adoption des standards qui leur soient favorables. En règle générale, si un minimum de pression concurrentielle existe à l'intérieur du secteur et si les barrières à l'entrée ne sont pas insurmontables, le secteur finit par basculer vers un nouveau régime de croissance, au terme d'un épisode de crise qui aura plus ou moins profondément déstabilisé les structures du secteur et conduit au renouvellement de sa population d'entreprises. De nouvelles représentations collectives s'institutionnalisent enfin dans des recettes sectorielles redéfinies.

1.4 Application au secteur du commerce de détail

La révolution commerciale amorcée à la fin des années 1950 a consacré la « grande distribution » comme forme commerciale dominante. A mesure qu'elle étendait son emprise sur le commerce, le secteur entrait dans un nouveau régime de croissance, que nous avons proposé de qualifier d'extensif⁵⁵. Ce régime de croissance est marqué par la prégnance du *modèle économique du discount*. A grands traits, rappelons que ce modèle repose sur une proposition de valeur centrée sur le prix bas, qui s'adosse à un back-office tendu vers l'exploitation des effets de dimension à tous les niveaux, et au service d'un modèle de rentabilité fondé sur la vitesse de rotation du capital. De la prégnance de ce modèle économique découlent d'autres dimensions du fonctionnement du secteur associées au régime de croissance extensive : le développement des concepts commerciaux exploités en réseaux de grandes surfaces, la localisation du commerce en périphérie, la conflictualité des relations industrie-commerce...

Le régime de croissance extensive s'appuie sur un ensemble de dispositifs qui fondent et diffusent une culture sectorielle marquant les représentations et les comportements des acteurs du commerce. Si les « inventeurs du commerce moderne » (pour reprendre le titre d'un ouvrage d'Etienne Thil) présentent des profils biographiques hétérogènes, la plupart sont liés par un fil invisible qui a fortement contribué à l'amorce de la formation de cette culture sectorielle : la fascination pour le modèle de distribution en plein développement dans les États-Unis de l'après-guerre. Cette fascination va les conduire à participer aux « missions de productivité » organisées par le Commissariat Général au Plan pour observer sur le terrain les méthodes américaines. Un peu

⁵⁵ Moati [2001].

plus tard, ils se succéderont dans les fameux séminaires donnés par Bernardo Trujillo à la National Cash Register Company. Chatriot et Chessel rappellent que, sur les quelque 13 000 personnes qui ont assisté aux séminaires de Trujillo entre 1957 et 1966, on pouvait compter 2 347 Français⁵⁶... dont la plupart de ceux qui devaient devenir les grandes figures de la distribution hexagonale. Ils allaient fidèlement mettre en application les principes clés martelés par le gourou, et en faire ainsi le socle de la culture sectorielle en construction : le libre-service, le prix bas, le parking et le spectacle.

Ces enseignements ont ensuite été relayés dans les structures de formation (Chatriot et Chessel insistent sur le rôle des stages organisés dans les années 1970 par la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises)), et via l'apparition d'une presse professionnelle spécialisée. *Libre Service Actualités (LSA)* – appelé à devenir, par son audience au sein du microcosme, une véritable institution sectorielle – est créé en 1958. Ce titre (comme la presse dans son ensemble qui, jusqu'à aujourd'hui, s'intéresse beaucoup aux soubresauts du secteur) va servir de caisse de résonance à la formidable réussite des pionniers de la révolution commerciale. Pour la plupart, il s'agit d'autodidactes partis de rien ou presque. En quelques années seulement, certains vont bâtir des empires. Ils deviennent ainsi l'incarnation du succès, la figure du « self-made man » qui réussit grâce à sa fidélité à ses intuitions et à son acharnement au travail. Pendant longtemps, la culture du secteur a été nourrie du récit de ces réussites individuelles. Dès 1966, Etienne Thil, qui est alors journaliste avant de rejoindre le groupe Carrefour, très proche de Bernardo Trujillo, publie *Les inventeurs du commerce moderne*, qui glorifie les pionniers et souligne les principes à la base de leur succès. D'autres ouvrages du même type suivront⁵⁷ qui partagent de rendre compte du succès de la grande distribution, moins par la rencontre d'un modèle économique et d'une époque, que par le talent visionnaire de grands entrepreneurs et de leur fidélité à des principes fondateurs, parmi lesquels l'idée que le prix bas est la raison d'être du commerce moderne.

La culture sectorielle associée au régime de croissance extensive est également très fortement imprégnée du modèle de la « roue de la distribution », élaboré par le chercheur américain Malcom McNair⁵⁸ et popularisé en France dans le milieu professionnel par Etienne Thil⁵⁹. La simplicité de ce modèle, et sa pertinence apparente au vu d'un survol de l'histoire du commerce, expliquent sans doute son succès. Il est régulièrement relayé dans la sphère professionnelle, explicitement ou implicitement, au travers des formations commerciales et de la littérature manageriale⁶⁰. Il

⁵⁶ Chatriot et Chessel [2006].

⁵⁷ Parmi les ouvrages récents, retenons *Les grandes voix du commerce*, livre d'entretiens publié en 1997 par Claude Sordet, et *La Saga du commerce français* de Frédéric Carluier-Loussouam et Olivier Dauvers [2004]. Les grandes figures de la naissance de la grande distribution ont également souvent pris la plume pour raconter leur aventure.

⁵⁸ McNair [1931, 1958].

⁵⁹ Thil [1966].

⁶⁰ Là aussi, Etienne Thil a beaucoup contribué à la diffusion de cette théorie au sein du milieu professionnel. La théorie de la roue de la distribution a encore aujourd'hui ses chauds partisans qui continuent à lui assurer une certaine audience dans le microcosme. Voir en particulier les écrits (et les interventions orales) d'Olivier Dauvers, journaliste spécialisé (www.olivierdauvers.fr, Dauvers [2003]).

renforce la légitimité des représentations et invite les responsables d'enseignes à réagir aux dégradations de leurs résultats par plus de rigueur dans l'application du modèle.

Le régime de croissance extensive manifeste cependant ses premiers signes d'essoufflement dès la fin des années 1980 qui vont conduire à son entrée en crise⁶¹. Deux séries de facteurs sont à l'origine de cette évolution. La première, endogène au secteur, réside dans la saturation progressive d'un potentiel de croissance basé sur la prise de parts de marchés aux formes de commerce traditionnelles. La seconde renvoie aux mutations de l'environnement économique et social dans lequel le secteur du commerce se trouve encastré. Or, que ce soit sur le plan économique (crise du fordisme et émergence d'une économie post-fordienne) ou sur le plan sociétal (dépassement de la modernité emblématique des Trente Glorieuses), cet environnement amorce dès la fin des années 1960 une phase de mutation profonde qui conduit à la redéfinition d'un certain nombre de conditions de base du secteur du commerce influant sur son régime de croissance. Le modèle du discount, ainsi que les caractéristiques dominantes de l'appareil commercial qui en est issu, apparaissent de plus en plus déphasés par rapport à un environnement économique et social qui invite à une refondation de la manière de satisfaire les besoins des consommateurs. Pourtant, la marche vers un nouveau régime de croissance se révèle longue et laborieuse.

Une des raisons de la lenteur relative de cette entrée dans le nouveau régime de croissance réside probablement dans le fait que le commerce est progressivement 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 modeste. Elle s'est accélérée depuis environ une quinzaine d'années, mais le degré d'ouverture internationale de cette activité 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.

Cette relative stabilité des structures du secteur a contribué à la calcification de la culture sectorielle. La permanence des organisations professionnelles, l'ancienneté dans le secteur d'un grand nombre de dirigeants, un modèle de gestion des ressources humaines qui fait la part belle à l'ascenseur social mais, du même coup, fait que les dirigeants se recrutent au sein même du microcosme, la mobilité des journalistes et des consultants spécialisés vers les carrières dans les entreprises du secteur... sont des facteurs qui ont activement participé à cette rigidification des cadres de pensée. C'est cette rigidification – confortée par des performances financières qui demeurent pendant longtemps très confortables – qui explique pourquoi les entreprises du secteur

⁶¹ Pour une analyse approfondie des facteurs à l'origine de la crise du régime de croissance extensive, voir Moati [2001].

ont réagi si souvent aux premières manifestations de remise en cause du régime de croissance extensive par le retour à l'orthodoxie dans l'application du modèle qui avait fait leur succès. C'est ainsi que l'évènement perturbateur qu'a constitué la percée du hard-discount et sa conquête rapide de parts de marché a eu tendance à être analysé comme un nouveau tour de la roue de la distribution. Celui-ci se serait trouvé facilité par la vulnérabilité croissante d'une grande distribution désormais « embourgeoisée » qui, en raison de sa position dominante, aurait pris ses distances vis-à-vis de sa vocation à casser les prix pour développer le choix, le confort d'achat, la « théâtralisation de l'offre »... Cette croyance en la roue de la distribution a contribué à inciter les distributeurs, du milieu des années 1990 au milieu des années 2000, à concentrer leur énergie stratégique à tenter d'endiguer l'évasion d'une partie de leur clientèle vers le hard-discount, en restaurant la compétitivité-prix de leurs enseignes et/ou en créant de nouveaux concepts commerciaux résolument positionnés sur le prix bas.

De manière générale, les entreprises du secteur ont eu tendance à réagir aux limites de plus en plus manifestes du régime de croissance extensive en s'efforçant... d'en prolonger le règne⁶². Éprouvant des difficultés à faire le deuil d'une croissance rapide, qui se trouve – rappelons-le – au cœur du régime de croissance extensive⁶³, leur énergie s'est ainsi longtemps concentrée sur la recherche de nouveaux leviers de croissance. Elles les ont trouvés avec plus ou moins de bonheur dans la diversification de leur activité vers d'autres catégories de produits et de services, les opérations de croissance externe et, surtout, l'internationalisation. La saturation du potentiel de croissance sur le marché national s'est cependant intensifiée au cours du temps, à mesure que se densifiait le maillage du territoire en points de vente et que les contraintes réglementaires pesant sur les ouvertures de nouveaux magasins se durcissaient. Dans un tel contexte, l'apparition avec Internet d'un nouveau circuit de distribution disposant d'avantages distinctifs très marqués constitue bien évidemment un facteur aggravant.

Il semble cependant que le mouvement de révision des représentations partagées au sein du secteur ait connu une accélération à partir des premières années de la décennie 2000. Il est difficile d'identifier avec précision les facteurs à l'origine de cette évolution. L'accélération de l'internationalisation⁶⁴, le renouveau de la vente à distance avec l'arrivée de l'Internet, mais aussi l'approfondissement des mutations économiques et sociales, semblent s'être conjugués pour accélérer la prise de conscience de la nécessité d'une adaptation et de l'entrée dans le nouveau régime de croissance. Le renouvellement et le rajeunissement des équipes à la tête des grandes

⁶² Moati [2001].

⁶³ La croissance rapide a également fortement influencé les politiques en matière de gestion des ressources humaines. Dans le sillage du récit de la réussite des pionniers, les entreprises de la grande distribution ont longtemps pu mobiliser l'énergie de leurs salariés par la perspective d'une carrière rapide en raison de l'efficacité de l'ascenseur social. De fait, le majeure partie de l'encadrement, à la fois dans les magasins et aux sièges, a été occupée par des salariés ayant souvent commencé leur carrière en bas de l'échelle hiérarchique. L'efficacité de la pompe aspirante est cependant directement liée à la vitesse de croissance des entreprises qui définit le rythme auxquels se créent les emplois d'encadrement et les possibilités de promotion. Avec le ralentissement de la croissance, c'est donc l'ascenseur social qui tombe en panne et un levier majeur de mobilisation de la main-d'œuvre qui s'épuise.

⁶⁴ 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...

entreprises de distribution, ainsi que le fait que les dirigeants aient de plus en plus fréquemment mené l'essentiel de leur carrière hors du secteur, ont également joué en faveur de la révision du contenu de la culture sectorielle et la remise en cause des modèles établis.

Il est désormais de plus en plus couramment admis que les formes de distribution héritées de la précédente révolution commerciale souffrent de n'avoir pas su suffisamment s'adapter aux évolutions de l'environnement, et en particulier aux comportements de consommation. Ce diagnostic se concentre autour de deux points : la crise de l'hypermarché et, plus globalement, la perte d'attractivité du commerce en grandes surfaces de périphérie au profit du commerce urbain ; de manière plus ténue, la prise de conscience de la nécessité de dépasser une culture du produit afin d'amorcer un mouvement de centrage sur le client fait également son chemin. Ces transformations des représentations sont perceptibles à la fois au plan du discours que tiennent les acteurs et que véhicule la littérature professionnelle, et au travers d'actions conduites par certains professionnels du secteur. Il n'entre pas dans le propos de ce rapport de se livrer à une analyse détaillée de chacun de ces deux points. Nous nous contenterons de procéder par touches impressionnistes.

Au plan du discours, la presse professionnelle commence à se faire l'écho des difficultés de l'hypermarché au début des années 2000, en réaction notamment à la publication des premières statistiques faisant état de l'essoufflement de la dynamique du format. Ainsi, *LSA* en mai 2002 fait sa une avec « hypermarché : le modèle s'essouffle ». Les statistiques de l'INSEE confirment celles de la Fédération du Commerce et de la Distribution et de Nielsen ou Secodip : depuis plusieurs années, les hypers cèdent du terrain. Une analyse du phénomène est proposée en 2003, alors que *LSA* célèbre les 40 ans de l'hypermarché. Dans le chapeau de l'article d'ouverture du dossier consacré à l'évènement, on peut lire : « *malgré les incertitudes qui pèsent sur ce format désormais mature en France, [les grands acteurs de cette success story] restent sereins pour l'avenir* »⁶⁵. Deux facteurs sont mis en avant pour expliquer le tassement de la part de marché des hypermarchés. Conformément aux enseignements de la roue de la distribution, le premier est l'augmentation des marges qui a réduit l'avantage de compétitivité-prix de l'hyper par rapport aux formats concurrents. Gérard Mulliez, le patron-fondateur d'Auchan, s'inscrit dans la rhétorique de la théorie de la roue de la distribution lorsqu'il déclare : « *L'hyper de 1963 était un peu le hard-discount d'aujourd'hui et les hypers d'aujourd'hui, par certains côtés, peuvent ressembler aux grands magasins des années 1970* ». Une « *certaine lassitude de la clientèle* » est désignée comme le second facteur de la perte de dynamisme de l'hyper.

Mais, au total, les responsables interrogés par *LSA* se veulent rassurants. Ainsi : « *Qui menace vraiment l'hyper aujourd'hui ?, interroge par exemple Michel-Édouard Leclerc, le coprésident des centres E. Leclerc. Il représente la forme de distribution la plus performante et la plus fréquentée. C'est vrai que ce format est grignoté à la marge, que les très grands hypers ont moins la cote auprès de certains clients, et que le hard-discount fait un retour en force. Mais ce que perd l'hyper, c'est la partie indue, la partie de son succès pour lequel il n'était pas fait. Dépoter les yaourts à l'unité, par exemple, n'est pas dans sa vocation première ! Quant à la reprise des parts de marché*

⁶⁵ « Les 40 ans de l'hyper », *LSA*, 29 mai 2003.

de la proximité en zone urbaine, elle va permettre à l'hyper de revenir à sa vocation initiale de grand distributeur proposant des prix attractifs sur des segments larges.» Et le patron du groupement d'annoncer des objectifs ambitieux de croissance...

Progressivement, la représentation d'une crise profonde de l'hypermarché s'installe. Seule une révision en profondeur du modèle serait de nature à la contrer. Cette accélération de la révision des croyances intervient grosso modo vers le milieu des années 2000. Les entretiens que nous avons réalisés en 2007 auprès de dirigeants d'entreprises de la grande distribution alimentaire, dans le cadre du Contrat d'étude prospective réalisée par le CRÉDOC, ont permis de prendre la mesure des révisions des représentations. En particulier, il est désormais admis que l'hypermarché est un concept qui a atteint une phase avancée de son cycle de vie. Il rencontre des difficultés structurelles d'adaptation à son environnement, qui pèsent durablement sur ses résultats.

Le livre publié par GS1 en 2008⁶⁶, construit autour d'entretiens réalisés auprès de patrons d'entreprises de la grande distribution, fournit un précieux point à date des représentations qui dominant alors le microcosme sectoriel. Le diagnostic de l'arrivée à maturité de ce qui est désigné comme le « modèle français » est clairement établi. Pour Serge Papin, PDG de Système U, « *le modèle de l'hyper, du grand hyper, est un modèle mature* »⁶⁷. « *La fréquence des visites et le nombre d'enseignes fréquentées sont en baisse. C'est un phénomène de fond, structurel* » ajoute Jean-François Cherrid, directeur du marketing d'Auchan⁶⁸. Les limites du modèle du discount sont clairement reconnues. « *La différence ne se fait pas qu'au travers des prix et des promotions... Il faut apporter autre chose* » déclare Gérard Lavinay, directeur organisation, système et supply chain de Carrefour⁶⁹. Dans une section de l'ouvrage intitulée de manière significative « place à la différenciation », les auteurs résument les propos des dirigeants interrogés en identifiant quatre axes stratégiques pensés comme devant structurer l'évolution du secteur pour les 10 années à venir : « *le rôle de l'enseigne comme marque, le succès annoncé du format intermédiaire, la multiplication de magasins spécialisés et enfin le développement de services pour mieux servir les consommateurs* »⁷⁰. Il est désormais clairement établi que la crise de l'hyper n'est pas que la simple conséquence d'un embourgeoisement ayant porté atteinte à la compétitivité-prix du format.

L'évolution des représentations concernant l'avenir de l'hypermarché est également perceptible au plan des stratégies des acteurs et de leur évolution. Au cours de la première moitié des années 2000, l'énergie des groupes de distribution alimentaire est concentrée sur les moyens de contenir l'évasion de la clientèle vers le hard-discount (mise en place de « nouveaux instruments promotionnels », développement des gammes premier prix...). Puis, le palier observé dans le développement du hard-discount s'ajoute aux marges de manœuvre en matière de politique tarifaire regagnées à l'occasion de la réforme par étapes de la loi Galland pour encourager les

⁶⁶ Georget et al. [2008].

⁶⁷ Georget et al. [2005, p. 18].

⁶⁸ Ibid., p. 20.

⁶⁹ Ibid, p. 23.

⁷⁰ Ibid. p. 35.

distributeurs à déplacer progressivement le centre de gravité de leur stratégie et à rechercher le soutien à la compétitivité de l'hyper au-delà du seul argument du prix. De manière significative, alors que Wal-Mart et les hard-discounters allemands s'étaient érigés comme modèles, les yeux se tournent de plus en plus vers Tesco, le leader de la distribution alimentaire britannique qui fonde sa formidable croissance sur la connaissance de ses clients et la maîtrise des outils de marketing relationnel.

Les états-majors des groupes sont renouvelés, rajeunis, et font entrer en scène des dirigeants provenant d'autres horizons professionnels (industriels, distributeurs étrangers...). Chacune à sa manière, les enseignes ont engagé une réflexion approfondie sur les manières de relancer la dynamique du format et procèdent à des expérimentations. Par exemple, Carrefour a lancé en 2009 un plan de transformation intitulé "réinventer l'hypermarché pour enchainer nos clients" qui se déploie autour de 5 axes : passer de courses pénibles à des courses plaisir, enrichir le service commercial, développer les rayons de produits frais, animer le point de vente, et affirmer une vocation de spécialiste sur chaque catégorie de produits traités. Ce plan a débouché en août 2010 sur l'expérimentation du modèle « Carrefour Planet » dans deux hypers de la région lyonnaise. Les autres enseignes inscrivent leurs réflexions à peu près sur les mêmes axes. De son côté, Auchan afin de "réenchainer l'hyper", a défini un ensemble de 14 "partis pris d'enseigne" sur lequel le groupe a décidé de concentrer ses efforts pour affirmer son identité, répondre aux attentes des clients tout en se différenciant.

La traduction en acte de l'évolution des représentations est également sensible à l'échelle, non pas seulement des enseignes, mais des groupes, au travers du rééquilibrage des priorités entre les formats exploités. Ainsi, ces dernières années ont été riches en création de nouveaux concepts, sur petites ou moyennes surfaces, dits de « proximité » : Monop, Chez Jean, U Express, Carrefour City... Les acteurs qui ont été à l'origine de la précédente révolution commerciale, qui ont inventé le commerce périphérique en grandes surfaces, déploient aujourd'hui une part importante de leur capacité d'innovation et de développement en direction de formats qui semblaient il y a peu encore condamnés. Les dirigeants, dans leurs anticipations de l'avenir du commerce, intègrent de plus en plus les changements intervenus dans l'environnement sociétal : le vieillissement de la population et la réduction tendancielle de la taille des ménages, le coût croissant de la mobilité automobile, la différenciation du rapport que les consommateurs ont au temps, l'évolution des valeurs en faveur de la recherche du lien social, la sensibilité croissante de l'opinion publique aux problématiques du développement durable..., autant de facteurs pensés comme portant atteinte à l'attractivité de l'hyper (et plus généralement du commerce de périphérie en grandes surfaces) et qui réhabilitent le commerce de proximité.

Le repositionnement de l'hypermarché ainsi que le déploiement des nouveaux concepts commerciaux illustrent également une transformation des représentations portant les attentes des consommateurs. En dépit de la concurrence des formules hard-discount et d'une conjoncture du pouvoir d'achat morose, il semble acquis que les attentes des clients ne s'épuisent pas dans la question du prix bas. Les consommateurs sont perçus comme de plus en plus hétérogènes, et exprimant des attentes complexes qui supposent de développer de nouveaux outils et de nouvelles compétences pour les appréhender et tenter d'y répondre. Fonction souvent délaissée au profit des

achats, le marketing devient central dans l'organisation des groupes de distribution. Il lui revient de cibler la clientèle, de différencier l'enseigne, et de nourrir avec les clients une relation susceptible de les fidéliser. La figure du client est de plus en plus mobilisée dans le discours des dirigeants et la littérature professionnelle. Simultanément, l'accent est souvent mis sur l'idée que l'offre commerciale, au-delà de l'accès au produit à des prix compétitifs, doit s'enrichir de services : praticité, accessibilité, gain de temps, pertinence des réponses apportées aux problèmes... La dimension servicielle du commerce est, semble-t-il, de plus en plus perçue comme un axe de son évolution.

Les déclarations des dirigeants, les retouches apportées aux formats existants, la création de nouveaux concepts par les acteurs en place ou par de nouveaux entrants... témoignent de la transformation des représentations de ce que le commerce doit être aujourd'hui et, plus encore, ce qu'il devra être demain. Une double question se pose : jusqu'où les représentations associées au régime de croissance intensive ont-elles été remises en cause ? Les « nouvelles » représentations sont-elles suffisamment partagées parmi les acteurs du secteur pour conduire à leur institutionnalisation, et pour en faire le pourvoyeur de « recettes sectorielles » associées à un nouveau régime de croissance ? Répondre à ces questions par la réalisation d'un point à date sur les représentations des acteurs du commerce est précisément l'objectif de l'enquête dont nous allons à présent détailler la méthodologie et les résultats.

2 UNE ENQUÊTE POUR SONDER LES VISIONS DE L'AVENIR DES ACTEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL

Les considérations théoriques avancées dans la première partie de ce rapport invitent à l'exploration du contenu des représentations des décideurs, dès lors que l'on s'attache à comprendre le mode de fonctionnement d'un secteur et ses perspectives d'évolution. Les représentations que les dirigeants se font de l'évolution de leur environnement sectoriel constituent un déterminant de premier rang des stratégies mises en œuvre ou appelées à être mises en œuvre dans un avenir proche. Le changement stratégique commence en effet souvent par une révision des représentations, l'identification de nouvelles menaces ou de nouvelles opportunités. L'exercice de prospective sectorielle, qui passe nécessairement par l'appréhension du changement stratégique – ses origines, son orientation, son ampleur – suppose donc une étape visant à appréhender les représentations et, le cas échéant, la manière dont elles évoluent.

Cette démarche est d'autant plus nécessaire que le secteur se trouve dans une phase de mutation qui appelle des stratégies d'adaptation de la part des entreprises. Ce que l'on a dit de la rigidité des représentations individuelles et collectives est susceptible d'agir comme un obstacle à ces stratégies d'adaptation, ou tout du moins, d'être à l'origine de biais dans les orientations privilégiées. Une réflexion visant à anticiper ce que sera le secteur demain suppose donc de sonder ces représentations, d'en évaluer la rigidité, d'identifier les directions vers lesquelles elles évoluent. Il s'agit également de mesurer le degré d'homogénéité des représentations à l'intérieur du secteur, et donc la force des « recettes sectorielles ». De nouvelles représentations sont-elles portées par quelques francs-tireurs ? Les recettes sectorielles qui prévalaient ont-elles laissé place à une profonde hétérogénéité des représentations individuelles ? Un nouveau consensus est-il en formation ?

- **Observer les représentations au sein d'un secteur**

Plusieurs méthodes peuvent être mobilisées pour tenter d'identifier les représentations des agents. La plus courante est sans doute l'entretien (plus ou moins directif) suivi d'une analyse de contenu, en adoptant une posture interprétative proche de celle des ethnologues cherchant à pénétrer des formes de pensée étrangères aux leurs. C'est la méthode retenue par Spender [1989] pour l'identification des « recettes sectorielles ». Les entretiens semi-directifs peuvent aussi servir de base à la réalisation de « cartes cognitives ». Cette méthode, initiée dans le champ des sciences sociales notamment par Axelrod [1976], Eden [1988] et Huff [1990], est couramment usitée en sciences de gestion, en particulier par les spécialistes du management stratégique. Le principe général consiste à relever dans le discours des acteurs l'ensemble des assertions relatives au sujet traité. Ces assertions sont ensuite schématisées comme des chaînes de concepts reliés par des relations causales qui révèlent les « construits » sur lesquels reposent les représentations. Les entretiens semi-directifs peuvent être remplacés ou complétés par la mobilisation d'un corpus textuel produit par l'entité étudiée (dans une entreprise, les notes internes, les plans stratégiques,

les rapports d'activité...) ⁷¹. Ces méthodes, qui s'appuient sur des techniques de traitement sophistiquées, sont associées à une phase de collecte de l'information particulièrement coûteuse, qui conduit souvent à délimiter un champ d'observation étroit.

La méthode Delphi, couramment appliquée dans les exercices de prospective, peut être utilisée pour tenter d'appréhender des représentations partagées au sein d'un collectif (ici, un secteur). L'objectif de la méthode consiste à mettre en évidence des convergences d'opinions, à dégager des points de consensus sur des sujets particuliers au moyen de l'administration de questionnaires successifs. Le premier questionnaire recueille les opinions/représentations des personnes interrogées. Les suivants visent à les faire réagir aux résultats obtenus à l'issue de la première vague, en leur demandant notamment de réviser leur position ou de justifier un positionnement déviant par rapport aux éléments de consensus qui se révèlent. Employée dans un exercice de prospective, la méthode Delphi s'applique généralement à un groupe d'experts de la question traitée. Mais la méthode est transposable à la recherche des représentations communes à l'intérieur d'un secteur. Les experts sont alors remplacés par des décideurs. L'inconvénient majeur de la méthode est sa lourdeur et l'importance de la charge demandée aux personnes interrogées qui se traduit par des taux de réponse et d'abandon généralement élevés et/ou une qualité de réponse médiocre.

Nous avons privilégié ici une enquête par questionnaire. La justification principale de ce choix réside dans la volonté de disposer d'une base d'observation suffisamment large et diversifiée pour pouvoir prétendre dégager des éléments de connaissance susceptibles d'être généralisés à l'ensemble du commerce de détail et autorisant un traitement quantitatif des données (même s'il ne peut prétendre à la représentativité). L'investigation par questionnaire offre par ailleurs l'avantage de la reproductibilité. Le coup de sonde qui a été opéré courant 2010 dans les représentations des acteurs du commerce pourra ainsi être reconduit dans le futur afin d'observer d'éventuels déplacements.

2.1 La méthodologie et les limites de l'enquête

2.1.1 La méthodologie de l'enquête

Le champ de l'enquête est le secteur du commerce de détail. Il exclut donc la totalité des secteurs de services (y compris la restauration). Le choix a été fait de focaliser sur les entreprises spécialisées dans l'exploitation de points de vente physiques. Les entreprises de la vente à distance (sur catalogue ou en ligne) sont donc exclues du champ. Les dirigeants d'entreprises de distribution constituent le cœur de cible de l'enquête. L'objectif étant d'identifier les représentations susceptibles d'affecter des stratégies ayant elles-mêmes la faculté de façonner les caractéristiques du secteur et leur évolution, l'investigation est concentrée sur les responsables d'entreprises exploitant des réseaux de magasins. Les commerçants indépendants isolés n'ont pas été enquêtés (mais pourraient faire l'objet d'une interrogation similaire dans l'avenir).

⁷¹ Voir, par exemple, Ehlinger [1996] pour une application à EDF-GDF.

Au sein des entreprises de distribution, ce sont les personnes impliquées dans le processus de décision stratégique qui ont été visées. Les « n°1 » constituent naturellement le cœur de cible. Toutefois, à la fois par crainte de ne pouvoir obtenir un nombre suffisant de réponses et parce que la décision stratégique n'est pas un processus solitaire, le recrutement a été élargi aux cadres, en se limitant autant que possible aux cadres dirigeants.

Afin d'atteindre efficacement la cible des distributeurs, l'option choisie a été de s'appuyer sur les fédérations professionnelles. Toutes les fédérations et tous les réseaux d'enseignes sollicités, 16 au total, ont accepté de s'inscrire dans la démarche. Ils ont diffusé l'information et ont incité leurs adhérents et partenaires à répondre à l'enquête, y compris par des relances successives. Pour augmenter les chances d'obtenir un nombre suffisant de réponses à l'enquête, nous avons également activé les réseaux de connaissances du CRÉDOC dans le secteur de la distribution.

A l'échelle d'un secteur, on l'a vu, un certain nombre de dispositifs favorisent la convergence des représentations individuelles. Parmi eux, les leaders d'opinion peuvent jouer un rôle particulièrement important. Afin de prendre en compte cet aspect de la question, une version adaptée du questionnaire a été adressée à un ensemble « d'experts » du secteur de la distribution, composé à la fois de consultants et de chercheurs spécialisés dans ce champ. Les chercheurs ont été recrutés principalement au sein du réseau des participants au colloque Etienne Thil et du jeune Réseau Interdisciplinaire de recherche crises et mutations de la Distribution (RID)⁷² Dans le même esprit, nous avons interrogé les responsables de fédérations ou d'organisations professionnelles du secteur du commerce (que nous qualifierons désormais d'« institutionnels »). Le traitement des résultats de l'enquête met ainsi en contrepoint les représentations des « professionnels » (distributeurs et institutionnels) et celles de « experts » (chercheurs et consultants).

L'enquête a été réalisée en ligne pendant une durée de 3 mois. Le lien vers le questionnaire est resté actif du 17 juin au 17 septembre 2010. Le questionnaire nécessitait environ 40 minutes pour être renseigné.

Sur la période, 231 personnes se sont connectées à l'enquête en ligne et se sont engagées dans la réponse au questionnaire. Parmi elles, 157 sont allées jusqu'au bout et 74 se sont interrompues en chemin. Après élimination des répondants hors champ (hôtellerie, nettoyage à sec, réparation automobile...) et des questionnaires trop peu renseignés, il reste 160 réponses exploitables. Ce nombre se décompose en 46 experts (36 enseignants-chercheurs et 10 consultants) et 114 professionnels (dont 98 distributeurs et 16 responsables ou cadres de fédérations professionnelles ou d'organisations relevant du commerce). Parmi les 98 distributeurs, 48% sont des patrons d'enseigne ou de groupes de distribution (PDG ou DG), 52% des cadres dirigeants. Plus des trois quarts participent au comité exécutif de leur entreprise.

L'ensemble des tableaux intégrés dans cette partie du rapport présentent les résultats de l'enquête en ligne "L'avenir du commerce vu par ses acteurs" précédemment décrite. Cette source ne sera donc pas rappelée dans les pages qui suivent.

⁷² <http://www.mshparisnord.org/rid/rid.htm>.

Les écarts que l'on peut constater entre les effectifs ci-dessus et ceux présentés dans les tableaux sont chaque fois dus aux "non réponses" à la question concernée.

Les tableaux 1 à 7 ci-dessous précisent la structure de l'échantillon final.

Tableau n° 1

Statut	Eff.	%
Professionnels	114	71,3%
Distributeurs	98	61,3%
Institutionnels	16	10,0%
Experts	46	28,8%
Chercheurs	36	22,5%
Consultants	10	6,3%
Total	160	100,0%

Tableau n° 2

Fonction	Professionnels	
	Eff.	%
PDG/DG d'enseigne	47	49,0%
Directeur commercial/ventes/réseau	13	13,5%
Directeur marketing/communication	12	12,5%
Directeur de la stratégie/études	8	8,3%
Directeur de magasin	6	6,3%
Directeur financier/juridique/administratif/achats	5	5,2%
Directeur du développement	5	5,2%
Total	96	100,0%

Tableau n° 3

Age	Professionnels						Experts						Ensemble	
	Distributeurs		Institutionnels		Total		Chercheurs		Consultants		Total			
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
25-39 ans	10	10,3%	3	18,8%	13	11,5%	10	27,8%	0	0,0%	10	21,7%	23	14,5%
40-49 ans	49	50,5%	3	18,8%	52	46,0%	11	30,6%	4	40,0%	15	32,6%	67	42,1%
50-59 ans	26	26,8%	7	43,8%	33	29,2%	10	27,8%	3	30,0%	13	28,3%	46	28,9%
60 ans et +	12	12,4%	3	18,8%	15	13,3%	5	13,9%	3	30,0%	8	17,4%	23	14,5%
Total	97	100,0%	16	100,0%	113	100,0%	36	100,0%	10	100,0%	46	100,0%	159	100,0%

Tableau n° 4

Participez-vous au comité exécutif de votre entreprise ?	Professionnels Distributeurs	
	Eff.	%
Oui	75	77,3%
Non	22	22,7%
Total	97	100,0%

Tableau n° 5

A quel secteur du commerce de détail votre enseigne appartient-elle ?	Professionnels Distributeurs	
	Eff.	%
Alimentaire (grande distribution)	21	21,6%
Habillement	21	21,6%
Loisirs (jouets, sport, culture)	17	17,5%
Meuble/Équipement du foyer (voiture, ustensiles cuisine, fleurs)	14	14,4%
Équipement de la personne (optique, beauté...)	9	9,3%
Bricolage, jardinerie	8	8,2%
Grands magasins	7	7,2%
Total	97	100,0%

Tableau n° 6

Quelle est la taille de votre entreprise ? (en nombre de salariés)	Professionnels Distributeurs	
	Eff.	%
1 à 9	5	5,3%
10 à 99	12	12,6%
100 à 999	22	23,2%
1 000 à 19 999	40	42,1%
20 000 et +	16	16,8%
Total	95	100,0%

Tableau n° 7

Quelle est la taille de votre entreprise ? (en nombre de points de vente)	Professionnels Distributeurs	
	Eff.	%
1 à 4	7	7,4%
5 à 49	12	12,6%
50 à 249	41	43,2%
250 et +	35	36,8%
Total	95	100,0%

Le questionnaire comporte une quarantaine de questions organisées autour de grands thèmes. Le premier thème porte sur l'appréhension des changements intervenus à l'échelle du secteur au

cours des dix dernières années. Le reste du questionnaire vise à recueillir les représentations que les personnes interrogées se font de ce que sera le secteur du commerce à l'horizon 2020. Après un bloc de questions générales relatives à l'ampleur du changement, son orientation, la nature de ses « drivers », le questionnaire aborde successivement les anticipations relatives à différents aspects de la dynamique sectorielle : comportements de consommation, formats de magasin, urbanisme commercial, et – plus superficiellement – la gouvernance des entreprises commerciales, le e-commerce, les marques de distributeurs et les marques enseignes. Ainsi, le questionnaire se concentre sur les aspects « front office » et laisse dans l'ombre (pour des raisons de temps de passation) les considérations relatives aux modes d'organisation des entreprises, aux technologies mobilisées, aux rapports avec les fournisseurs...

Afin d'enrichir le corpus de réponses, le questionnaire comporte une quinzaine de questions ouvertes qui ont été recodées et dont certaines réponses ont été reprises sous forme de verbatim dans l'analyse qui suit. Ces questions ouvertes ont fortement alourdi le questionnaire et contribué au fort taux d'abandon. Le taux de réponse à ces questions, ainsi que la richesse des contenus, ont eu tendance à se dégrader au fur et à mesure de l'avancement du questionnaire. Mais au final, leur apport à l'appréhension des représentations des acteurs s'est révélé très précieux.

2.1.2 Les limites de la méthode

La première limite de la méthode retenue réside dans l'échantillon issu de l'enquête. L'échantillon final (qui n'a fait l'objet d'aucun redressement) n'a aucune prétention à la représentativité statistique. Il est même probable qu'il souffre d'un biais qui renvoie à la longueur et à la complexité du questionnaire. Les personnes qui ont accepté de jouer le jeu et d'aller jusqu'au bout du questionnaire ne sont sans doute pas totalement représentatives de l'ensemble des populations dont elles sont issues. Ces considérations doivent conduire à une certaine prudence dans l'interprétation des résultats qui doivent être considérés comme des ordres de grandeur et des tendances générales.

Le caractère partiel de l'exploration (mode de questionnement, durée du questionnaire...) constitue une deuxième limite de la méthode. Certains aspects importants ne sont pas abordés (le back office), et la plupart ne sont pas abordés en profondeur. La méthode retenue ne permet pas, de surcroît, d'identifier précisément le contenu des cartes mentales dont découlent les représentations, les relations causales sur lesquelles s'exercent les modes de pensée. Le principe d'une enquête par questionnaire (même si elle comporte un nombre significatif de questions ouvertes) produit à cet égard un matériau limité, en particulier comparativement à ce qui est requis pour la réalisation de cartes cognitives.

Une autre limite tient dans les biais dont les réponses sont susceptibles d'être entachées. Le premier de ces biais réside dans le questionnaire lui-même qui, même s'il s'efforce d'être le plus neutre possible, véhicule nécessairement les propres représentations de ses rédacteurs qui canalisent les réponses. Un deuxième biais est lié au caractère déclaratif du matériau ainsi rassemblé, qui suppose que les représentations soient pleinement conscientes et verbalisables et, surtout, expose au risque que les répondants aient pu chercher à fournir la « bonne » réponse,

celle pouvant apparaître comme « politiquement correcte » (et véhiculant à ce titre l'opinion du moment) ou, au contraire, celle permettant d'apparaître comme iconoclaste.

Eu égard à la discussion théorique conduite au cours de la première partie de ce rapport, il aurait été pertinent d'introduire un niveau « entreprise » entre le niveau « individu » et le niveau « secteur », notamment afin d'évaluer si le degré de convergence des représentations est plus élevé parmi les individus d'une même entreprise qu'entre des individus appartenant à des entreprises différentes. Malheureusement, la présence dans l'échantillon de plusieurs répondants travaillant dans la même entreprise est l'exception et non la règle. De même, la taille de l'échantillon et sa structure interdisent d'aborder la question de l'homogénéité des représentations à l'échelle des sous-secteurs qui composent le commerce de détail.

Enfin – et ceci constitue moins une limite de la méthode qu'un avertissement sur le sens qu'il convient de donner aux résultats –, rappelons que la vision de l'avenir des décideurs ne constitue pas un repère fiable pour une prospective sectorielle. Autrement dit, si cette enquête n'a pas la prétention de décrire le commerce tel qu'il se présentera en 2020, elle permet néanmoins d'appréhender la manière dont les acteurs se le représentent à cet horizon.

Plusieurs raisons invitent à la prudence dans l'utilisation des visions d'avenir des acteurs pour anticiper ce que sera le commerce demain. Une première raison tient à la distance qui sépare les représentations des décideurs de la stratégie. La stratégie découle des interactions entre des individus et des groupes qui confrontent leurs représentations, leurs intérêts, leurs objectifs⁷³... Sur le chemin qui sépare les représentations individuelles de la stratégie interfèrent les représentations des autres acteurs de l'entreprise qui interviennent dans le processus de décision, les enjeux politiques, les rigidités organisationnelles... Plus lourdement encore, la stratégie qui peut être idéalement déduite de l'analyse de l'environnement n'est pas toujours aisée à mettre en œuvre. De la même manière, entre une représentation supposément juste de l'évolution de l'environnement et la mise en œuvre d'une stratégie appropriée, les entreprises doivent faire face à la nécessité d'adapter leurs compétences (ressources et capacités). Or, l'acquisition de nouvelles compétences est souvent un processus complexe auquel s'opposent de multiples facteurs d'inertie qui entravent la capacité d'adaptation des entreprises.

Une deuxième raison réside dans le lien entre les stratégies individuelles et le mode de fonctionnement du secteur. La confrontation de stratégies individuelles produit des interactions complexes dont les effets sectoriels sont d'autant plus difficilement prévisibles qu'ils se combinent au jeu de facteurs exogènes tels que les comportements des fournisseurs et des clients, le cadre réglementaire... En évolution, le produit de la combinaison des stratégies individuelles est plus incertain encore, tant la dynamique se trouve simultanément affectée par celle des différents éléments des conditions de base (caractéristiques de la demande, évolution des technologies, trajectoires des secteurs aval, évolution des produits de substitution...).

Enfin, les décideurs, comme on l'a vu, peuvent construire des représentations erronées de leur environnement et de son évolution. Le fait d'observer une convergence des représentations, à un

⁷³ Cyert et March [1963], Schwenk [1989].

moment donné dans un secteur, réduit certes le risque d'un décalage total entre le contenu des représentations et ce qui va réellement advenir (moins en raison de la sagesse du nombre que du caractère auto-réalisateur des représentations). L'histoire économique est cependant parsemée d'exemples d'erreurs d'anticipation collectives.

Pour ces trois raisons, les résultats issus de cette enquête ne doivent pas être considérés comme livrant une prédiction fiable de l'avenir. Ils éclairent la manière dont les acteurs aujourd'hui aux commandes se représentent l'avenir de leur secteur et les défis que, dès aujourd'hui, ils doivent se préparer à affronter. Leurs représentations de l'avenir et de ses défis, en tant que matière première du changement stratégique, est l'une des forces qui contribuera à définir l'état du secteur à terme. Mais cette force est appelée à se combiner à beaucoup d'autres, pouvant conduire à une trajectoire bien différente de celles qui ont été imaginées. Ainsi, les résultats de cette enquête doivent avant tout être considérés comme un élément, mais un élément fondamental, parmi les matériaux à réunir en vue d'une véritable analyse prospective.

2.2 Les éléments essentiels qui se dégagent des résultats de l'enquête

Avant d'entrer dans le détail des résultats de l'enquête, relevons-en les points essentiels.

La conclusion majeure qui ressort des réponses au questionnaire est que la culture sectorielle du commerce de détail en 2010 s'écarte très sensiblement des éléments qui fondaient le modèle de la distribution de masse issu de la précédente révolution commerciale. L'impératif du prix bas, les risques associés à l'embourgeoisement des entreprises de distribution, les perspectives de conquête du marché par les formules low cost, l'impérieuse nécessité de la maîtrise des coûts, l'importance de l'exploitation des effets de dimension... sont des thèmes étonnamment très peu présents dans les visions d'avenir évoquées par les acteurs interrogés.

Au-delà des nuances apportées à l'échelle individuelle, ils ont dans l'ensemble esquissé un commerce en 2020 en rupture sur bien des points par rapport à ce qu'est encore aujourd'hui une large part du secteur : un commerce « orienté-client », soucieux de répondre avec précision à la diversité des attentes des consommateurs, refondant la relation marchande autour de la personnalisation, de l'engagement (y compris sur un plan éthique), et l'apport de services.

Ainsi, il semble clair que, si dans le passé, l'inertie des représentations a pu constituer un frein à la transformation de l'appareil commercial et au passage à un nouveau régime de croissance sectorielle, ce frein est aujourd'hui desserré, ce qui incite à penser – comme les répondants eux-mêmes – que le rythme du changement est probablement appelé à s'accélérer au cours de la prochaine décennie.

Précisons les principaux points sur lesquels s'appuie cette interprétation générale des résultats de l'enquête :

- Les personnes interrogées, dans leur grande majorité, anticipent une intensification des transformations du commerce au cours des dix prochaines années. Près d'un tiers d'entre elles estime même que le changement sera radical et d'une ampleur comparable à celui qui a suivi la naissance de la grande distribution dans les années 1960. Une nouvelle révolution commerciale, en somme...
- Ces transformations ont deux racines principales : d'une part, le progrès et la diffusion des technologies de l'information et de la communication ; d'autre part, les mutations sociétales qui affecteront les attentes et comportements des consommateurs.
- Le premier effet des TIC est la concurrence croissante du e-commerce, que la moitié des répondants voient occuper plus de 20% de parts du marché du commerce de détail à l'horizon 2020.
- Ce manque à gagner pour les enseignes implique une réaction sur deux fronts. Le premier consiste à s'engager résolument sur ce nouveau circuit en développant une stratégie multicanal ; le second porte sur le renforcement de la compétitivité du commerce en magasin, par la valorisation de ses avantages comparatifs par rapport au e-commerce (dimension expérientielle, humanisation et personnalisation de la relation client, enrichissement de la palette de services, praticité...).
- Le repositionnement des enseignes est également encouragé par l'évolution des attentes des consommateurs. Pour une large partie des répondants, les consommateurs sont appelés à devenir de plus en plus exigeants. Les TIC leur fournissent de formidables outils au service de leur pouvoir de négociation. Au-delà, les répondants anticipent une évolution vers une consommation plus raisonnée, sans pour autant impliquer un rejet de l'hyperconsommation. Les clients seraient de plus en plus soucieux d'exprimer leur adhésion à des valeurs au travers de leur consommation. C'est alors le respect de l'environnement qui est généralement mis en avant. Ils seraient également de plus en plus attentifs à optimiser leur consommation. Les répondants anticipent ainsi un relèvement des attentes des clients en matière de garanties d'hygiène et de sécurité, de labels de qualité... et, vis-à-vis du commerce, davantage de services, une adaptation plus fine à la spécificité de leurs besoins, mais aussi (pour une minorité significative de répondants), l'attente d'un commerce établissant une relation plus juste avec ses clients, empreinte de transparence et de respect des engagements.
- La pression exercée par les TIC rejoint celle découlant des changements dans les comportements de consommation pour conduire à l'anticipation d'un commerce plus segmenté, répondant avec plus de précision à la diversité des attentes des consommateurs, plus riche en services, mettant en œuvre une relation plus personnalisée avec les clients.

- Un distributeur interrogé sur quatre estime que le paysage commercial qui s'annonce, impose aux enseignes un effort d'adaptation important. Les priorités affichées en la matière sont clairement focalisées sur le renforcement de l'orientation-client : création d'une offre différenciatrice, établissement d'une relation plus profonde et plus riche avec les consommateurs, et développement d'une offre multicanal.

Cette vision de l'avenir du commerce, celle qui émerge des réponses au questionnaire, comporte d'importantes conséquences sur les perspectives d'évolution de la physionomie de l'appareil commercial :

- Sur le plan de l'urbanisme commercial, les répondants anticipent une véritable rupture par rapport à la tendance longue héritée de la précédente révolution commerciale. Après le jeu des forces centrifuges et de polarisation spatiale qui a rejeté le développement commercial en périphérie dans le cadre de pôles spécialisés, les répondants sont nombreux à anticiper un retour du commerce de proximité, dont le commerce urbain devrait largement profiter. C'est à l'égard du commerce dans les centres des villes petites et moyennes que les anticipations sont les plus favorables. De même, près d'un répondant sur deux envisage le développement du commerce rural. A l'inverse, les retail parks seraient appelés à reculer et les opinions sont partagées pour ce qui concerne l'avenir des centres commerciaux, que près d'un tiers des répondants s'accordent à voir reculer.
- Cette dynamique de l'urbanisme commercial est liée à celle des différents formats de points de vente. Un fort consensus règne autour de l'idée d'un recul de la part de marché des hypers. Il s'agit là d'un résultat important. La « crise » de l'hypermarché a longtemps été minimisée au sein du microcosme. La convergence des représentations des acteurs autour de l'anticipation du déclin structurel de la forme la plus emblématique de la distribution de masse est particulièrement significative d'une transformation radicale du contenu de la culture sectorielle. A l'inverse des hypermarchés, le poids des grandes surfaces spécialisées serait appelé à se stabiliser ou à progresser (mais vraisemblablement hors des retail parks). Une majorité de répondants voit la part de marché du hard-discount se stabiliser (on est bien loin de la croyance dans un scénario à l'allemande amenant la part de marché du hard-discount vers le seuil des 50%...). Les petites surfaces de proximité seraient les grandes bénéficiaires de cette redistribution des parts de marché. Il s'agit là encore d'une vision en rupture par rapport à la tendance longue.
- Plusieurs dimensions des visions d'avenir des répondants auraient pour conséquence de conduire à une contraction significative de l'appareil commercial par rapport à ce qu'il est aujourd'hui. Citons entre autres : la forte croissance de la part de marché du e-commerce, une conjoncture du pouvoir d'achat morose, une poursuite du mouvement de tertiarisation de la consommation, l'augmentation du poids des dépenses contraintes dans le budget des ménages (majoritairement réalisées hors du commerce), de même que l'accroissement du

poids des dépenses donnant lieu à prélèvement automatique sur le compte des clients... Pourtant, la perspective d'une contraction de l'appareil commercial n'est que très rarement évoquée par les répondants. Implicitement, elle transparaît au travers de l'idée souvent évoquée de la réduction de la surface moyenne des points de vente (du côté des hypers en particulier, mais aussi des GSS), et surtout au travers de celle d'une redistribution des parts de marché au profit des formats exploités en petite surface. Seulement un tiers des répondants anticipent la croissance du volume de l'emploi dans le commerce, mais les raisons évoquées par ceux qui anticipent une baisse de l'emploi relèvent plus des effets de la technologie (en matière de passage en caisse et d'encaissement) que d'une contraction de l'appareil commercial. Signe de l'optimisme des distributeurs sur ce point, mais aussi sur leur capacité à relever les défis de cet environnement en mutation, ils sont paradoxalement 62% à estimer que leur enseigne va connaître un développement substantiel au cours des dix prochaines années...

-

Un autre point de rupture dans le contenu des représentations porte sur l'avenir des marques :

- 45% des répondants estiment que le poids des marques comme critère influençant les décisions d'achat des consommateurs est appelé à reculer, alors qu'ils ne sont que 26% à anticiper son renforcement.
- 70% des répondants anticipent un accroissement significatif de la part de marché des marques de distributeurs et des marques enseignes. Ils ne sont que 6% à considérer que le poids des marques nationales vendues dans les réseaux multimarques pourrait augmenter d'ici 2020. Si ce résultat est bien dans le sens de la tendance observée, il s'inscrit en porte-à-faux avec les croyances qui ont été régulièrement exprimées, notamment dans la presse professionnelle, selon lesquelles il existerait une limite au potentiel de développement des marques de distributeurs et marques enseignes, les consommateurs étant supposés attachés à la diversité des marques.

De manière à obtenir des répondants une expression synthétique de leur vision de l'avenir du commerce, nous leur avons demandé de retenir un scénario parmi les trois que nous leur avons proposés. Ces scénarios seront présentés en détail par la suite. Le scénario du « règne du prix cassé », s'inscrit dans le sillage de la théorie de la roue de la distribution et fait jouer à la concurrence par les prix un rôle structurant. Le scénario du « commerce de précision » met en scène un commerce qui prend acte de la diversité des attentes des consommateurs et généralise les stratégies de segmentation différenciation. Enfin, le scénario du « commerce serviciel » décrit un commerce qui a dépassé une conception de son métier centrée sur l'achat pour la revente, pour se penser comme pourvoyeur d'effets utiles et apporteur de solutions.

- Le scénario du « règne du prix cassé » est clairement rejeté.

- Le gros des répondants se répartit de manière à peu près équilibrée entre le scénario du « commerce de précision » et celui du « commerce serviciel ».
- Dans le commentaire apporté à leur choix, plusieurs répondants ont insisté sur la possibilité d'un commerce en 2020 qui combine des éléments associés à chacun de ces différents scénarios, soulignant ainsi une tendance qui se dégage de l'ensemble des réponses au questionnaire : la marche vers un commerce pluriel, où des formats et des positionnements diversifiés répondront à l'hétérogénéité des attentes. Certains ont évoqué l'idée d'une séquentialité entre les scénarios : le commerce de précision serait une étape vers un commerce serviciel.

Enfin, évoquer l'idée d'un renouvellement du contenu de la culture sectorielle du commerce suppose un important degré de convergence des représentations individuelles. Qu'en est-il ?

- Sur la plupart des thèmes parcourus par le questionnaire, les réponses révèlent un assez fort consensus parmi les répondants (ce qui s'exprime par une forte polarisation des réponses). Les points de dissensus sont peu nombreux et ne portent pas sur des aspects essentiels.
- La décomposition des réponses entre les quatre catégories de répondants (distributeurs, institutionnels, chercheurs et consultants), qui a été effectuée de manière systématique, fait ressortir des représentations en général très convergentes. Tout au plus peut-on relever que les chercheurs sont dans l'ensemble plus enclins à accorder de l'importance au renforcement de la dimension responsabilité sociale, à la montée d'une aspiration à consommer mieux... Les distributeurs, de leur côté, semblent plus sensibles à l'influence des facteurs technologiques et mettent davantage l'accent sur le renforcement du poids des services, du conseil et de la personnalisation de la relation avec les clients.
- Le fort degré de convergence des visions d'avenir s'est également exprimé au travers des résultats peu clivants de la typologie réalisée à partir des réponses à l'ensemble des questions de l'enquête. Au-delà d'un noyau dur aux représentations homogènes, cette typologie a fait ressortir un groupe de « radicaux » dont les visions d'avenir sont particulièrement en rupture et un groupe de « conservateurs » qui envisagent un changement s'inscrivant davantage dans la continuité. Le profil-type des répondants appartenant à chacun de ces deux groupes ne se distingue pas de manière très sensible. On retiendra toutefois un effet d'âge qui n'est sans doute pas anodin sur le plan de la compréhension des mécanismes qui président à l'évolution des cultures sectorielles : les « conservateurs » sont dans l'ensemble plus âgés que les « radicaux », qui sont donc moins nombreux à avoir connu les belles heures du régime de croissance extensive...

Procédons à présent à l'examen détaillé des réponses au questionnaire.

2.3 Les résultats détaillés de l'enquête

2.3.1 Le bilan du passé

- **Les facteurs ayant eu la plus forte influence sur la transformation du commerce**

Les acteurs interrogés ont d'abord été conviés à se prononcer sur les facteurs ayant eu le plus fort impact sur la transformation du commerce au cours des dernières années (tableau n° 8). Huit items leur étaient proposés (ainsi que la possibilité d'en exprimer d'autres) parmi lesquels ils devaient en retenir deux.

Les avis sont plutôt partagés. Deux items sortent néanmoins du lot : le développement du hard-discount d'abord (cité par 59% des personnes interrogées) et le retour du commerce de proximité (46%). La suprématie de ces deux facteurs se retrouve dans chacun de nos quatre groupes de répondants. Un point de dissensus est par contre repérable au sujet de l'importance accordée à la crise de l'hypermarché, pointés par 35% des experts mais par seulement 25% des professionnels. L'apparition du e-commerce ne se classe qu'en quatrième position, avec seulement 26% (mais 40% auprès des institutionnels). De même, seuls 12% des répondants ont retenu les changements dans les comportements de consommation comme un facteur clé des changements intervenus dans le secteur au cours des dix dernières années (mais la proportion chez les experts est très sensiblement supérieure à celle constatée chez les professionnels).

On notera le faible score obtenu par l'item « les transformations du cadre réglementaire », alors que les années passées ont été riches de réformes en la matière (réforme par paliers de la loi Galland, LME, réforme de l'urbanisme commercial...)

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 8

Selon vous, quels ont été les deux éléments qui ont le plus contribué à la transformation du commerce de détail en France au cours des dernières années ?	Professionnels				Experts				Ensemble					
	Distributeurs		Institutionnels		Chercheurs		Consultants		Total					
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%				
La crise de l'hypermarché	24	24,7%	4	25,0%	28	24,8%	13	36,1%	3	30,0%	16	34,8%	44	27,7%
Le développement du hard-discount	57	58,8%	9	56,3%	66	58,4%	19	52,8%	8	80,0%	27	58,7%	93	58,5%
L'évolution des comportements de consommation	9	9,3%	3	18,8%	12	10,6%	7	19,4%	1	10,0%	8	17,4%	20	12,6%
Le retour du commerce de proximité	49	50,5%	6	37,5%	55	48,7%	13	36,1%	4	40,0%	17	37,0%	72	45,3%
Les transformations du cadre réglementaire	17	17,5%	1	6,3%	18	15,9%	6	16,7%	1	10,0%	7	15,2%	25	15,7%
Le développement des marques de distributeurs et des marques enseignes	11	11,3%	0	0,0%	11	9,7%	1	2,8%	0	0,0%	1	2,2%	12	7,5%
L'apparition du e-commerce	23	23,7%	7	43,8%	30	26,5%	10	27,8%	1	10,0%	11	23,9%	41	25,8%
La multiplication des enseignes étrangères implantées en France	4	4,1%	1	6,3%	5	4,4%	3	8,3%	0	0,0%	3	6,5%	8	5,0%
Total	194	100,0%	31	100,0%	225	100,0%	72	100,0%	18	100,0%	90	100,0%	315	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (97 distributeurs, 16 institutionnels, 36 chercheurs et 10 consultants)

• **Les priorités stratégiques passées**

Au cours des 10 dernières années, l'effort d'adaptation des distributeurs interrogés se serait polarisé autour de deux problématiques (tableaux n° 9 et 10).

La première réside dans la recherche d'une plus grande différenciation. 63% des distributeurs interrogés ont en effet pointé « la capacité à créer une offre différenciatrice » parmi les 3 chantiers prioritaires des dix dernières années. Il s'agit de l'item le plus fréquemment classé n° 1 des priorités stratégiques passées (26%). Dans un esprit proche, ils sont 40% à avoir retenu « une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients ».

Tableau n° 9

Quels sont les principaux domaines dans lesquels votre entreprise a concentré ses efforts au cours des dernières années ?	Professionnels	
	Distributeurs	
	Eff.	%
La capacité à créer une offre différenciatrice	59	62,8%
L'amélioration de la performance de la supply chain	41	43,6%
Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients	38	40,4%
La maîtrise des coûts d'exploitation	36	38,3%
L'acquisition de la taille critique	28	29,8%
La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients	26	27,7%
Développer une approche « multicanal »	26	27,7%
Développer l'offre de services	11	11,7%
La révision de l'organisation et de l'arbitrage entre centralisation et décentralisation	10	10,6%
La révision des modes de gestion des ressources humaines	6	6,4%
Total	281	

% calculés sur la base du nombre de répondants (94 distributeurs)

La seconde problématique stratégique prioritaire relève manifestement de l'optimisation du back-office. 44% ont pointé « l'amélioration de la performance de la supply chain » comme axe prioritaire, 38% « la maîtrise des coûts d'exploitation » et 30% « l'acquisition de la taille critique ». Cet accent mis sur la recherche de l'efficacité opérationnelle est cohérente avec l'importance accordée au développement du hard-discount dans l'analyse des transformations qu'a connues le secteur du commerce.

Tableau n° 10

Classez ces trois principaux domaines selon l'intensité des efforts réalisés de 1 à 3, du plus au moins intense	Professionnels Distributeurs	
	Eff.	%
N°1		
La capacité à créer une offre différenciatrice	23	25,6%
L'acquisition de la taille critique	16	17,8%
Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients	15	16,7%
La maîtrise des coûts d'exploitation	14	15,6%
L'amélioration de la performance de la supply chain	6	6,7%
La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients	6	6,7%
Développer une approche « multicanal »	5	5,6%
La révision de l'organisation et de l'arbitrage entre centralisation et décentralisation	3	3,3%
La révision des modes de gestion des ressources humaines	2	2,2%
Développer l'offre de services	0	0,0%
Total	90	100,0%
N°2		
L'amélioration de la performance de la supply chain	18	19,8%
La capacité à créer une offre différenciatrice	15	16,5%
Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients	13	14,3%
La maîtrise des coûts d'exploitation	13	14,3%
Développer une approche « multicanal »	11	12,1%
La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients	10	11,0%
L'acquisition de la taille critique	4	4,4%
Développer l'offre de services	4	4,4%
La révision de l'organisation et de l'arbitrage entre centralisation et décentralisation	2	2,2%
La révision des modes de gestion des ressources humaines	1	1,1%
Total	91	100,0%
N°3		
La capacité à créer une offre différenciatrice	19	21,1%
L'amélioration de la performance de la supply chain	16	17,8%
Développer une approche « multicanal »	10	11,1%
Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients	9	10,0%
La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients	9	10,0%
La maîtrise des coûts d'exploitation	8	8,9%
Développer l'offre de services	7	7,8%
L'acquisition de la taille critique	6	6,7%
La révision de l'organisation et de l'arbitrage entre centralisation et décentralisation	4	4,4%
La révision des modes de gestion des ressources humaines	2	2,2%
Total	90	100,0%

2.3.2 L'anticipation des changements à venir

Après ce rapide bilan de la décennie passée, les personnes interrogées ont été invitées à se prononcer sur les changements à venir : leur intensité, leur nature, les acteurs à leur origine... (tableau n° 11).

Il ressort que les répondants sont très massivement convaincus que le secteur du commerce est appelé à vivre au cours des dix prochaines années une accélération de sa transformation. Seulement 8% des personnes interrogées anticipent des changements d'une moindre ampleur que ceux intervenus au cours des dix dernières années. Remarquons que l'on compte une proportion un peu plus importante de « conservateurs » parmi les experts (et les chercheurs en particulier) que parmi les professionnels.

Pour autant, une majorité s'accorde à considérer que si les changements seront de grande ampleur, ils ne conduiront pas pour autant à la remise en cause des fondamentaux du secteur. Ils sont tout de même 35% à estimer que le changement sera d'une ampleur comparable à celui qui a suivi la naissance de la grande distribution dans les années 1960. Manifestation sans doute de la spécificité de leur culture professionnelle, cette proportion se monte à 41% chez les consultants.

Au moyen d'une question ouverte, les personnes enquêtées ont été invitées à exprimer en quelques lignes en quoi le commerce de détail dans 10 ans se distinguera de manière significative du commerce d'aujourd'hui (tableau n° 12). Les réponses ont été recodées en fonction des thématiques évoquées. Une vingtaine de thèmes ont ainsi été relevés du corpus composé de l'ensemble des réponses, un même répondant pouvant exprimer des considérations relevant de différents thèmes. Cette richesse et cette diversité renvoient à la fois à l'hétérogénéité des anticipations des personnes interrogées et à la mise en avant par beaucoup d'un avenir travaillé par la combinaison de plusieurs forces. Pour la clarté de l'analyse, plusieurs de ces thèmes ont été regroupés en registres. Cinq grands registres émergent ainsi des réponses.

Tableau n° 11

	Distributeurs			Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble	
	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%
<p>Des changements d'une moindre ampleur que ceux que le secteur a connus au cours des dix dernières années</p> <p>Des changements d'une plus grande ampleur que ceux que le secteur a connus au cours des dix dernières années, mais sans remise en cause de ses fondamentaux</p> <p>Le secteur est appelé à connaître une transformation radicale, une remise en cause de ses fondamentaux, une mutation d'une ampleur équivalente à celle qui a accompagné la naissance et le développement de la grande distribution dans les années 1960</p>	6	6,1%	8	2	12,5%	8	5	13,9%	5	0	0,0%	5	13	8,1%
	61	62,2%	68	7	43,8%	68	21	58,3%	22	1	10,0%	22	90	56,3%
Total	98	100,0%	114	16	100,0%	114	36	100,0%	46	10	100,0%	46	160	100,0%

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 12

En quelques lignes, en quoi le commerce de détail dans dix ans se distinguera-t-il de manière significative du commerce d'aujourd'hui ?	Distributeurs			Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble	
	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%
Le ou les services	18	20,0%	10	62,5%	28	26,4%	1	3,2%	2	20,0%	3	7,3%	31	21,1%
La personnalisation de la relation	22	24,4%	2	12,5%	24	22,6%	3	9,7%	1	10,0%	4	9,8%	28	19,0%
Le conseil, l'offre de solutions	8	8,9%	5	31,3%	13	12,3%	1	3,2%	0	0,0%	1	2,4%	14	9,5%
REGISTRE Services/personnalisation/conseil	36	40,0%	12	75,0%	48	45,3%	4	12,9%	3	30,0%	7	17,1%	55	37,4%
Renforcement du niveau d'attentes	25	27,8%	2	12,5%	27	25,5%	1	3,2%	3	30,0%	4	9,8%	31	21,1%
Segmentation/différenciation	20	22,2%	3	18,8%	23	21,7%	6	19,4%	3	30,0%	9	22,0%	32	21,8%
Spécialisation de l'offre	5	5,6%	2	12,5%	7	6,6%	3	9,7%	1	10,0%	4	9,8%	11	7,5%
REGISTRE Segmentation/spécialisation	24	26,7%	4	25,0%	28	26,4%	6	19,4%	3	30,0%	9	22,0%	37	25,2%
Le e-commerce	31	34,4%	4	25,0%	35	33,0%	12	38,7%	3	30,0%	15	36,6%	50	34,0%
Le multicanal	28	31,1%	2	12,5%	30	28,3%	5	16,1%	5	50,0%	10	24,4%	40	27,2%
L'usage des TIC	25	27,8%	5	31,3%	30	28,3%	5	16,1%	1	10,0%	6	14,6%	36	24,5%
REGISTRE e-commerce/TIC/multicanal	58	64,4%	10	62,5%	68	64,2%	16	51,6%	8	80,0%	24	58,5%	92	62,6%
La proximité	22	24,4%	5	31,3%	27	25,5%	10	32,3%	1	10,0%	11	26,8%	38	25,9%
La praticité	8	8,9%	2	12,5%	10	9,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	6,8%
REGISTRE Proximité/praticité	28	31,1%	6	37,5%	34	32,1%	10	32,3%	1	10,0%	11	26,8%	45	30,6%
Le développement durable	11	12,2%	1	6,3%	12	11,3%	10	32,3%	0	0,0%	10	24,4%	22	15,0%
Consommer mieux	6	6,7%	1	6,3%	7	6,6%	5	16,1%	0	0,0%	5	12,2%	12	8,2%
Engagement, responsabilité	8	8,9%	0	0,0%	8	7,5%	4	12,9%	0	0,0%	4	9,8%	12	8,2%
REGISTRE RSE	17	18,9%	2	12,5%	19	17,9%	10	32,3%	0	0,0%	10	24,4%	29	19,7%
Mobilité des consommateurs	3	3,3%	1	6,3%	4	3,8%	5	16,1%	1	10,0%	6	14,6%	10	6,8%
MDD	3	3,3%	2	12,5%	5	4,7%	3	9,7%	0	0,0%	3	7,3%	8	5,4%
Prix bas, low cost	3	3,3%	0	0,0%	3	2,8%	5	16,1%	2	20,0%	7	17,1%	10	6,8%
Total	409	100,0%	81	100,0%	490	100,0%	125	100,0%	38	100,0%	163	100,0%	653	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (90 distributeurs, 16 institutionnels, 31 chercheurs et 10 consultants)

- **L'effet déterminant des nouvelles technologies**

Le registre qui a été évoqué par le plus grand nombre de répondants est celui des nouvelles technologies. 63% l'ont mis en avant, que ce soit pour pointer l'impact qu'aura le développement du e-commerce sur les transformations générales du secteur en obligeant les commerces « traditionnels » à se repositionner par rapport à lui (34%), le développement du multicanal (27%), ou l'impact plus général des TIC (25%), principalement vu sous l'angle des comportements des consommateurs et de l'altération des termes de la relation commerciale. Les nouvelles technologies ne sont ainsi pas seulement source de nouvelles concurrences ; elles fourniront des moyens d'une plus grande orientation-client.

« (...) Si le très haut débit se développe dans cette décennie (ce qui n'est pas certain du fait des investissements à consentir), on assistera alors au développement de centres commerciaux en ligne en 3D, véritable galeries marchandes » (un chercheur).

« Réinventer les magasins de demain par rapport à l'évolution du e-commerce (...) » (un distributeur).

« Une réflexion approfondie sur les concepts et les formats de magasin, sous peine que leur nombre et leur rôle diminuent s'ils ne parviennent pas à rivaliser avec les sites marchands » (un consultant).

« Je crois que le e-commerce va transformer en profondeur les formes de distribution (certains parlent même de showrooms qui remplacent les magasins) mais également les réflexes des consommateurs (quel est le juste prix ?). Dès lors, le commerce de détail devra créer les moyens de sa résistance en proposant des services (conseil, information, essai des marchandises, services de restauration, service après-vente...) ou en jouant sur la proximité, ou encore sur l'accueil qu'il offre à ses clients (certains concepts stores sont une bonne illustration de la distribution-spectacle) (un institutionnel).

« Une part plus forte d'Internet, d'où la nécessité de développer un modèle multicanal. Plus de spécialisation (...) » (un distributeur).

« Approche multicanal, intégration de tous les systèmes d'information en temps réel sur le lieu de vente et sur le lieu de vie » (un distributeur).

« Les commerces ayant une stratégie multicanal alliée à une capacité d'approvisionnement mondial et des coûts compétitifs se développeront au détriment des commerçants ou petits groupes de commerçants isolés proposant une offre limitée (un chercheur).

« L'arrivée de nouvelles technologies va changer profondément le relationnel client » (un distributeur).

« (...) L'Internet va transformer la relation client et la concurrence. Les technologies vont bouleverser la supply chain et les comportements d'achat (impact de la mobilité notamment) » (un consultant).

« (...) Arrivée aux manettes de la consommation de la génération 2.0 (dématérialisation, nomadisme, réseaux sociaux...) (...) » (un distributeur).

« L'avant-vente va prendre le pas sur la vente. Le consommateur viendra dans le magasin pour finaliser un achat déjà décidé en amont, grâce à tout le contenu mis à disposition par l'enseigne » (un distributeur).

« L'évolution des technologies va beaucoup influencer sur la relation d'achat dans les magasins, sur les attentes clients et notamment les services que nous pourrions leur apporter (...) » (un distributeur).

- **Un commerce plus riche en services, nouant une relation personnalisée avec les clients**

Ce registre a été évoqué par 37% des répondants. Un net clivage est visible sur ce point entre les professionnels, qui sont 45% à l'avoir exprimé (75% chez les institutionnels !), et les experts (seulement 17%, et 13% chez les chercheurs).

Au sein de ce registre, c'est le thème du ou des services qui a été le plus souvent cité (21%), sans qu'il soit toujours bien clair s'il s'agit de l'enrichissement de la relation commerciale en services ou d'un plus grand engagement des distributeurs dans la vente de services.

« Une plus grande diversification de l'offre et de réels services destinés à faciliter le choix et la vie du consommateur » (un institutionnel).

« (...) Le développement de services associés au commerce » (un institutionnel).

« Le "service" redeviendra un élément important dans le commerce de détail, à la fois pour se distinguer parmi ses concurrents, mais également en termes de revenus supplémentaires » (un distributeur).

19% des répondants (mais 24% des distributeurs) ont mentionné une plus grande personnalisation de la relation avec les clients, témoignant d'un renforcement de l'orientation-client du secteur du commerce.

« (...) La prise en compte de la personne au-delà du client (...) » (un distributeur).

« (...) Le commerce sera obligé de répondre aux attentes et non de « pousser » des produits » (un institutionnel).

« Grâce à l'amélioration de la connaissance client, nous allons passer d'un modèle construit sur le volume à un modèle construit sur la valeur » (un distributeur).

« Les commerçants auront réalisé de nombreux efforts pour améliorer toutes les dimensions de la relation client afin de leur donner envie de visiter les points de vente » (un distributeur).

« Il sera personnalisé et adapté aux besoins des clients. Chaque client a besoin d'être reconnu comme une personne unique avec des besoins uniques. La grande consommation pour consommer, c'est fini. Le commerce va devoir se personnaliser et s'adapter aux exigences de plus en plus disparates, à des besoins de plus en plus personnalisés, à des exigences de plus en plus élevées » (un distributeur).

Enfin, assez loin derrière, arrive le thème du conseil, de l'offre de solutions, évoqué par moins de 10% des répondants (mais 31% des institutionnels).

« Le commerçant devra faire gagner du temps à ses clients, faire percevoir la valeur d'usage du produit acheté et valoriser son service, axe premier de différenciation. La multiplication des canaux d'information, la forte et permanente sollicitation des marques produits ou enseignes vont créer un bruit et un stress tels qu'il faudra les réduire par la qualité d'accompagnement pendant l'acte d'achat, avant et après » (un distributeur).

« Une plus grande diversification de l'offre et de réels services destinés à faciliter le choix et la vie des consommateurs » (un institutionnel).

« (...) Le magasin devra aussi offrir des services : par exemple, dans le bricolage, les produits seront peut-être tellement techniques que le magasin sera là pour orienter le client et le mettre en contact avec un

artisan (ex : des peintures murales conductrices d'énergie qui servent de chauffage ou de climatisation ne seront plus vendues en magasin mais installées par un artisan conseillé par le magasin). Il y aura sans doute davantage de segmentations entre les magasins pour les produits de consommation courante (accessoires, consommables), peut-être multi-secteurs, et des magasins proposant de vraies solutions aux clients (aménager son jardin...) » (un distributeur).

- **Un commerce plus proche, offrant davantage de praticité**

Le registre de la proximité et de la praticité (évoqué par 31% des répondants) est souvent très proche de celui du service ou de la personnalisation de la relation.

Le thème de la proximité a été explicitement évoqué par un répondant sur quatre (26%), cette part étant légèrement supérieure chez les chercheurs et les institutionnels, et sensiblement plus faible chez les consultants. La proximité est le plus souvent entendue au sens géographique (allant alors de pair avec la revitalisation du commerce urbain), même si certains répondants ont mis en avant la proximité affective (on retrouve là la thématique de la personnalisation de la relation).

« Le commerce s'effectuera davantage en ligne ou à proximité du logement » (un chercheur).

« Émergence du multicanal, saturation de l'expansion, donc extension de surfaces existantes, prise en compte des problématiques de transport des clients et revitalisation des centres urbains (...) » (un distributeur).

« (...) Les centres commerciaux ou retail park situés hors des agglomérations vont décliner au profit de pôles de proximité » (un distributeur).

« L'évolution des problématiques de mobilité, d'éco-responsabilité et le développement du télétravail vont conduire à des demandes de distribution assez différentes de celles existantes, renforçant la proximité et le e-commerce dans le même temps (...) » (un chercheur).

« Commerce multiformat, commerce multicanal, avec a priori un moindre nombre de magasins dont moins d'indépendants et de multimarques (dans le textile), encore plus regroupés en pôles dont de proximité dans le tissu urbain, restructuration des monstrueuses polarités des périphéries » (un institutionnel).

« (...) Développement massif d'un commerce de proximité géographique et "psychologique" via le e-commerce et la livraison à domicile (...) » (un chercheur).

« Changement des comportements de consommation entre recherche de smart shopping et comparaisons rationnelles, recherche de prix bas, importance des sensations et des émotions, volonté de revenir à de l'humain avec proximité, service, convivialité » (un chercheur).

La praticité n'est explicitement évoquée que par 7% des répondants, uniquement des professionnels.

« Les nouvelles technologies qui vont influencer sur la rapidité, la fluidité, les performances techniques, ex : puce RFID, lecture TAGS, afin de diminuer le temps des courses "corvées" (...) » (un distributeur).

« Encore plus de services, de proximité, des amplitudes d'ouverture adaptées au mode de consommation, des surfaces de vente adaptées » (un distributeur).

- **Un commerce plus segmentant, davantage spécialisé**

Ce troisième registre a été évoqué par 25% des répondants. Il renvoie à l'idée générale que les concepts commerciaux, pour répondre à la fois à la concurrence du e-commerce et aux attentes de la clientèle, vont devoir segmenter davantage leur marché, cibler des catégories de clientèle spécifiques, et afficher une offre plus spécialisée. Au total, ces évolutions doivent mener à un appareil commercial plus fragmenté, composé de formes de commerce complémentaires.

« Nous devrions quitter la distribution qui s'adresse à tous les consommateurs pour nous orienter vers un commerce de précision qui s'adresse à chaque client : au plus près du client, de ses attentes, de ses besoins et envies » (un distributeur).

« Les formes de commerce seront beaucoup plus importantes pour répondre aux demandes de plus en plus diverses des consommateurs. Il ne peut plus y avoir une réponse quasi unique » (un distributeur).

« Diversification des concepts commerciaux, ciblage très spécifiques des consommateurs (...) » (un chercheur).

« Un commerce de plus en plus spécialisé tourné vers des outils clients de plus en plus segmentants. Un retour du commerce de proximité multispécialiste. Un hyper qui deviendra multispécialiste plus que généraliste » (un distributeur).

« (...) Fragmentation de l'offre, difficulté des enseignes "cœur de marché" - verticalisation de nombreuses filières » (un consultant).

« (...) Deux business models "s'opposent" en GMS et GSS multimarques. Les "tout" MDD d'un côté et les vitrines des marques de l'autre. La part du milieu de gamme sera de plus en plus réduite au profit d'une part du haut de gamme et du luxe, et d'autre part du hard-discount / premier prix » (un distributeur).

« (...) Les marchés continueront de se segmenter en créant non pas juste une fragmentation 'up market' (moyen-haut et haut de gamme) et 'down market' (discount/low-cost) mais une multitude de "poches de consommation" qu'il faudra bien apprendre à identifier et à caractériser afin de séduire les consommateurs. Ce qui veut dire qu'à l'avenir, une marque, une enseigne ou un groupe aura beaucoup plus intérêt à former DES stratégies plutôt qu'UNE SEULE sauf à vouloir décider "d'ignorer" volontairement un ou plusieurs segments de marché. S'il fallait encore le prouver, cela implique également qu'il faudra bien être de plus en plus innovant afin de pouvoir générer le cash nécessaire pour mener toutes ces stratégies dans le seul but de générer de la valeur pour les investisseurs, quels qu'ils soient » (un distributeur).

- **Davantage de responsabilité sociale**

20% des répondants ont mis en avant dans leur réponse des éléments qui renvoient à la responsabilité sociale, du point de vue des consommateurs ou de celui de l'entreprise de distribution. Les chercheurs sont largement surreprésentés (32%), alors que les institutionnels et, plus encore, les consultants sont en retrait. C'est de loin la thématique du développement durable qui est le plus souvent évoquée. Mais la thématique de l'engagement et de la responsabilité, ainsi que la problématique du « consommer mieux » ont également été mises en avant.

« Consommer mieux. Évolution des comportements du consommateur à la recherche de valeurs et de services. Volonté de comportements citoyens et écologiques, de prise en compte de la planète (...) » (un distributeur).

« (...) La prise en compte du développement durable par les clients va impacter à la fois l'offre produits et la notion de zone de chalandise » (un distributeur).

« Le développement durable et les mesures en matière d'urbanisme écologique risquent de conduire le commerce de proximité et les cœurs de ville à devoir adapter des services associés aux prestations existantes, coûteuses » (un institutionnel).

« (...) Il faudra rassurer le client sur les impacts sur la santé, sur l'environnement, sur les lieux et process de fabrication, sur la gestion des hommes dans l'entreprise (...) » (un distributeur).

« Nous allons voir le développement des problématiques de nutrition, de développement durable et de proximité » (un distributeur).

« Plus attentif aux exigences des consommateurs concernant la santé, l'environnement, l'équité sociale et contraint de répondre aux attentes d'une meilleure répartition des marges créées vers l'amont des filières » (un chercheur).

« Les modes de consommation ont profondément changé. Nous étions dans une consommation de masse, voire une consommation de gaspillage. Aujourd'hui et ENCORE plus demain pour les nouveaux consommateurs, on assiste à un retour en force d'une consommation raisonnée, l'importance de la proximité non seulement géographique mais affective, tant par rapport au lieu d'achat - les magasins ou les différents canaux de vente - que les sources d'approvisionnement - fabrication des produits, lieu de production, importance de l'origine des produits, de leur valeur santé concernant l'alimentaire ou de leur valeur morale concernant les MG. Il est important également de prendre en compte la notion environnementale qui se traduit notamment sur l'aspect packaging du produit (...) » (un distributeur).

• Des consommateurs plus exigeants

21% des répondants ont évoqué dans leur réponse l'idée d'un renforcement des attentes des consommateurs. Un seul chercheur a mis en avant cette thématique, alors qu'on la retrouve chez 28% des distributeurs. L'accès aux nouveaux outils que leur offrent les TIC est souvent cité comme motif de cette montée en exigence des consommateurs.

« Un consommateur de plus en plus exigeant, opportuniste (...) » (un distributeur).

« Les consommateurs auront de plus en plus de pouvoir et d'influence (...) » (un distributeur).

« (...) Un client plus exigeant qui demandera encore plus d'attention » (un distributeur).

« Un service irréprochable et une relation client personnalisée, pour des clients plus exigeants et plus volatiles » (un distributeur).

« Le consommateur a une nouvelle façon de consommer. Il consomme une histoire, un concept ou attend des périodes de démarque pour acheter. Les marques doivent s'adapter à cette nouvelle tendance de consommation » (un distributeur).

« Le commerce de détail devra s'adapter à un client de plus en plus exigeant et bien informé (rôle majeur d'Internet) et ce sur tous les paramètres : accueil, prix, choix, qualité. Il ne suffira plus d'être performant sur une facette du métier, nous serons plus que jamais dans une culture du "ET" : un accueil irréprochable ET le choix ET le prix... (...) » (un distributeur).

Afin de préciser la compréhension de la manière dont les acteurs anticipent la dynamique du commerce à 10 ans, deux questions fermées sont venues compléter cette question ouverte. La

première porte sur l'identification des principaux facteurs exogènes de changement (tableaux n° 13 et 14) ; la seconde sur les acteurs responsables du changement (tableaux n° 15 et 16).

- **Les facteurs du changement**

Les thématiques qui dominent les représentations des manières dont le commerce est susceptible d'évoluer au cours des dix prochaines années se retrouvent peu ou prou dans la façon dont les acteurs hiérarchisent⁷⁴ les sept grands facteurs de changement, tous exogènes, que nous leur avons présentés.

« Les mutations sociétales » sont à la fois le facteur cité par le plus grand nombre de répondants (69%) et le plus fréquemment classé comme facteur présentant la plus forte capacité d'influence (37%). Cette mise en avant des mutations sociétales comme facteur de changement est observée auprès de chacune des quatre catégories de répondants – un peu plus chez les distributeurs et les chercheurs, un peu moins chez les institutionnels. On retrouve implicitement ici l'idée de changements profonds dans les comportements et les attentes des consommateurs qui implique un repositionnement du commerce.

« L'évolution technologique » vient juste après (facteur cité par 64% des répondants et classé en premier par 28%). Tout en reconnaissant son rôle majeur, les experts tendent à le classer plus bas que les professionnels. On reconnaît dans l'importance accordée au facteur technologique les anticipations sur les effets du développement du e-commerce et, plus généralement, de l'usage des TIC par les consommateurs comme par les distributeurs.

⁷⁴ Les personnes interrogées étaient invitées à retenir 3 facteurs sur les 7 proposés, puis à les classer selon la force de leur influence.

Tableau n° 13

Selon vous, quels seront les trois principaux facteurs à l'origine des changements que le secteur du commerce devrait connaître au cours des dix prochaines années ?	Distributeurs			Professionnels Institutionnels			Chercheurs			Experts Consultants			Ensemble	
	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%
			%			%			%			%		
La réglementation	21	21,6%	3	18,8%	24	21,2%	2	5,6%	0	0,0%	2	4,3%	26	16,4%
La mondialisation	32	33,0%	8	50,0%	40	35,4%	9	25,0%	3	30,0%	12	26,1%	52	32,7%
Les défis du développement durable	52	53,6%	10	62,5%	62	54,9%	24	66,7%	3	30,0%	27	58,7%	89	56,0%
L'évolution technologique	66	68,0%	8	50,0%	74	65,5%	20	55,6%	7	70,0%	27	58,7%	101	63,5%
La démographie	19	19,6%	5	31,3%	24	21,2%	11	30,6%	2	20,0%	13	28,3%	37	23,3%
Les mutations sociétales	70	72,2%	9	56,3%	79	69,9%	23	63,9%	8	80,0%	31	67,4%	110	69,2%
Les transformations d'ensemble du système économique	29	29,9%	5	31,3%	34	30,1%	18	50,0%	6	60,0%	24	52,2%	58	36,5%
Total	289	100,0%	48	100,0%	337	100,0%	107	100,0%	29	100,0%	136	100,0%	473	100%

% calculés sur la base du nombre de répondants (97 distributeurs, 16 institutionnels, 36 chercheurs et 10 consultants)

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 14

Classez ces trois principaux facteurs de changement selon la force de leur influence de 1 à 3, du plus au moins influent	Distributeurs				Professionnels				Chercheurs				Experts				Ensemble	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
N° 1																		
La réglementation	4	4,5%	2	13,3%	6	5,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	4,0%
La mondialisation	4	4,5%	1	6,7%	5	4,8%	3	8,6%	1	10,0%	4	8,9%	9	6,0%	17	11,4%	9	6,0%
Les défis du développement durable	6	6,7%	0	0,0%	6	5,8%	7	20,0%	2	20,0%	11	24,4%	42	28,2%	6	4,0%	53	35,6%
L'évolution technologique	28	31,5%	5	33,3%	33	31,7%	1	2,9%	2	20,0%	3	6,7%	15	33,3%	16	10,7%	149	100,0%
La démographie	2	2,2%	1	6,7%	3	2,9%	3	8,6%	0	0,0%	3	6,7%	45	100,0%	3	6,7%	149	100,0%
Les mutations sociétales	34	38,2%	4	26,7%	38	36,5%	11	31,4%	4	40,0%	15	33,3%	45	100,0%	15	33,3%	149	100,0%
Les transformations d'ensemble du système économique	11	12,4%	2	13,3%	13	12,5%	3	8,6%	0	0,0%	3	6,7%	45	100,0%	3	6,7%	149	100,0%
Total	89	100,0%	15	100,0%	104	100,0%	35	100,0%	10	100,0%	45	100,0%	149	100,0%	149	100,0%	149	100,0%
N° 2																		
La réglementation	6	6,5%	0	0,0%	6	5,5%	1	2,9%	0	0,0%	1	2,3%	7	4,6%	17	11,1%	7	4,6%
La mondialisation	8	8,6%	5	31,3%	13	11,9%	3	8,8%	1	10,0%	4	9,1%	17	11,1%	36	23,5%	17	11,1%
Les défis du développement durable	23	24,7%	4	25,0%	27	24,8%	5	14,7%	2	20,0%	9	20,5%	29	19,0%	10	6,5%	39	25,5%
L'évolution technologique	20	21,5%	1	6,3%	21	19,3%	4	11,8%	0	0,0%	4	9,1%	7	4,6%	15	9,8%	153	100,0%
La démographie	5	5,4%	1	6,3%	6	5,5%	7	20,6%	1	10,0%	8	18,2%	44	100,0%	153	100,0%	153	100,0%
Les mutations sociétales	25	26,9%	4	25,0%	29	26,6%	7	20,6%	3	30,0%	10	22,7%	44	100,0%	153	100,0%	153	100,0%
Les transformations d'ensemble du système économique	6	6,5%	1	6,3%	7	6,4%	34	100,0%	10	100,0%	44	100,0%	153	100,0%	153	100,0%	153	100,0%
Total	93	100,0%	16	100,0%	109	100,0%	34	100,0%	10	100,0%	44	100,0%	153	100,0%	153	100,0%	153	100,0%
N° 3																		
La réglementation	9	9,7%	1	6,3%	10	9,2%	1	2,8%	0	0,0%	1	2,2%	11	7,1%	25	16,2%	11	7,1%
La mondialisation	19	20,4%	2	12,5%	21	19,3%	3	8,3%	1	11,1%	4	8,9%	25	16,2%	34	22,1%	25	16,2%
Les défis du développement durable	21	22,6%	6	37,5%	27	24,8%	7	19,4%	0	0,0%	7	15,6%	34	22,1%	25	16,2%	20	13,0%
L'évolution technologique	14	15,1%	1	6,3%	15	13,8%	8	22,2%	2	22,2%	10	22,2%	25	16,2%	16	10,4%	23	14,9%
La démographie	11	11,8%	3	18,8%	14	12,8%	6	16,7%	0	0,0%	6	13,3%	20	13,0%	23	14,9%	154	100,0%
Les mutations sociétales	9	9,7%	1	6,3%	10	9,2%	5	13,9%	1	11,1%	6	13,3%	16	10,4%	154	100,0%	154	100,0%
Les transformations d'ensemble du système économique	10	10,8%	2	12,5%	12	11,0%	6	16,7%	5	55,6%	11	24,4%	45	100,0%	154	100,0%	154	100,0%
Total	93	100,0%	16	100,0%	109	100,0%	36	100,0%	9	100,0%	45	100,0%	154	100,0%	154	100,0%	154	100,0%

« Les défis du développement durable » constituent le troisième et dernier facteur ayant été désigné par une majorité de répondants (56%, 11% en première position). Une nette asymétrie est perceptible entre les catégories de répondants quant au classement réservé à ce facteur. 29% des chercheurs l'ont classé en première position, contre seulement 7% des distributeurs et... aucun institutionnel.

Un peu plus d'un tiers des répondants (37%) ont pointé « les transformations d'ensemble du système économique », les professionnels ayant tendance à classer plus haut ce facteur que les experts. La « mondialisation » réalise un score proche (33%) mais n'est que très rarement citée en première position. Enfin, « la démographie » et la « réglementation » n'ont été que peu fréquemment retenues.

Les représentations sont plus polarisées encore concernant les catégories d'acteurs susceptibles d'être les principales forces de changement au cours de dix prochaines années (tableau n° 15). Parmi les neuf catégories d'acteurs proposées, trois ont été massivement distinguées (tableau n° 16). Les « consommateurs » ont été classés en premier par 38% des répondants, et au total retenus par 3 répondants sur 4 parmi les trois catégories d'acteurs devant avoir le plus fort impact sur l'avenir du commerce. Les distributeurs sont clairement en pointe par rapport à cette anticipation de l'importance des consommateurs dans les changements à venir : ils sont 52% à les avoir désignés comme les premiers acteurs du changement, contre seulement 15% des chercheurs et 19% des institutionnels.

Juste après les consommateurs, ce sont les « acteurs du e-commerce » qui ont été les plus fréquemment désignés comme responsables des changements à venir dans le commerce de détail. S'ils sont été, eux aussi, cités par 76% des répondants, seulement 25% les ont classés en première position (mais 40% des consultants).

Assez loin derrière se classent « les acteurs de la distribution existants ». Ils ont été retenus par 59% des répondants, mais classés en premier par seulement 20%. Paradoxalement, c'est chez les professionnels (en particulier les distributeurs) que l'on observe la plus faible proportion de répondants ayant classé cette catégorie d'acteurs en première position (13%, contre 38% chez les chercheurs). Les distributeurs auraient-ils le sentiment de vivre des mutations dont ils ne sont pas à l'origine, qui leur sont imposées de l'extérieur ?

Au-delà de ce tiercé, les autres catégories d'acteurs sont beaucoup moins souvent reconnues comme des acteurs susceptibles d'influer significativement sur la trajectoire du secteur.

Tableau n° 15

	Distributeurs				Professionnels				Chercheurs				Experts				Ensemble	
	%		%		%		%		%		%		%		%		%	
	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.	Eff.
Les acteurs de la distribution existants	56	59,6%	11	68,8%	67	60,9%	20	55,6%	5	50,0%	25	54,3%	92	59,0%				
Les distributeurs étrangers ayant réalisé une implantation en France	11	11,7%	3	18,8%	14	12,7%	6	16,7%	2	20,0%	8	17,4%	22	14,1%				
Les nouveaux entrants dans le secteur du commerce physique	12	12,8%	2	12,5%	14	12,7%	10	27,8%	2	20,0%	12	26,1%	26	16,7%				
Les acteurs (existants ou nouveaux entrants) du e-commerce	72	76,6%	11	68,8%	83	75,5%	27	75,0%	8	80,0%	35	76,1%	118	75,6%				
Les industriels	18	19,1%	2	12,5%	20	18,2%	3	8,3%	1	10,0%	4	8,7%	24	15,4%				
Les grandes entreprises de services (banque, assurance, télécommunications, énergie...)	17	18,1%	6	37,5%	23	20,9%	5	13,9%	2	20,0%	7	15,2%	30	19,2%				
Les pouvoirs publics	12	12,8%	4	25,0%	16	14,5%	8	22,2%	1	10,0%	9	19,6%	25	16,0%				
Les consommateurs	81	86,2%	8	50,0%	89	80,9%	22	61,1%	7	70,0%	29	63,0%	118	75,6%				
Les organisations non gouvernementales	3	3,2%	1	6,3%	4	3,6%	5	13,9%	2	20,0%	7	15,2%	11	7,1%				
Total	282	100,0%	48	100,0%	330	100,0%	106	100,0%	30	100,0%	136	100,0%	466	100,0%				

% calculés sur la base du nombre de répondants (94 distributeurs, 16 institutionnels, 36 chercheurs et 10 consultants)

Tableau n° 16

Classez ces 3 principaux acteurs responsables des changements selon la force de leur influence de 1 à 3, du plus au moins influent	Distributeurs			Professionnels Institutionnels			Chercheurs			Experts Consultants			Ensemble		
	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%
N°1															
Les acteurs de la distribution existants	12	13,2%	3	18,8%	15	14,0%	13	38,2%	2	20,0%	15	34,1%	30	19,9%	
Les distributeurs étrangers ayant réalisé une implantation en France	1	1,1%	2	12,5%	3	2,8%	1	2,9%	0	0,0%	1	2,3%	4	2,6%	
Les nouveaux entrants dans le secteur du commerce physique	3	3,3%	1	6,3%	4	3,7%	3	8,8%	0	0,0%	3	6,8%	7	4,6%	
Les acteurs (existants ou nouveaux entrants) du e-commerce	22	24,2%	3	18,8%	25	23,4%	9	26,5%	4	40,0%	13	29,5%	38	25,2%	
Les industriels	1	1,1%	0	0,0%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,7%	
Les grandes entreprises de services (banque, assurance, télécommunications, énergie...)	3	3,3%	4	25,0%	7	6,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	4,6%	
Les pouvoirs publics	2	2,2%	0	0,0%	2	1,9%	2	5,9%	0	0,0%	2	4,5%	4	2,6%	
Les consommateurs	47	51,6%	3	18,8%	50	46,7%	5	14,7%	3	30,0%	8	18,2%	58	38,4%	
Les organisations non gouvernementales	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,9%	1	10,0%	2	4,5%	2	1,3%	
Total	91	100,0%	16	100,0%	107	100,0%	34	100,0%	10	100,0%	44	100,0%	151	100,0%	
N°2															
Les acteurs de la distribution existants	22	24,2%	3	18,8%	25	23,4%	5	14,7%	2	22,2%	7	16,3%	32	21,3%	
Les distributeurs étrangers ayant réalisé une implantation en France	3	3,3%	0	0,0%	3	2,8%	1	2,9%	0	0,0%	1	2,3%	4	2,7%	
Les nouveaux entrants dans le secteur du commerce physique	5	5,5%	0	0,0%	5	4,7%	5	14,7%	1	11,1%	6	14,0%	11	7,3%	
Les acteurs (existants ou nouveaux entrants) du e-commerce	29	31,9%	4	25,0%	33	30,8%	8	23,5%	3	33,3%	11	25,6%	44	29,3%	
Les industriels	5	5,5%	2	12,5%	7	6,5%	3	8,8%	0	0,0%	3	7,0%	10	6,7%	
Les grandes entreprises de services (banque, assurance, télécommunications, énergie...)	8	8,8%	1	6,3%	9	8,4%	2	5,9%	2	22,2%	4	9,3%	13	8,7%	
Les pouvoirs publics	3	3,3%	2	12,5%	5	4,7%	2	5,9%	0	0,0%	2	4,7%	7	4,7%	
Les consommateurs	15	16,5%	4	25,0%	19	17,8%	7	20,6%	1	11,1%	8	18,6%	27	18,0%	
Les organisations non gouvernementales	1	1,1%	0	0,0%	1	0,9%	1	2,9%	0	0,0%	1	2,3%	2	1,3%	
Total	91	100,0%	16	100,0%	107	100,0%	34	100,0%	9	100,0%	43	100,0%	150	100,0%	

Tableau n° 16 (fin)

Classez ces 3 principaux acteurs responsables des changements selon la force de leur influence de 1 à 3, du plus au moins influent	Distributeurs			Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble	
	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%
N°3														
Les acteurs de la distribution existants	21	23,1%	5	31,3%	26	24,3%	2	5,7%	1	10,0%	3	6,7%	29	19,1%
Les distributeurs étrangers ayant réalisé une implantation en France	7	7,7%	1	6,3%	8	7,5%	4	11,4%	2	20,0%	6	13,3%	14	9,2%
Les nouveaux entrants dans le secteur du commerce physique	3	3,3%	1	6,3%	4	3,7%	1	2,9%	1	10,0%	2	4,4%	6	3,9%
Les acteurs (existants ou nouveaux entrants) du e-commerce	19	20,9%	4	25,0%	23	21,5%	9	25,7%	1	10,0%	10	22,2%	33	21,7%
Les industriels	11	12,1%	0	0,0%	11	10,3%	0	0,0%	1	10,0%	1	2,2%	12	7,9%
Les grandes entreprises de services (banque, assurance, télécommunications, énergie...)	6	6,6%	1	6,3%	7	6,5%	3	8,6%	0	0,0%	3	6,7%	10	6,6%
Les pouvoirs publics	6	6,6%	2	12,5%	8	7,5%	4	11,4%	0	0,0%	4	8,9%	12	7,9%
Les consommateurs	16	17,6%	1	6,3%	17	15,9%	9	25,7%	3	30,0%	12	26,7%	29	19,1%
Les organisations non gouvernementales	2	2,2%	1	6,3%	3	2,8%	3	8,6%	1	10,0%	4	8,9%	7	4,6%
Total	91	100,0%	16	100,0%	107	100,0%	35	100,0%	10	100,0%	45	100,0%	152	100,0%

2.3.3 La représentation des comportements de consommation de demain

Une large partie du questionnaire est consacrée aux comportements de consommation sous l'angle à la fois des grands arbitrages budgétaires et des attentes des consommateurs, en général et vis-à-vis du commerce.

- **Les évolutions à venir les plus marquantes**

Par une question ouverte, les personnes enquêtées ont été invitées à s'exprimer librement sur les évolutions générales des comportements de consommation qui, selon elles, devraient être les plus marquantes au cours des dix prochaines années (tableau n° 17). Les réponses, très diverses et d'une grande richesse, font émerger une vingtaine de thèmes pouvant être regroupés en registres.

Une consommation de plus en plus marquée par les TIC

Près d'un répondant sur trois a évoqué dans sa réponse l'effet des nouvelles technologies. Ce registre a plus souvent été mis en avant par les consultants (50%) et les distributeurs (41%) que par les institutionnels (27%) et, plus encore, les chercheurs (17%). C'est avant tout le recours croissant au e-commerce qui est souligné, en précisant souvent que les consommateurs adopteront un comportement multicanal, en exploitant les avantages comparatifs de chaque forme de vente.

« E-commerce et réseaux sociaux » (un distributeur).

« La part dominante des achats réalisés par l'e-commerce et la disparition de nombreux magasins "traditionnels" (je ne parle pas des commerçants indépendants mais des magasins physiques) » (un consultant).

« La suppression du lien social par le commerce traditionnel du fait de l'e-commerce, et sa compensation à travers des prestations de culture de loisirs ou de services apportant du lien social » (un distributeur).

« L'utilisation d'Internet soit comme "lieu" d'achat ou comme guide (comparateur de prix et retour d'expérience) » (un distributeur).

« Il y aura, me semble-t-il, une dichotomie quotidienne avec des achats qui seront faits à l'autre bout du monde grâce au e-commerce, d'une part, et la recherche de qualité et de services fournis par le commerce de proximité. On achètera sa télévision à Hong-Kong, mais toujours sa viande chez le boucher » (un distributeur).

« Le retour vers un commerce de proximité couplé au développement du e-commerce » (un chercheur).

« Les consommateurs choisiront, selon les moments de la journée ou les périodes de leur vie, le meilleur canal pour consommer : le choix ne concerne plus que les produits, mais aussi la façon d'y accéder » (un distributeur).

Tableau n° 17

Selon vous, quelle sera l'évolution la plus marquante dans les comportements de consommation au cours des dix prochaines années ?	Distributeurs						Professionnels Institutionnels						Chercheurs						Experts Consultants						Ensemble	
	%		Eff.		%		%		Eff.		%		%		Eff.		%		%		Eff.		%			
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%		
Le service	9	11,1%	5	33,3%	14	14,6%	1	3,3%	3	30,0%	4	10,0%	18	13,2%												
La praticité	5	6,2%	2	13,3%	7	7,3%	3	10,0%	3	30,0%	6	15,0%	13	9,6%												
La proximité	6	7,4%	1	6,7%	7	7,3%	3	10,0%	1	10,0%	4	10,0%	11	8,1%												
REGISTRE Service, proximité et praticité	17	21,0%	6	40,0%	23	24,0%	6	20,0%	4	40,0%	10	25,0%	33	24,3%												
L'usage des TIC	10	12,3%	2	13,3%	12	12,5%	2	6,7%	0	0,0%	2	5,0%	14	10,3%												
Le e-commerce	21	25,9%	1	6,7%	22	22,9%	3	10,0%	2	20,0%	5	12,5%	27	19,9%												
Le multicanal	6	7,4%	1	6,7%	7	7,3%	2	6,7%	3	30,0%	5	12,5%	12	8,8%												
REGISTRE Technologie	33	40,7%	4	26,7%	37	38,5%	5	16,7%	5	50,0%	10	25,0%	47	34,6%												
Le développement durable	11	13,6%	4	26,7%	15	15,6%	5	16,7%	2	20,0%	7	17,5%	22	16,2%												
Le consommateur citoyen	6	7,4%	1	6,7%	7	7,3%	2	6,7%	1	10,0%	3	7,5%	10	7,4%												
REGISTRE Responsabilité sociale	12	14,8%	4	26,7%	16	16,7%	6	20,0%	2	20,0%	8	20,0%	24	17,6%												
Consommer mieux	11	13,6%	0	0,0%	11	11,5%	9	30,0%	0	0,0%	9	22,5%	20	14,7%												
Consommer moins	3	3,7%	0	0,0%	3	3,1%	3	10,0%	0	0,0%	3	7,5%	6	4,4%												
La recherche de la qualité	5	6,2%	1	6,7%	6	6,3%	0	0,0%	1	10,0%	1	2,5%	7	5,1%												
Usage vs possession	4	4,9%	1	6,7%	5	5,2%	0	0,0%	1	10,0%	1	2,5%	6	4,4%												
REGISTRE Consommer autrement	20	24,7%	2	13,3%	22	22,9%	10	33,3%	2	20,0%	12	30,0%	34	25,0%												
Un consommateur exigeant et stratégique	25	30,9%	3	20,0%	28	29,2%	3	10,0%	3	30,0%	6	15,0%	34	25,0%												
La personnalisation et la différenciation des comportements	9	11,1%	4	26,7%	13	13,5%	2	6,7%	1	10,0%	3	7,5%	16	11,8%												
Les évolutions démographiques	4	4,9%	0	0,0%	4	4,2%	1	3,3%	0	0,0%	1	2,5%	5	3,7%												
Le plaisir, l'expérience	5	6,2%	0	0,0%	5	5,2%	2	6,7%	1	10,0%	3	7,5%	8	5,9%												
La recherche du prix bas	8	9,9%	1	6,7%	9	9,4%	1	3,3%	1	10,0%	2	5,0%	11	8,1%												
La contrainte budgétaire	3	3,7%	1	6,7%	4	4,2%	2	6,7%	1	10,0%	3	7,5%	7	5,1%												
Le rapport qualité/prix	7	8,6%	0	0,0%	7	7,3%	1	3,3%	1	10,0%	2	5,0%	9	6,6%												
Total	240	100,0%	44	100,0%	284	100,0%	72	100,0%	38	100,0%	110	100,0%	394	100,0%												

% calculés sur la base du nombre de répondants (81 distributeurs, 15 institutionnels, 30 chercheurs et 10 consultants)

Au-delà du e-commerce, les TIC sont vues comme occupant une place croissante dans la consommation des ménages et comme exerçant une forte influence sur les modes de vie.

« (...) L'omniprésence de la toute-puissance du numérique dans l'usage quotidien » (un distributeur).

« (...) L'utilisation de la technologie pour rester en contact avec leur communauté dont l'avis pèsera plus que celui des entreprises, et pour consommer des contenus à chaque instant et partout (...) » (un distributeur).

Et, bien sûr, les TIC sont perçues comme un instrument d'une redoutable efficacité au service du pouvoir du consommateur.

Un consommateur exigeant et stratège

Un répondant sur quatre considère comme particulièrement marquante la montée de la figure d'un consommateur plus exigeant, dont le pouvoir est renforcé par les nouveaux outils que confèrent les TIC, capable d'arbitrages (donc plus infidèle) et en mesure d'imposer aux enseignes de mieux répondre à ses attentes. Là aussi, les distributeurs et les consultants sont en pointe, alors que les institutionnels et surtout les chercheurs sont en retrait.

« Le consommateur sera de moins en moins fidèle à une enseigne. Depuis son PC, il peut papillonner à loisir (...) » (un distributeur).

« Un consommateur de mieux en mieux informé et formé qui sera de plus en plus exigeant sur les services, les prix, l'offre produits (...) » (un distributeur).

« La mise en concurrence systématique et immédiate des offres des distributeurs par le consommateur » (un distributeur).

« Les comportements seront plus réfléchis, plus exigeants, plus pertinents, plus lents, plus sévères » (un distributeur).

« Exigence accrue des clients sur les 4P (prix, services, produit, image (communication, valorisation)) cumulée à une connaissance parfaite des clients des mécanismes de stimulation de la consommation. Nécessitera de trouver le juste positionnement, la juste communication et d'avoir encore plus une vraie valeur ajoutée sur son marché » (un distributeur).

Des attentes en termes de services, de praticité, de proximité

Le registre des services, de la praticité et de la proximité a été évoqué par 24% des répondants. C'est d'abord le service qui est mis en avant. Développer le service est à la fois perçu comme une réponse à l'évolution des attentes des consommateurs et comme une réponse à la concurrence du e-commerce.

« Les services associés à l'achat des produits physiques : les distributeurs doivent penser en termes de services pour mieux construire une relation durable » (un distributeur).

« La suppression du lien social par le commerce traditionnel du fait de l'e-commerce, et sa compensation à travers des prestations de culture de loisirs ou de services apportant du lien social » (un distributeur).

« La part grandissante des achats Internet et de l'assistance à des comparateurs de prix se traduira pour les commerces physiques par la nécessité d'ajouter de nouveaux services susceptibles de conduire les clients à ne pas aller sur internet » (un distributeur).

Le service est notamment tendu vers l'objectif de simplifier la vie des consommateurs, d'améliorer l'accessibilité à l'offre, de faire gagner du temps...

« (...) Recherche d'une vie plus simple, d'une expérience d'achat la plus fluide possible et émotionnellement positive » (un distributeur).

« La possibilité d'acheter tout, partout, 24h/24 et 7j/7 avec un choix disponible pointu et encore plus large » (un distributeur).

« Recherche de rapidité, de gain de temps, de proximité, de prix, de qualité, d'efficacité de service » (un consultant).

Dans le même esprit, la proximité est un levier perçu comme permettant d'améliorer la qualité de service et de contrer la concurrence du e-commerce, en permettant aux consommateurs de retrouver un lien social perdu.

Consommer autrement

Un répondant sur quatre identifie la montée de l'aspiration à consommer autrement comme une des évolutions les plus marquantes à venir. Ce registre a été plus fréquemment évoqué par les chercheurs (un sur trois) que par les autres catégories de répondants. L'accent est généralement mis sur le désir de consommer mieux, c'est-à-dire d'une manière plus raisonnée, mettant l'accent sur la qualité, la durabilité, la valeur d'usage... qui s'accompagne de l'exigence de davantage de transparence et de respect des engagements dans la relation commerciale. Une évolution guidée à la fois par le renforcement de la sensibilité au développement durable, et par la nécessité imposée par l'évolution du pouvoir d'achat.

« Une consommation raisonnée » (un chercheur).

« En ai-je pour mon argent ? Pourquoi tant de marbre ? » (un distributeur).

Les consommateurs seront de plus en plus rationnels (au sens économique), chercheront à maximiser leur usage par rapport à leur budget (...) » (un distributeur).

« La volonté de liberté et de choix. Un consommateur qui sanctionnera les promesses non tenues » (un distributeur).

« Recherche de vérité, de transparence auprès des distributeurs/industriels. Décryptage des mécanismes publicitaires, promotion et fidélisation. Parler vrai ! Un parfum doit sentir bon et non pas offrir une image de diva en robe du soir (pub Orangina) » (un distributeur).

« La recherche de produits de qualité et la montée de l'importance des normes écologiques et sociales » (un distributeur).

« La prise de conscience d'acheter ce que l'on a besoin (à l'inverse d'une consommation de masse, de gaspillage) (...) » (un distributeur)

« Retour à plus de sobriété dans la consommation, délibéré ou contraint. En même temps et paradoxalement, on peut anticiper que les logiques d'aliénation par l'hyperconsommation de biens factices vont aussi s'accélérer, si on raisonne à l'échelle d'une décennie » (un chercheur).

Pour certains, très minoritaires, cette aspiration à consommer mieux se conjugue avec consommer moins.

« Mieux, mais moins » (un distributeur).

« Consommer moins, mais... consommer mieux » (un chercheur).

« Forte baisse et rationalisation de la consommation avec ses conséquences sur les acteurs de la distribution (l'e-commerce aide à rationaliser, le petit commerce à mesurer et donc potentiellement réduire ses achats) » (un distributeur)

Cette attitude à l'égard de la consommation s'accompagnerait du développement de pratiques alternatives, allant du recours au marché de l'occasion à des formes d'accès à l'usage sans passer par la propriété.

« La mutualisation, le troc, les "secondes mains" ou occasions », le e-commerce (réalité virtuelle) » (un distributeur).

« Des phénomènes de dé-consommation ou de consommation "choisie" plus marqués et l'apparition de nouveaux intermédiaires qui accéléreront les échanges C2C au détriment des échanges B2C » (un chercheur).

« Développement des commerces de proximité, relations plus directes avec les producteurs et implication des consommateurs dans la production de leur alimentation (ou d'une partie) » (un chercheur).

« La non-propriété au bénéfice de l'usage » (un institutionnel).

Un consommateur engagé

L'évocation d'une aspiration à consommer autrement est souvent associée à l'idée que les comportements de consommation seront de plus en plus marqués par les enjeux du développement durable ou, plus généralement, par le souci de consommer responsable. Ce registre a été évoqué par près de 18% des répondants.

« Un consommateur de plus en plus citoyen qui se préoccupe de la provenance et de la durabilité du produit » (un distributeur).

« On peut penser que le phénomène de la consommation-action pourra se développer: dis-moi comment tu consommes, je te dirais qui tu es, ou encore mon acte de consommation est une illustration de mes valeurs » (un institutionnel).

« Acheter et consommer local, éviter la voiture, privilégier les produits naturels, non transformés et en vrac » (un chercheur).

« Je crois que deux éléments majeurs seront à prendre en compte: d'un côté, la volonté des consommateurs de trouver des prix bas dans tous les secteurs; de l'autre, une sensibilité pour les problématiques du développement durable qui imposera aux entreprises des comportements plus responsables dans tous les domaines, du sourcing à la construction des immeubles, à la gestion » (un chercheur).

« Autour du développement durable : respect de l'environnement, respect de la qualité, respect de la diversité, respect de la sécurité » (un distributeur).

La personnalisation et la différenciation des comportements

Parmi les autres thèmes évoqués spontanément dans les réponses, seul celui de la recherche de la personnalisation et de la différenciation des comportements réunit plus de 10% des répondants (12%). C'est auprès des institutionnels que ce thème a été proportionnellement le plus souvent évoqué (27%). Les chercheurs sont en retrait (10%).

« Le consommateur recherchera une prise en charge personnalisée conduisant à la fourniture d'un service ou d'un produit unique (...) » (un distributeur)

« (...) Éclatement des styles de vie qui deviennent multidimensionnels pour un même consommateur » (un distributeur).

« Évolution changeante et de plus en plus spécifique selon les profils des consommateurs, généralisation de "l'individualisation" du consommateur » (un chercheur).

« Les attentes de plus en plus fortes du consommateur en termes d'adaptation du produit et du service à sa demande propre (...) » (un institutionnel).

Chacun des autres thèmes n'a été évoqué que par moins de 10% des répondants. C'est le cas en particulier du thème de la recherche du prix bas (8,1%) ou de la recherche du rapport qualité-prix (6,6%).

- **Les changements dans la structure de la consommation**

Comment la répartition de la dépense des ménages entre grands postes budgétaires est-elle susceptible de se déformer au cours des dix prochaines années ? Pour aborder ce thème, la question a d'abord été posée de manière ouverte aux personnes interrogées (tableaux n° 18 et 19).

Deux postes sont très largement désignés comme devant voir leur poids se renforcer. Tout d'abord, les biens et les services issus des TIC, qui ont été spontanément évoqués par 45% des répondants (49% des distributeurs, mais seulement 33% des consultants). La catégorie (recodée) des « loisirs » arrive juste derrière avec 41% de citations (jusqu'à 57% par les institutionnels, mais 36% par les chercheurs). A noter que, selon les individus, ce n'est pas nécessairement l'ensemble des loisirs qui est mis en avant, mais le tourisme, la restauration, les activités culturelles...

Tableau n° 18

Quels sont les postes de dépense des ménages qui devraient connaître la plus forte croissance au cours des dix prochaines années ?	Distributeurs			Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble	
	Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%
	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%
TIC (produits de et services liés à l'informatique)	42	48,8%	5	35,7%	47	47,0%	13	41,9%	3	33,3%	16	40,0%	63	45,0%
Santé/prévoyance	29	33,7%	6	42,9%	35	35,0%	10	32,3%	3	33,3%	13	32,5%	48	34,3%
Éducation	5	5,8%	2	14,3%	7	7,0%	2	6,5%	0	0,0%	2	5,0%	9	6,4%
Logement	23	26,7%	4	28,6%	27	27,0%	3	9,7%	0	0,0%	3	7,5%	30	21,4%
Transports (individuels et collectifs)	4	4,7%	3	21,4%	7	7,0%	1	3,2%	1	11,1%	2	5,0%	9	6,4%
Équipement de la maison/jardinage/déco	11	12,8%	1	7,1%	12	12,0%	5	16,1%	3	33,3%	8	20,0%	20	14,3%
Loisirs/culture/voyage/RHF	35	40,7%	8	57,1%	43	43,0%	11	35,5%	4	44,4%	15	37,5%	58	41,4%
Énergie	7	8,1%	2	14,3%	9	9,0%	3	9,7%	0	0,0%	3	7,5%	12	8,6%
Services/services à la personne/à domicile	11	12,8%	1	7,1%	12	12,0%	6	19,4%	3	33,3%	9	22,5%	21	15,0%
Location de biens durables	2	2,3%	0	0,0%	2	2,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,4%
Bien-être hygiène beauté	11	12,8%	3	21,4%	14	14,0%	1	3,2%	1	11,1%	2	5,0%	16	11,4%
Alimentation	3	3,5%	0	0,0%	3	3,0%	5	16,1%	0	0,0%	5	12,5%	8	5,7%
Développement durable/équitable	10	11,6%	0	0,0%	10	10,0%	3	9,7%	0	0,0%	3	7,5%	13	9,3%
Total	193	100,0%	35	100,0%	228	100,0%	63	100,0%	18	100,0%	81	100,0%	309	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (86 distributeurs, 14 institutionnels, 31 chercheurs et 9 consultants)

Tableau n° 19

Quels sont les postes de dépense des ménages qui devraient connaître le plus fort recul (absolu ou relatif) au cours des dix prochaines années ?	Distributeurs				Professionnels				Chercheurs				Experts				Ensemble	
	%		Eff.		%		Eff.		%		Eff.		%		Eff.		%	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
TIC	5	6,3%	0	0,0%	5	5,4%	2	7,1%	0	0,0%	2	5,4%	7	5,4%				
Alimentation	36	45,0%	9	69,2%	45	48,4%	10	35,7%	4	44,4%	14	37,8%	59	45,4%				
Équipement de la personne/habillement/chaussures	33	41,3%	7	53,8%	40	43,0%	11	39,3%	2	22,2%	13	35,1%	53	40,8%				
Automobile	22	27,5%	1	7,7%	23	24,7%	10	35,7%	5	55,6%	15	40,5%	38	29,2%				
Transports	4	5,0%	1	7,7%	5	5,4%	1	3,6%	0	0,0%	1	2,7%	6	4,6%				
Équipement de la maison	8	10,0%	2	15,4%	10	10,8%	4	14,3%	0	0,0%	4	10,8%	14	10,8%				
Loisirs/voyage/culture/RHF	7	8,8%	1	7,7%	8	8,6%	7	25,0%	1	11,1%	8	21,6%	16	12,3%				
Superflu/bling bling/luxe (renvoie au consommer mieux)	6	7,5%	0	0,0%	6	6,5%	3	10,7%	0	0,0%	3	8,1%	9	6,9%				
Biens d'équipement/biens durables (parfois associés à location)	2	2,5%	1	7,7%	3	3,2%	2	7,1%	0	0,0%	2	5,4%	5	3,8%				
Alcool/tabac/produits dangereux pour la santé, pour l'environnement	2	2,5%	0	0,0%	2	2,2%	2	7,1%	0	0,0%	2	5,4%	4	3,1%				
Total	125	100,0%	22	100,0%	147	100,0%	52	100,0%	12	100,0%	64	100,0%	211	100,0%				

% calculés sur la base du nombre de répondants (80 distributeurs, 13 institutionnels, 28 chercheurs et 9 consultants)

Le registre des dépenses relatives à la santé a été évoqué par un peu plus d'un tiers des répondants. Dans un champ proche, ils sont 11% à avoir mentionné l'univers du bien-être, de l'hygiène et de la beauté (mais seulement 5% des experts).

21% ont évoqué le logement (mais seulement 8% des experts). S'ils ne sont que 15% à avoir mentionné explicitement les services (souvent sans autre précision), notons que l'essentiel des postes budgétaires les plus cités renvoie pour une large part à des activités de services. Les catégories de biens manufacturés évoquées sont peu nombreuses et ne font l'objet que d'un nombre modeste de citations (l'équipement de la maison, la décoration et le jardinage (14%) et l'alimentation (6%)). Notons la faiblesse du nombre de répondants ayant évoqué la perspective d'une forte croissance des dépenses associées à l'énergie (9%) et aux transports (6%), qui est en porte-à-faux avec ce qui se disait lors de la flambée du prix du pétrole il y a quelques années. Enfin, une petite minorité des personnes interrogées n'a pas cité un poste budgétaire correspondant à une catégorie de produits ou une fonction de consommation, par exemple le développement des consommations durables et/ou responsables évoqué par 9% des répondants.

Du côté des catégories de dépenses appelées à connaître les plus forts reculs au cours des dix prochaines années, l'alimentation arrive très largement en tête, avec un taux d'évocation de 45% (69% chez les institutionnels et 36% chez les chercheurs). Les répondants anticipent donc la prolongation d'une tendance de long terme. L'équipement de la personne (principalement l'habillement-chaussures) arrive en seconde position (41%), suivi de l'automobile (29%). Les opinions des différents acteurs interrogés concernant ces deux catégories de produits sont beaucoup plus convergentes. Équipement du foyer et loisirs arrivent loin derrière, et les autres catégories de dépenses n'ont obtenu qu'un petit nombre de citations. On remarquera que les catégories de dépenses anticipées en recul portent pour l'essentiel sur des produits manufacturés, ce qui confirme l'anticipation d'un renforcement de la tertiarisation de la consommation.

Afin de cerner de manière plus directe le contenu des anticipations en matière de structure de la consommation, les deux questions ouvertes précédentes ont été complétées par trois questions fermées (tableaux n° 20 à 24).

La première porte sur les anticipations quant à l'évolution du poids des services marchands dans le budget des ménages (tableau n° 20). Près des deux tiers des répondants anticipent une augmentation significative de ce point, contre seulement 5% qui attendent un recul significatif (et 29% qui anticipent une stabilisation au niveau actuel). C'est chez les experts (et notamment les consultants) que les anticipations d'une poursuite du mouvement de tertiarisation de la consommation sont les plus courantes.

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 20

Le poids des services marchands dans les dépenses des ménages est-il appelé selon vous à...	Professionnels			Experts			Ensemble							
	Distributeurs		Institutionnels		Chercheurs		Consultants		Total					
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%				
Augmenter de façon significative	59	62,1%	9	56,3%	68	61,3%	23	71,9%	9	90,0%	32	76,2%	100	65,4%
Diminuer de façon significative	6	6,3%	2	12,5%	8	7,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	5,2%
Demeurer grossièrement au niveau actuel	30	31,6%	5	31,3%	35	31,5%	9	28,1%	1	10,0%	10	23,8%	45	29,4%
Total	95	100,0%	16	100,0%	111	100,0%	32	100,0%	10	100,0%	42	100,0%	153	100,0%

Tableau n° 21

Quelles catégories de services devraient bénéficier de la croissance des dépenses la plus soutenue ?	Professionnels				Experts				Ensemble					
	Distributeurs		Institutionnels		Chercheurs		Consultants		Total		Total		Ensemble	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Communication	12	15,4%	2	15,4%	14	15,4%	2	8,0%	2	22,2%	4	11,8%	18	14,4%
Services à la personne/aide à domicile (notamment dépendance)/confort de vie dont livraison, conseil, formation, etc.	54	69,2%	9	69,2%	63	69,2%	15	60,0%	6	66,7%	21	61,8%	84	67,2%
Santé	14	17,9%	3	23,1%	17	18,7%	5	20,0%	3	33,3%	8	23,5%	25	20,0%
Loisirs/tourisme/culture	7	9,0%	0	0,0%	7	7,7%	3	12,0%	0	0,0%	3	8,8%	10	8,0%
Bien-être/forme	5	6,4%	0	0,0%	5	5,5%	4	16,0%	1	11,1%	5	14,7%	10	8,0%
Services liés à l'usage et non à la possession	2	2,6%	0	0,0%	2	2,2%	0	0,0%	2	22,2%	2	5,9%	4	3,2%
Total	94	100,0%	14	100,0%	108	100,0%	29	100,0%	14	100,0%	43	100,0%	151	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (78 distributeurs, 13 institutionnels, 25 chercheurs et 9 consultants)

Interrogés quant à la nature des catégories de services appelées à connaître la plus forte croissance (tableau n° 21), près de deux répondants sur trois évoquent spontanément les services à la personne : les services à la personne associés en particulier au vieillissement de la population, mais aussi un ensemble de services simplifiant la vie quotidienne (entretien, assistance, livraison...). La suprématie de cette catégorie de services se retrouve auprès des quatre catégories de répondants. Les services associés à la santé arrivent en seconde position, loin derrière, avec 20% de taux d'évocation. Mis à part les services de communication (14%), les autres catégories n'ont été évoquées que par un petit nombre de répondants.

Les anticipations sont plus partagées pour ce qui est des perspectives d'évolution du poids des dépenses contraintes (loyer, charges du logement, essence, cantine...) (tableau n° 22). A 55%, les personnes interrogées les voient progresser de façon significative (50% des professionnels, mais 67% des experts). S'ils sont très peu nombreux à envisager leur recul, 42% estiment que le poids des dépenses contraintes demeurera approximativement ce qu'il est aujourd'hui (45% parmi les professionnels et 33% parmi les experts).

Un certain consensus règne autour de l'idée que la part des dépenses donnant lieu à prélèvement automatique sur le compte bancaire des consommateurs est appelée à progresser de manière significative au cours des 10 prochaines années (tableau n° 23) : 68% des personnes interrogées partagent cette anticipation, et cette part monte jusqu'à 74% parmi les experts.

Les acteurs interrogés se montrent plutôt pessimistes au sujet des perspectives de croissance du pouvoir d'achat des ménages au cours des 10 prochaines années (tableau n° 24). Seuls quelques-uns parmi eux anticipent une croissance plus soutenue que celle observée au cours des dernières années. 51% considèrent qu'il continuera à suivre une trajectoire de croissance faible (cette part est plus élevée chez les professionnels et monte jusqu'à 69% chez les institutionnels). A 28%, ils attendent une stagnation du pouvoir d'achat (ce qui serait inédit dans l'histoire économique depuis la seconde guerre mondiale...), avec ici une forte asymétrie entre experts (44%) et professionnels (22%). Enfin 18% anticipent un recul du pouvoir d'achat.

Tableau n° 22

	Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble				
	Distributeurs		Institutionnels	Total		Chercheurs		Consultants		Total		Ensemble		
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%		
Comment la part du budget des ménages consacrée aux dépenses contraintes (loyer, charges du logement, essence, cantine...) est-elle amenée à évoluer au cours des dix prochaines années ?														
Augmenter de façon significative	47	51,1%	7	43,8%	54	50,0%	24	66,7%	7	70,0%	31	67,4%	85	55,2%
Diminuer de façon significative	4	4,3%	1	6,3%	5	4,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	3,2%
Demeurer grossièrement au niveau actuel	41	44,6%	8	50,0%	49	45,4%	12	33,3%	3	30,0%	15	32,6%	64	41,6%
Total	92	100,0%	16	100,0%	108	100,0%	36	100,0%	10	100,0%	46	100,0%	154	100,0%

Tableau n° 23

	Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble				
	Distributeurs		Institutionnels	Total		Chercheurs		Consultants		Total		Ensemble		
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%		
Comment la part des dépenses des ménages donnant lieu à prélèvement automatique sur le compte bancaire (loyer, télécommunications, abonnements divers...) est-elle amenée à évoluer au cours des dix prochaines années ?														
Augmenter de façon significative	62	66,0%	11	68,8%	73	66,4%	22	68,8%	9	90,0%	31	73,8%	104	68,4%
Diminuer de façon significative	2	2,1%	0	0,0%	2	1,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,3%
Demeurer grossièrement au niveau actuel	30	31,9%	5	31,3%	35	31,8%	10	31,3%	1	10,0%	11	26,2%	46	30,3%
Total	94	100,0%	16	100,0%	110	100,0%	32	100,0%	10	100,0%	42	100,0%	152	100,0%

Tableau n° 24

	Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble				
	Distributeurs		Institutionnels	Total		Chercheurs		Consultants		Total		Ensemble		
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%		
Au cours des dix prochaines années, quelle évolution le pouvoir d'achat des ménages est-il amené à connaître ?														
Une croissance faible, comme au cours des dix dernières années	53	55,8%	11	68,8%	64	57,7%	12	33,3%	4	40,0%	16	34,8%	80	51,0%
Une croissance plus soutenue qu'au cours des dix dernières années	4	4,2%	0	0,0%	4	3,6%	1	2,8%	0	0,0%	1	2,2%	5	3,2%
Une stagnation	22	23,2%	2	12,5%	24	21,6%	16	44,4%	4	40,0%	20	43,5%	44	28,0%
Un recul	16	16,8%	3	18,8%	19	17,1%	7	19,4%	2	20,0%	9	19,6%	28	17,8%
Total	95	100,0%	16	100,0%	111	100,0%	36	100,0%	10	100,0%	46	100,0%	157	100,0%

- **L'évolution du rapport à la consommation**

De manière plus inattendue, un consensus émerge également concernant la manière dont est susceptible d'évoluer le rapport que les individus entretiennent avec la consommation (tableau n° 25). Face aux quatre items qui leur ont été proposés, les acteurs interrogés s'accordent à 68% à considérer que l'on devrait assister à la diffusion à grande échelle d'une consommation raisonnée, responsable, éthique... C'est auprès des distributeurs que cet item a recueilli le plus de suffrages (71%), alors que les institutionnels sont un peu moins consensuels (56%).

13% adhèrent à un scénario radical et anticipent le rejet de l'hyperconsommation et l'adhésion à l'idée de décroissance et de simplicité volontaire. C'est de nouveau chez les distributeurs que cet item est le plus souvent cité. Le *statu quo* n'est envisagé que par 14% des répondants (seulement 10% des distributeurs). Enfin, le scénario d'une consolidation de l'hyperconsommation ne recueille l'adhésion que d'un tout petit nombre de répondants (8%). Afin de nuancer l'image qui ressort des réponses à cette question, soulignons que la thématique de la consommation raisonnée ou, pire encore, de la décroissance, n'a pas émergé parmi les thématiques les plus souvent citées lors de la question ouverte, au cours de laquelle les personnes interrogées devaient évoquer librement l'évolution la plus marquante devant intervenir dans les dix prochaines années sur le plan des comportements de consommation.

Les perspectives d'évolution du rapport à la consommation sont également abordées dans le questionnaire, plus abstraitement, au travers des registres immatériels qui sous-tendent les comportements des consommateurs (tableau n° 26). Les acteurs interrogés ont été invités à retenir deux registres parmi six qui leur étaient proposés, en fonction de leurs anticipations concernant leur influence sur la consommation au cours des dix prochaines années (tableau n° 27).

Les réponses sont dispersées, ce qui témoigne de l'hétérogénéité des représentations des personnes interrogées sur ce point. L'item le plus souvent retenu est « la recherche du lien social, du rattachement communautaire ou tribal » (47%, mais 50% chez les professionnels et 40% chez les experts). Notons cependant que cet item est le plus souvent cité en deuxième position. Assez près derrière arrivent, quasiment à égalité, « la recherche du plaisir, l'évitement de la contrainte, la recherche d'expériences » (qui arrive en première position des premières citations), et « la réalisation personnelle, la construction identitaire, l'expression de soi ». Sur ce dernier item, les experts sont en retrait face aux professionnels (33% contre 47%).

Experts et professionnels accordent à peu près le même poids au « besoin de rassurance, à la recherche de la sécurité et de la prise en charge » (item cité par 36% des répondants). Les deux derniers items sont en retrait, et sont des points de dissensus entre les catégories d'acteurs. Le registre postmoderne de « la nostalgie, la recherche du retour aux sources, la sensibilité à la tradition, à la naturalité » est retenu par 29% des experts, mais seulement 12% des professionnels. De la même manière, les experts ont été proportionnellement plus nombreux que les professionnels à déclarer attendre un renforcement du registre de la consommation engagée (24% contre 18%).

Tableau n° 25

	Distributeurs			Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble		
	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total
Au cours des dix prochaines années, comment le rapport à la consommation des Français est-il susceptible d'évoluer ?															
Consolidation de l'hyperconsommation : appétence à la consommation, extension de la sphère marchande...	5	5,3%	1	6,3%	6	5,4%	3	8,6%	3	30,0%	6	13,3%	12	7,7%	
Rejet de l'hyperconsommation, adhésion à l'idée de décroissance et de simplicité volontaire	14	14,7%	1	6,3%	15	13,5%	4	11,4%	1	10,0%	5	11,1%	20	12,8%	
Diffusion à grande échelle d'une consommation raisonnée, responsable, éthique...	67	70,5%	9	56,3%	76	68,5%	21	60,0%	6	60,0%	27	60,0%	103	66,0%	
Pas de changement majeur par rapport à aujourd'hui	9	9,5%	5	31,3%	14	12,6%	7	20,0%	0	0,0%	7	15,6%	21	13,5%	
Total	95	100,0%	16	100,0%	111	100,0%	35	100,0%	10	100,0%	45	100,0%	156	100,0%	

Tableau n° 26

	Distributeurs			Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble		
	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total
Parmi les registres immatériels ci-dessous, qui sous-tendent les attentes et les comportements des consommateurs, quels sont les 2 registres dont l'influence va augmenter dans les dix prochaines années ?															
La réalisation personnelle, la construction identitaire, l'expression de soi	42	44,7%	5	31,3%	47	42,7%	10	28,6%	5	50,0%	15	33,3%	62	40,0%	
La recherche du plaisir, l'évitement de la contrainte, la recherche d'expériences	38	40,4%	7	43,8%	45	40,9%	14	40,0%	4	40,0%	18	40,0%	63	40,6%	
La recherche du lien social, du rattachement communautaire ou tribal	47	50,0%	8	50,0%	55	50,0%	14	40,0%	4	40,0%	18	40,0%	73	47,1%	
Le besoin de rassurance, la recherche de la sécurité, de la prise en charge	34	36,2%	6	37,5%	40	36,4%	9	25,7%	6	60,0%	15	33,3%	55	35,5%	
La nostalgie, la recherche du retour aux sources, la sensibilité à la tradition, la naturalité	11	11,7%	2	12,5%	13	11,8%	12	34,3%	1	10,0%	13	28,9%	26	16,8%	
La consommation engagée	16	17,0%	4	25,0%	20	18,2%	11	31,4%	0	0,0%	11	24,4%	31	20,0%	
Total	188	100,0%	32	100,0%	220	100,0%	70	100,0%	20	100,0%	90	100,0%	310	100,0%	

% calculés sur la base du nombre de répondants (94 distributeurs, 16 institutionnels, 35 chercheurs et 10 consultants)

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 27

	Professionnels						Experts						Ensemble		
	Distributeurs			Institutionnels			Chercheurs			Consultants			Total		
	Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%	
N°1															
La réalisation personnelle, la construction identitaire, l'expression de soi	23	25,3%	3	18,8%	26	24,3%	6	17,6%	3	30,0%	9	20,5%	35	23,2%	
La recherche du plaisir, l'évitement de la contrainte, la recherche d'expériences	20	22,0%	4	25,0%	24	22,4%	9	26,5%	3	30,0%	12	27,3%	36	23,8%	
La recherche du lien social, du rattachement communautaire ou tribal	23	25,3%	3	18,8%	26	24,3%	4	11,8%	1	10,0%	5	11,4%	31	20,5%	
Le besoin de rassurance, la recherche de la sécurité, de la prise en charge	15	16,5%	3	18,8%	18	16,8%	6	17,6%	3	30,0%	9	20,5%	27	17,9%	
La nostalgie, la recherche du retour aux sources, la sensibilité à la tradition, la naturalité	4	4,4%	2	12,5%	6	5,6%	5	14,7%	0	0,0%	5	11,4%	11	7,3%	
La consommation engagée	6	6,6%	1	6,3%	7	6,5%	4	11,8%	0	0,0%	4	9,1%	11	7,3%	
Total	91	100,0%	16	100,0%	107	100,0%	34	100,0%	10	100,0%	44	100,0%	151	100,0%	
N°2															
La réalisation personnelle, la construction identitaire, l'expression de soi	16	17,6%	2	12,5%	18	16,8%	4	11,8%	2	20,0%	6	13,6%	24	15,9%	
La recherche du plaisir, l'évitement de la contrainte, la recherche d'expériences	18	19,8%	3	18,8%	21	19,6%	4	11,8%	1	10,0%	5	11,4%	26	17,2%	
La recherche du lien social, du rattachement communautaire ou tribal	23	25,3%	5	31,3%	28	26,2%	10	29,4%	3	30,0%	13	29,5%	41	27,2%	
Le besoin de rassurance, la recherche de la sécurité, de la prise en charge	18	19,8%	3	18,8%	21	19,6%	3	8,8%	3	30,0%	6	13,6%	27	17,9%	
La nostalgie, la recherche du retour aux sources, la sensibilité à la tradition, la naturalité	6	6,6%	0	0,0%	6	5,6%	7	20,6%	1	10,0%	8	18,2%	14	9,3%	
La consommation engagée	10	11,0%	3	18,8%	13	12,1%	6	17,6%	0	0,0%	6	13,6%	19	12,6%	
Total	91	100,0%	16	100,0%	107	100,0%	34	100,0%	10	100,0%	44	100,0%	151	100,0%	

- **L'évolution des critères d'achat**

Comment les critères d'achat des consommateurs sont-ils susceptibles d'évoluer ? Sept critères d'achat ont été proposés aux personnes interrogées, qui devaient se prononcer entre « le renforcement », « la diminution » ou « la stabilité » de chacun d'eux au cours des dix prochaines années (tableau n° 28). Pour 6 des 7 critères, une majorité de répondants anticipe un renforcement de l'influence du critère, ce qui est en cohérence avec l'anticipation du développement de comportements de consommation témoignant d'un plus grand pouvoir des consommateurs, capables ainsi d'intensifier la concurrence sur les marchés.

Un item fait exception : la marque. 45% des personnes interrogées estiment que l'influence de la marque sur la consommation en général est appelée à se réduire par rapport à la situation actuelle. Le reste de l'échantillon se partage à peu près également entre ceux qui attendent une augmentation de l'influence de la marque et ceux qui anticipent une stabilisation de ce rôle. Un net clivage apparaît sur ce point entre les professionnels et les experts. 54% des experts estiment que l'influence de la marque va décroître contre 41% des professionnels (46% chez les distributeurs et 13% chez les institutionnels).

C'est sur l'anticipation d'un relèvement des attentes des consommateurs en matière de garanties d'hygiène et de sécurité que le consensus est le plus fort (78%, mais les chercheurs sont en retrait avec 53%, alors que les distributeurs sont à 88%). Les labels de qualité arrivent en seconde position (avec 68% des répondants qui anticipent l'accroissement de leur influence). Les anticipations de renforcement se situent approximativement au même niveau pour les autres items. Notons en particulier que 56% des répondants anticipent une augmentation de l'influence du prix, alors que 7% estiment que cette influence est amenée à se réduire. Notons enfin le dissensus entre professionnels et experts au sujet de l'influence de l'origine géographique des produits. Alors que seulement 52% des professionnels s'attendent à un renforcement de ce critère d'achat, cette proportion s'élève à 70% dans les rangs des experts (sous l'influence des chercheurs).

Tableau n° 28

	Distributeurs				Professionnels				Chercheurs				Experts				Ensemble		
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	
Pour chaque critère d'achat ci-dessous, indiquez si son influence sur la consommation en général est appelée à s'accroître, à se réduire ou à demeurer stable dans les dix prochaines années																			
Les garanties écologiques																			
En augmentation	52	55,3%	8	50,0%	60	54,5%	19	52,8%	8	80,0%	27	58,7%	87	55,8%					
En diminution	5	5,3%	2	12,5%	7	6,4%	2	5,6%	0	0,0%	2	4,3%	9	5,8%					
Stable	37	39,4%	6	37,5%	43	39,1%	15	41,7%	2	20,0%	17	37,0%	60	38,5%					
Total	94	100,0%	16	100,0%	110	100,0%	36	100,0%	10	100,0%	46	100,0%	156	100,0%					
Les labels de qualité																			
En augmentation	66	70,2%	11	68,8%	77	70,0%	22	62,9%	6	60,0%	28	62,2%	105	67,7%					
En diminution	2	2,1%	1	6,3%	3	2,7%	2	5,7%	0	0,0%	2	4,4%	5	3,2%					
Stable	26	27,7%	4	25,0%	30	27,3%	11	31,4%	4	40,0%	15	33,3%	45	29,0%					
Total	94	100,0%	16	100,0%	110	100,0%	35	100,0%	10	100,0%	45	100,0%	155	100,0%					
L'origine géographique des produits																			
En augmentation	48	51,1%	9	56,3%	57	51,8%	26	72,2%	6	60,0%	32	69,6%	89	57,1%					
En diminution	10	10,6%	3	18,8%	13	11,8%	3	8,3%	3	30,0%	6	13,0%	19	12,2%					
Stable	36	38,3%	4	25,0%	40	36,4%	7	19,4%	1	10,0%	8	17,4%	48	30,8%					
Total	94	100,0%	16	100,0%	110	100,0%	36	100,0%	10	100,0%	46	100,0%	156	100,0%					
La marque																			
En augmentation	29	30,9%	9	56,3%	38	34,5%	1	2,8%	2	20,0%	3	6,5%	41	26,3%					
En diminution	43	45,7%	2	12,5%	45	40,9%	20	55,6%	5	50,0%	25	54,3%	70	44,9%					
Stable	22	23,4%	5	31,3%	27	24,5%	15	41,7%	3	30,0%	18	39,1%	45	28,8%					
Total	94	100,0%	16	100,0%	110	100,0%	36	100,0%	10	100,0%	46	100,0%	156	100,0%					

Tableau n° 28 (fin)

	Distributeurs			Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble	
	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%
Le prix														
En augmentation	53	57,0%	9	56,3%	62	56,9%	19	52,8%	5	50,0%	24	52,2%	86	55,5%
En diminution	4	4,3%	0	0,0%	4	3,7%	5	13,9%	2	20,0%	7	15,2%	11	7,1%
Stable	36	38,7%	7	43,8%	43	39,4%	12	33,3%	3	30,0%	15	32,6%	58	37,4%
Total	93	100,0%	16	100,0%	109	100,0%	36	100,0%	10	100,0%	46	100,0%	155	100,0%
Les garanties d'hygiène et de sécurité														
En augmentation	83	88,3%	12	75,0%	95	86,4%	32	88,9%	8	80,0%	40	87,0%	135	86,5%
En diminution	1	1,1%	0	0,0%	1	0,9%	2	5,6%	1	10,0%	3	6,5%	4	2,6%
Stable	10	10,6%	4	25,0%	14	12,7%	2	5,6%	1	10,0%	3	6,5%	17	10,9%
Total	94	100,0%	16	100,0%	110	100,0%	36	100,0%	10	100,0%	46	100,0%	156	100,0%
Les conditions sociales de production														
En augmentation	57	60,6%	5	31,3%	62	56,4%	24	66,7%	5	50,0%	29	63,0%	91	58,3%
En diminution	3	3,2%	1	6,3%	4	3,6%	2	5,6%	0	0,0%	2	4,3%	6	3,8%
Stable	34	36,2%	10	62,5%	44	40,0%	10	27,8%	5	50,0%	15	32,6%	59	37,8%
Total	94	100,0%	16	100,0%	110	100,0%	36	100,0%	10	100,0%	46	100,0%	156	100,0%

- **L'évolution des attentes des consommateurs à l'égard du commerce**

Les acteurs de l'échantillon ont ensuite été interrogés sur leurs anticipations quant à l'évolution des attentes des consommateurs vis-à-vis du commerce (tableaux n° 29 à 31). Cette thématique a d'abord été abordée au moyen d'une question ouverte, puis d'une question fermée.

A la question « *selon vous, quelle sera l'évolution la plus marquante dans les attentes des consommateurs à l'égard du commerce au cours des dix prochaines années ?* » (tableau n° 29), les personnes interrogées ont fourni, là aussi, des réponses à la fois riches et diversifiées. Après recodage, ces réponses évoquent une douzaine de registres. La plupart des réponses renvoient simultanément à plusieurs registres, ce qui confirme la représentation d'un consommateur dont les exigences, croissantes, s'expriment simultanément dans plusieurs domaines.

Le plus surprenant dans les réponses recueillies réside sans doute dans le peu d'accent qui est mis sur les éléments traditionnels du mix produit-service du commerce. Ainsi, l'attente de prix bas n'a été exprimée que par 7% des répondants, la qualité des produits par 4% et la proximité par 9%. L'incontournable rapport qualité-prix, lui-même, n'a été évoqué que par 12% des répondants (et seulement 9% des professionnels). Davantage que la mise en avant de tel ou tel élément du mix, ce que les acteurs anticipent au plan des attentes des consommateurs vis-à-vis du commerce relève davantage de la posture du distributeur, de la nature de ses missions tant à l'égard des clients que de la société dans son ensemble. Trois thèmes qui s'inscrivent dans cette perspective se dégagent qui, au total, rassemblent 62% des répondants.

Un commerce juste, transparent et qui tient ses engagements

29% des répondants ont spontanément évoqué la montée de la demande d'un commerce juste, transparent, qui s'engage et tient ses promesses. L'accent que les répondants mettent sur ce registre illustre le climat de défiance qui règne actuellement sur les marchés de grande consommation, mais aussi la croyance dans le fait que les consommateurs, de plus en plus informés et prompts à arbitrer, attendent de la consommation (et donc du commerce) un véritable apport de valeur opéré dans le cadre d'une relation de confiance.

« (...) Un vrai rapport de confiance avec les enseignes » (un distributeur).

« (...) Être innovant, mais juste » (un distributeur).

« Le commerce devra être un acteur majeur de la supply chain, c'est-à-dire assumer directement et complètement toute la chaîne du produit : de la conception, en passant par la fabrication, le transport, l'emballage, la vente, la réparation et le recyclage. Le client devra à la fois être rassuré par le commerce mais aussi celui-ci devra être le seul responsable face au consommateur. C'est l'exemple d'IKEA avec en plus la gestion du produit en fin de vie et la transparence en plus » (un distributeur).

« La transparence dans le produit et le service aussi bien sur le prix, la qualité, la provenance pour prendre ses décisions avec le plus d'informations » (un institutionnel).

« Une demande d'honnêteté quant à la valeur des produits/services proposés : pas d'arguments superflus, pas de discours marketing surabondants, de la transparence et de la responsabilité dans les pratiques, de l'information claire sur l'origine des produits » (un chercheur).

Tableau n° 29

Selon vous, quelle sera l'évolution la plus marquante dans les attentes des consommateurs à l'égard du commerce au cours des dix prochaines années ?	Professionnels						Chercheurs			Experts			Ensemble	
	Distributeurs		Institutionnels		Total		Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%								
Les services	10	13,9%	6	42,9%	16	18,6%	2	8,0%	3	33,3%	5	14,7%	21	17,5%
La diversité des offres, des formats et des canaux	4	5,6%	1	7,1%	5	5,8%	3	12,0%	1	11,1%	4	11,8%	9	7,5%
La proximité	6	8,3%	1	7,1%	7	8,1%	4	16,0%	0	0,0%	4	11,8%	11	9,2%
La qualité de l'accueil, de la relation avec les clients	8	11,1%	0	0,0%	8	9,3%	3	12,0%	2	22,2%	5	14,7%	13	10,8%
La praticité, la simplification	7	9,7%	1	7,1%	8	9,3%	1	4,0%	1	11,1%	2	5,9%	10	8,3%
La pertinence de l'offre, la personnalisation	19	26,4%	3	21,4%	22	25,6%	0	0,0%	3	33,3%	3	8,8%	25	20,8%
L'accessibilité	0	0,0%	1	7,1%	1	1,2%	3	12,0%	0	0,0%	3	8,8%	4	3,3%
Des prix bas	4	5,6%	0	0,0%	4	4,7%	4	16,0%	0	0,0%	4	11,8%	8	6,7%
La qualité des produits	4	5,6%	0	0,0%	4	4,7%	1	4,0%	0	0,0%	1	2,9%	5	4,2%
Un meilleur rapport qualité/prix	6	8,3%	2	14,3%	8	9,3%	5	20,0%	1	11,1%	6	17,6%	14	11,7%
Un commerce responsable et éthique	16	22,2%	1	7,1%	17	19,8%	7	28,0%	1	11,1%	8	23,5%	25	20,8%
Un commerce juste, transparent, qui tient ses engagements	21	29,2%	4	28,6%	25	29,1%	8	32,0%	2	22,2%	10	29,4%	35	29,2%
Un commerce innovant, original	2	2,8%	0	0,0%	2	2,3%	0	0,0%	3	33,3%	3	8,8%	5	4,2%
Total	107	100,0%	20	100,0%	127	100,0%	41	100,0%	17	100,0%	58	100,0%	185	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (72 distributeurs, 14 institutionnels, 25 chercheurs et 9 consultants)

Un commerce responsable et éthique

Dans un registre très proche, 21% des répondants ont évoqué la demande d'un commerce responsable, acteur de la cité soucieux d'éthique. Ici, c'est bien sûr le thème du développement durable qui est le plus souvent mis en avant.

« La recherche de la sécurité de la provenance, du développement durable (un distributeur).

« Éthique et esthétique dans les valeurs de la marque » (un distributeur).

« Une plus grande implication du consommateur qui sera plus attentif au volet éthique du commerce » (un chercheur).

Un commerce qui construit des offres pertinentes par rapport aux attentes, qui individualise son offre

21% des répondants estiment que, parmi les évolutions les plus marquantes des attentes des consommateurs à l'égard du commerce, figurera l'exigence de la constitution d'une offre réfléchie, capable de répondre de manière individualisée à la diversité des attentes et qui optimise ainsi la valeur-client. Le thème de la réponse à de véritables besoins, de la fourniture d'effets utiles au-delà du seul produit, voire de l'apport de solutions affleure de certaines des réponses. Les experts sont très en retrait par rapport à ce registre, qui a surtout été évoqué par des professionnels (26%).

« La réponse à des besoins/envies très personnalisés » (un distributeur).

« Un commerce de proximité se rapprochant des vrais besoins des consommateurs et non des modes » (un distributeur).

« Attente d'une prise en charge personnalisée, individualisée, au service de l'individu et non répondant au plus grand nombre » (un institutionnel).

« Les services et une véritable écoute qui permettent de proposer LA solution à une attente bien ou mal exprimée » (un institutionnel).

« Au-delà d'un certain nombre de "basiques" (sécurité...), le consommateur attendra de la cohérence (consistency) et un niveau élevé de "value for money"... selon ses propres critères » (un distributeur).

« Une capacité à être à l'écoute de ses clients pour leur faciliter la vie » (un distributeur).

« Il souhaitera un commerce souple et réactif à ses attentes instantanées » (un distributeur).

L'idée de la nécessité d'une sorte de pacte de confiance entre les distributeurs et leurs clients se trouve également souvent en filigrane dans la mise en avant de la qualité de l'accueil et de la relation avec les clients qui a été exprimée par 11% des répondants.

« Besoin de rassurance, d'aide au choix, de relations personnalisées et humaines, d'être aux côtés du consommateur » (un distributeur).

« Ils demandent à être plus respectés, mieux écoutés et mieux servis » (un distributeur).

Une offre de services enrichie

18% des répondants ont mis en avant la montée des attentes en termes de services. Le terme de services est souvent employé sans autre précision. Dans l'ensemble, il s'agit de services venant enrichir la transaction commerciale. Le conseil a été plusieurs fois mentionné, qui vient conforter l'idée de l'attente d'un commerce qui optimise la dépense de ses clients en s'assurant de l'ajustement de l'achat au besoin.

« Développement des attentes en matière de services (livraison, conseil, assistance, etc.) » (un chercheur).

« Apporter du service, du lien pour bien préparer, exécuter et assurer après l'achat » (un distributeur).

La question fermée visait à sonder les représentations au sujet des attentes des clients sur les principaux éléments du mix offert par les commerces. Les dimensions RSE et d'engagement, dont on vient de voir l'importance dans les déclarations spontanées des personnes interrogées, n'ont pas été intégrées à la liste des items proposés. Les acteurs étaient invités à désigner les trois items leur paraissant les plus importants (tableau n° 30), puis à la classer selon leur importance (tableau n° 31).

Comme pour la question ouverte, les réponses sont relativement dispersées. Trois items ont cependant été désignés (quelle que soit la position) par une majorité des répondants : « des services complémentaires (livraison, installation, assistance à l'usage, maintenance...) » (63%), « une relation personnalisée » (52%, avec 56% pour les professionnels et 42% pour les experts), et « de la proximité géographique et de l'accessibilité » (50%, mais jusqu'à 66% pour les chercheurs).

« Des prix bas » n'arrive qu'en troisième place. Si cet item n'a été retenu que par 36% des répondants (42% chez les experts et 33% chez les professionnels), il est celui qui a été le plus fréquemment désigné en première position (22%).

Très près des prix bas, on trouve un item qui renvoie à un thème souvent évoqué dans les réponses à la question ouverte : « des produits sélectionnés, finement adaptés aux besoins » (34%).

Les autres items – qui renvoient pour la plupart à des composantes classiques du mix – sont très en retrait. Soulignons en particulier le faible score obtenu par les promotions, considérées comme devant faire l'objet d'attentes croissantes des consommateurs par seulement 10% des répondants.

Tableau n° 30

	Professionnels						Experts						Ensemble		
	Distributeurs			Institutionnels			Chercheurs			Consultants			Total		
	Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%	
Parmi les attentes suivantes des consommateurs vis-à-vis du commerce, quelles sont les 3 principales qui vont se renforcer au cours des dix prochaines années ?															
Le choix	17	18,7%	2	12,5%	19	17,8%	5	14,3%	2	20,0%	7	15,6%	26	17,1%	
Une relation personnalisée	51	56,0%	9	56,3%	60	56,1%	15	42,9%	4	40,0%	19	42,2%	79	52,0%	
Des prix bas	29	31,9%	6	37,5%	35	32,7%	16	45,7%	3	30,0%	19	42,2%	54	35,5%	
Des services complémentaires (livraison, installation, assistance à l'usage, maintenance...)	54	59,3%	14	87,5%	68	63,6%	21	60,0%	6	60,0%	27	60,0%	95	62,5%	
Des produits sélectionnés, finement adaptés aux besoins	36	39,6%	5	31,3%	41	38,3%	7	20,0%	4	40,0%	11	24,4%	52	34,2%	
Du confort d'achat	20	22,0%	3	18,8%	23	21,5%	9	25,7%	3	30,0%	12	26,7%	35	23,0%	
Des promotions	8	8,8%	1	6,3%	9	8,4%	4	11,4%	2	20,0%	6	13,3%	15	9,9%	
De la proximité géographique, de l'accessibilité	46	50,5%	4	25,0%	50	46,7%	23	65,7%	3	30,0%	26	57,8%	76	50,0%	
Une prise en charge globale d'une catégorie de besoins	12	13,2%	4	25,0%	16	15,0%	5	14,3%	3	30,0%	8	17,8%	24	15,8%	
Total	273	100,0%	48	100,0%	321	100,0%	105	100,0%	30	100,0%	135	100,0%	456	100,0%	

% calculés sur la base du nombre de répondants (91 distributeurs, 16 institutionnels, 35 chercheurs et 10 consultants)

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 31

	Professionnels						Experts						Ensemble	
	Distributeurs			Institutionnels			Chercheurs			Consultants			Total	
	Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%		Eff.	%
Classez ces 3 principales attentes des consommateurs de 1 à 3, de celle qui augmentera le plus à celle qui augmentera le moins														
N°1														
Le choix	6	6,8%	0	0,0%	6	5,8%	2	5,7%	2	20,0%	4	8,9%	10	6,7%
Une relation personnalisée	20	22,7%	3	18,8%	23	22,1%	2	5,7%	2	20,0%	4	8,9%	27	18,1%
Des prix bas	18	20,5%	3	18,8%	21	20,2%	10	28,6%	1	10,0%	11	24,4%	32	21,5%
Des services complémentaires (livraison, installation, assistance à l'usage, maintenance...)	10	11,4%	4	25,0%	14	13,5%	12	34,3%	0	0,0%	12	26,7%	26	17,4%
Des produits sélectionnés, finement adaptés aux besoins	9	10,2%	1	6,3%	10	9,6%	2	5,7%	2	20,0%	4	8,9%	14	9,4%
Du confort d'achat	4	4,5%	1	6,3%	5	4,8%	1	2,9%	1	10,0%	2	4,4%	7	4,7%
Des promotions	2	2,3%	1	6,3%	3	2,9%	1	2,9%	0	0,0%	1	2,2%	4	2,7%
De la proximité géographique, de l'accessibilité	19	21,6%	1	6,3%	20	19,2%	4	11,4%	2	20,0%	6	13,3%	26	17,4%
Une prise en charge globale d'une catégorie de besoins	0	0,0%	2	12,5%	2	1,9%	1	2,9%	0	0,0%	1	2,2%	3	2,0%
Total	88	100,0%	16	100,0%	104	100,0%	35	100,0%	10	100,0%	45	100,0%	149	100,0%
N°2														
Le choix	4	4,5%	1	6,3%	5	4,8%	2	5,7%	0	0,0%	2	4,4%	7	4,7%
Une relation personnalisée	12	13,6%	2	12,5%	14	13,5%	5	14,3%	0	0,0%	5	11,1%	19	12,8%
Des prix bas	7	8,0%	1	6,3%	8	7,7%	4	11,4%	2	20,0%	6	13,3%	14	9,4%
Des services complémentaires (livraison, installation, assistance à l'usage, maintenance...)	24	27,3%	7	43,8%	31	29,8%	5	14,3%	3	30,0%	8	17,8%	39	26,2%
Des produits sélectionnés, finement adaptés aux besoins	13	14,8%	0	0,0%	13	12,5%	2	5,7%	1	10,0%	3	6,7%	16	10,7%
Du confort d'achat	7	8,0%	2	12,5%	9	8,7%	2	5,7%	2	20,0%	4	8,9%	13	8,7%
Des promotions	1	1,1%	0	0,0%	1	1,0%	0	0,0%	1	10,0%	1	2,2%	2	1,3%
De la proximité géographique, de l'accessibilité	17	19,3%	1	6,3%	18	17,3%	15	42,9%	1	10,0%	16	35,6%	34	22,8%
Une prise en charge globale d'une catégorie de besoins	3	3,4%	2	12,5%	5	4,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	3,4%
Total	88	100,0%	16	100,0%	104	100,0%	35	100,0%	10	100,0%	45	100,0%	149	100,0%

Tableau n° 31 (fin)

Classez ces 3 principales attentes des consommateurs de 1 à 3, de celle qui augmentera le plus à celle qui augmentera le moins	Professionnels						Experts						Ensemble		
	Distributeurs			Institutionnels			Chercheurs			Consultants			Total		
	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	
N°3															
Le choix	6	6,8%	1	6,3%	7	6,7%	1	2,9%	0	0,0%	1	2,2%	8	5,4%	
Une relation personnalisée	17	19,3%	4	25,0%	21	20,2%	8	22,9%	2	20,0%	10	22,2%	31	20,8%	
Des prix bas	3	3,4%	2	12,5%	5	4,8%	2	5,7%	0	0,0%	2	4,4%	7	4,7%	
Des services complémentaires (livraison, installation, assistance à l'usage, maintenance...)	19	21,6%	3	18,8%	22	21,2%	4	11,4%	3	30,0%	7	15,6%	29	19,5%	
Des produits sélectionnés, finement adaptés aux besoins	13	14,8%	4	25,0%	17	16,3%	3	8,6%	1	10,0%	4	8,9%	21	14,1%	
Du confort d'achat	9	10,2%	0	0,0%	9	8,7%	6	17,1%	0	0,0%	6	13,3%	15	10,1%	
Des promotions	5	5,7%	0	0,0%	5	4,8%	3	8,6%	1	10,0%	4	8,9%	9	6,0%	
De la proximité géographique, de l'accessibilité	7	8,0%	2	12,5%	9	8,7%	4	11,4%	0	0,0%	4	8,9%	13	8,7%	
Une prise en charge globale d'une catégorie de besoins	9	10,2%	0	0,0%	9	8,7%	4	11,4%	3	30,0%	7	15,6%	16	10,7%	
Total	88	100,0%	16	100,0%	104	100,0%	35	100,0%	10	100,0%	45	100,0%	149	100,0%	

2.3.4 La dynamique des différentes formes de commerce

Pour chaque grande catégorie de formats de magasins, les personnes enquêtées ont été invitées à faire part de leurs anticipations concernant le potentiel de croissance de ce type de magasin pour les dix ans à venir, et à justifier leur position.

- **Les grandes surfaces spécialisées**

Les avis sont partagés pour ce qui est de l'évolution du poids des grandes surfaces spécialisées dans le commerce de détail (tableaux n° 32 et 33) : 40% estiment que ce poids est appelé à croître, alors que 34% le voient rester stable, et 27% diminuer. C'est parmi les experts que les avis sont les plus dispersés. Les professionnels sont relativement moins nombreux à croire au recul du poids des GSS.

Si seule une minorité des acteurs interrogés anticipe un recul du poids des GSS, ils sont nombreux à s'attendre à voir ce format évoluer. Si les représentations de l'avenir des GSS, telles qu'elles ressortent des réponses à la question ouverte, sont assez dispersées, elles dessinent au total une trajectoire d'évaluation à la fois relativement homogène et cohérente.

Le défi principal que les GSS auraient à relever est celui de la concurrence du e-commerce. La première réplique serait d'aborder ce circuit et de développer une approche multicanal. 30% des répondants ont explicitement évoqué le multicanal dans leur vision de l'avenir des GSS. Ces dernières ne devraient pas se contenter de pratiquer la vente en ligne, mais chercheraient à cultiver la complémentarité entre les circuits pour améliorer la qualité du service client, notamment pour ce qui est de l'entrée en possession des produits.

« (...) En développant le multicanal, aussi bien pour la fonction achat que pour construire des relations stables avec les consommateurs » (un chercheur).

« J'imagine peu de mutations dans ce secteur, exception faite d'un fort développement du commerce en ligne avec drive qui correspond à leur positionnement périphérique proche des grands axes » (un distributeur).

« Développement du multicanal avec une activité on-line très développée, un SAV ou centre relation client très performant (...) » (un consultant).

« Forcément multicanal, la localisation devenant accessoire (exemple des centres commerciaux), mais la proximité de retrait des marchandises est capitale (...) » (un distributeur).

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 32

Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des grandes surfaces spécialisées dans le commerce de détail dans dix ans sera...	Professionnels			Experts			Ensemble							
	Distributeurs		Institutionnels		Chercheurs		Consultants		Total					
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%				
Plus important qu'il ne l'est aujourd'hui	35	38,0%	6	37,5%	41	38,0%	14	41,2%	5	50,0%	19	43,2%	60	39,5%
Moins important qu'il ne l'est aujourd'hui	22	23,9%	3	18,8%	25	23,1%	12	35,3%	4	40,0%	16	36,4%	41	27,0%
Équivalent	35	38,0%	7	43,8%	42	38,9%	8	23,5%	1	10,0%	9	20,5%	51	33,6%
Total	92	100,0%	16	100,0%	108	100,0%	34	100,0%	10	100,0%	44	100,0%	152	100,0%

Tableau n° 33

Sur un plan plus qualitatif, comment les grandes surfaces spécialisées sont-elles amenées à évoluer au cours des dix prochaines années ?	Professionnels						Experts						Ensemble	
	Distributeurs		Institutionnels		Total		Chercheurs		Consultants		Total		Ensemble	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Les services, les solutions, l'assistance à l'usage	20	33,3%	5	35,7%	25	33,8%	7	30,4%	6	66,7%	13	40,6%	38	35,8%
Le multicanal	17	28,3%	4	28,6%	21	28,4%	5	21,7%	6	66,7%	11	34,4%	32	30,2%
La spécialisation (produits)	6	10,0%	3	21,4%	9	12,2%	1	4,3%	0	0,0%	1	3,1%	10	9,4%
La proximité (géographique, humaine)	16	26,7%	4	28,6%	20	27,0%	3	13,0%	0	0,0%	3	9,4%	23	21,7%
La différenciation et la segmentation	22	36,7%	4	28,6%	26	35,1%	4	17,4%	3	33,3%	7	21,9%	33	31,1%
La réduction des surfaces	10	16,7%	4	28,6%	14	18,9%	3	13,0%	1	11,1%	4	12,5%	18	17,0%
Limplantation en centre-ville	6	10,0%	3	21,4%	9	12,2%	4	17,4%	0	0,0%	4	12,5%	13	12,3%
L'implantation dans des nouveaux lieux (transit/lieux de vie)	1	1,7%	1	7,1%	2	2,7%	1	4,3%	0	0,0%	1	3,1%	3	2,8%
Un magasin plaisir (théâtralisation, sensoriel, expérientiel, show-room)	11	18,3%	1	7,1%	12	16,2%	1	4,3%	4	44,4%	5	15,6%	17	16,0%
Le multiformat	7	11,7%	1	7,1%	8	10,8%	4	17,4%	3	33,3%	7	21,9%	15	14,2%
L'individualisation de l'offre et la relation client	4	6,7%	1	7,1%	5	6,8%	1	4,3%	1	11,1%	2	6,3%	7	6,6%
La rapidité, la praticité	5	8,3%	0	0,0%	5	6,8%	2	8,7%	0	0,0%	2	6,3%	7	6,6%
Plus de choix	3	5,0%	1	7,1%	4	5,4%	2	8,7%	2	22,2%	4	12,5%	8	7,5%
Total	128	100,0%	32	100,0%	160	100,0%	38	100,0%	26	100,0%	64	100,0%	224	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (60 distributeurs, 14 institutionnels, 23 chercheurs et 9 consultants)

La concurrence d'Internet serait également une incitation à développer les avantages comparatifs du commerce en magasin, et en particulier les services. 36% des répondants estiment que l'offre des GSS en matière de services est appelée à progresser. La thématique des services est celle qui a été le plus fréquemment évoquée dans les réponses des enquêtés. Sont mis en avant les services associés aux produits (en particulier la livraison à domicile et le drive) mais aussi, plus globalement, une attitude servicielle consistant à offrir des bouquets produits-services intégrés, des prestations globales, des solutions, une assistance à l'usage...

« Je pense que dans l'avenir c'est le service, l'accueil, la compétence vendeur qui feront la différence car le prix aura tendance à s'uniformiser (...) » (un distributeur).

« (...) Les GSS devront également déployer les services qui vont avec les produits qu'elles vendent : pour le bricolage, on passera du "faites-le vous-même" au "faites-le pour moi" (...) » (un institutionnel).

« Convergence accrue des offres ameublement et décoration. Offre de services accrue en complément des produits (...) » (un institutionnel).

« (...) Développement du conseil, du coaching (bricolage, réparation...), des formations personnalisées » (un chercheur).

« Assortiment plus spécialisé, mais en bouquet » (un chercheur).

« Recherche et mise en place de nouveaux concepts d'enseigne répondant de manière globale à une catégorie de besoins » (un chercheur).

« L'assistance dans l'optimisation de l'utilisation de l'achat sera essentielle » (un distributeur).

La résistance à la concurrence du e-commerce passerait également par le développement de la dimension plaisir de l'achat en GSS, par la théâtralisation de l'offre, la stimulation sensorielle et, plus généralement, l'adoption d'une démarche expérientielle (16% des répondants).

« Plus des lieux de communication, des vitrines produits (showroom davantage que lieu de stockage) (...) » (un distributeur).

« Marketing sensoriel pour se différencier du e-commerce » (un distributeur).

« (...) Enrichissement des contenus d'enseigne et de l'expérience d'achat » (un consultant).

« (...) Mise en scène, théâtralisation des produits renforcée, magasins comme lieux d'expérience, d'exception » (un distributeur).

Il règne également un fort consensus autour de l'idée d'une évolution vers des positionnements plus marqués, exploités sur des surfaces plus petites, mettant en œuvre un assortiment moins large mais plus profond, intégrant davantage de services.

Les enseignes de GSS seraient appelées à segmenter davantage la clientèle afin de répondre de manière plus personnalisée aux attentes, sur la base de typologies marketing ou de la spécificité de la demande locale. Un positionnement segmenté serait un des éléments d'une stratégie plus générale de différenciation. Les logiques de segmentation/différenciation ont été abordées par 31% des répondants.

« Segmentation plus forte des lieux de vente (par exemple : magasin pour les personnes âgées avec signalétique adaptée... » (un institutionnel).

« Proximité avec le client et positionnement plus précis » (un distributeur).

« Un positionnement unique clairement identifié (...) Un assortiment adapté aux besoins de la population locale » (un distributeur).

« Se différencier vraiment les uns des autres, notamment sur des critères humains (relation, service). Changer de discours : le discours basique sur le prix n'a pas d'avenir, il est banalisant » (un chercheur).

La diffusion des logiques de segmentation favoriserait une démarche « multiformat », évoquée par 14% des répondants, consistant pour une même enseigne à démultiplier les formats afin de répondre à l'hétérogénéité de la demande avec plus de précision et/ou, pour les groupes de distribution, exploiter plusieurs enseignes adoptant des positionnements différents. Le concept de GSS serait ainsi appelé à perdre de son homogénéité en se déclinant.

« (...) Clarté des positionnements avec, s'il le faut, plusieurs enseignes pour couvrir les différents segments » (un consultant).

« Différenciation et démultiplication des formats pour coller aux besoins » (un distributeur).

« Multiformat, clic et magasin, plateforme de service de proximité » (un distributeur).

Cette stratégie multiformat contribuerait à l'évolution de la surface du point de vente et à sa localisation.

17% des répondants anticipent une réduction de la surface des magasins. Cette réduction de surface n'implique par nécessairement une réduction du choix pour les clients (8% des répondants estiment au contraire que le choix est appelé à s'étendre). L'offre perdrait en étendue ce qu'elle gagnerait en profondeur.

« Plus petites, plus proches, plus pointues » (un distributeur).

« La segmentation de l'offre pourrait exiger une révision des formats plus petits et plus spécialisés. Les formats plus réduits permettront la proximité avec le consommateur » (un institutionnel).

« Optimisation des formats en relation avec le e-commerce, beaucoup plus de show-rooms ou, à l'opposé, de zones à emporter rapidement » (un institutionnel).

« Renforcement de leur présence à presque tous les niveaux de la hiérarchie urbaine par la multiplication des formats de magasins (...) » (un chercheur).

La réduction de la taille moyenne des points de vente, favorisée par les stratégies multiformat, viserait à renforcer la proximité physique et affective des enseignes (évoquée par 22% des répondants) qui les conduiraient d'ailleurs à intensifier leurs implantations en centre ville (12% des répondants).

« (...) Développement de nouveaux formats de proximité (...) » (un distributeur).

« Plus de points de vente pour augmenter la proximité. Cela va avec l'acceptation d'une baisse du chiffre d'affaires au m² » (un distributeur).

« (...) Avoir une localisation au plus proche du client pour permettre une proximité géographique, celle-ci n'étant pas forcément physique, puisqu'un lieu de vente peut du fait de la technologie actuelle être proche de son client sans être physiquement à côté (...) » (un distributeur).

« Elles vont diminuer en taille, rechercher de la proximité et/ou des emplacements accessibles en transports en commun » (un distributeur).

« Retour à la proximité géographique ET humaine » (un distributeur).

« Localisation plus urbaine, donc y compris en étage » (un institutionnel).

• L'hypermarché

Les répondants se montrent très massivement pessimistes quant à l'avenir de l'hypermarché (tableau n° 34). 73% s'accordent sur l'anticipation d'un déclin du poids des hypers à l'horizon 2020. Seuls 4% estiment que ce poids est appelé à s'accroître. Le pessimisme quant à l'avenir de ce format de magasin traverse les différentes catégories de répondants. Il est cependant plus répandu parmi les experts que chez les professionnels (il culmine à 89% chez les consultants).

Les représentations de ce vers quoi pourrait tendre l'hypermarché à l'horizon 2010 sur un plan quantitatif sont relativement convergentes (tableau n° 35).

Le point qui a été le plus souvent spontanément évoqué est la perspective d'une réduction de la surface moyenne des hypers. Un répondant sur trois (34%, proportion proche chez les professionnels et chez les experts) a pointé cette évolution du format. Ce sont généralement les grands hypermarchés (plusieurs répondants ont évoqué le seuil de 10 000 m²) qui seraient les plus directement touchés par la crise du format. Ils seraient amenés à disparaître ou à réduire leur surface.

« La taille des hypers doit diminuer pour rester à taille humaine » (un chercheur).

« A partir de 10 000 m², réduction en nombre et en taille » (un distributeur alimentaire).

« (...) Un format à créer plus petit, essentiellement alimentaire, pour un retour dans les centres villes où le commerce alimentaire est trop cher » (un distributeur).

Cette réduction de la surface aurait à la fois pour cause et pour conséquence le recentrage de l'offre et le désengagement de certaines catégories (idée évoquée par 21% des répondants, mais seulement 9% des chercheurs). Ce recentrage est généralement pensé autour de l'alimentaire. La présence des hypers dans le non-alimentaire serait appelée à devenir plus sélective, certaines catégories pourraient être laissées à des concepts spécialisés localisés dans la galerie marchande, concepts quelquefois créés à l'initiative des hypers. A la contraction de l'étendue de l'offre, certains répondants ajoutent l'idée d'une réduction de la profondeur des assortiments.

Tableau n° 34

Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des hypermarchés dans le commerce de détail dans dix ans sera...	Distributeurs			Professionnels Institutionnels			Chercheurs			Experts Consultants			Ensemble	
	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%
Plus important qu'il ne l'est aujourd'hui	4	4,3%	1	6,3%	5	4,6%	1	3,0%	0	0,0%	1	2,4%	6	4,0%
Moins important qu'il ne l'est aujourd'hui	66	71,7%	10	62,5%	76	70,4%	26	78,8%	8	88,9%	34	81,0%	110	73,3%
Équivalent	22	23,9%	5	31,3%	27	25,0%	6	18,2%	1	11,1%	7	16,7%	34	22,7%
Total	92	100,0%	16	100,0%	108	100,0%	33	100,0%	9	100,0%	42	100,0%	150	100,0%

Tableau n° 35

Sur un plan plus qualitatif, comment les hypermarchés sont-ils amenés à évoluer au cours des dix prochaines années ?	Distributeurs			Professionnels Institutionnels			Chercheurs			Experts Consultants			Ensemble	
	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%	Total	Eff.	%
Plus de services, de conseil, d'assistance, de présence humaine	12	19,4%	2	16,7%	14	18,9%	5	21,7%	5	55,6%	10	31,3%	24	22,6%
E-commerce et multicanal	1	1,6%	2	16,7%	3	4,1%	3	13,0%	0	0,0%	3	9,4%	6	5,7%
Recentrage, spécialisation	14	22,6%	3	25,0%	17	23,0%	2	8,7%	3	33,3%	5	15,6%	22	20,8%
Proximité	10	16,1%	1	8,3%	11	14,9%	2	8,7%	1	11,1%	3	9,4%	14	13,2%
Déclinaison du format	15	24,2%	2	16,7%	17	23,0%	2	8,7%	4	44,4%	6	18,8%	23	21,7%
Réduction des surfaces	22	35,5%	3	25,0%	25	33,8%	6	26,1%	5	55,6%	11	34,4%	36	34,0%
Localisation en centre-ville	5	8,1%	0	0,0%	5	6,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	4,7%
Magasin plaisir, expérientiel	7	11,3%	1	8,3%	8	10,8%	2	8,7%	2	22,2%	4	12,5%	12	11,3%
Segmentation de la clientèle, personnalisation/individualisation de l'offre et de la relation client	2	3,2%	0	0,0%	2	2,7%	2	8,7%	0	0,0%	2	6,3%	4	3,8%
Confort d'achat, praticité, rapidité	14	22,6%	0	0,0%	14	18,9%	0	0,0%	2	22,2%	2	6,3%	16	15,1%
Choix	0	0,0%	1	8,3%	1	1,4%	2	8,7%	1	11,1%	3	9,4%	4	3,8%
Qualité	11	17,7%	0	0,0%	11	14,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	11	10,4%
Prix bas	8	12,9%	0	0,0%	8	10,8%	2	8,7%	2	22,2%	4	12,5%	12	11,3%
Aménagement du point de vente autour d'univers, de shops in the shop	7	11,3%	2	16,7%	9	12,2%	2	8,7%	1	11,1%	3	9,4%	12	11,3%
Responsabilité sociale, inscription locale	4	6,5%	1	8,3%	5	6,8%	1	4,3%	2	22,2%	3	9,4%	8	7,5%
Total	132	100,0%	18	100,0%	150	100,0%	31	100,0%	28	100,0%	59	100,0%	209	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (62 distributeurs, 12 institutionnels, 23 chercheurs et 9 consultants)

« (...) Les hypers seront dédiés à l'activité de courses sur des achats lourds » (un institutionnel).

« Il y aura moins d'univers-produits traités mais une plus grande spécialisation sur les familles de produits » (un distributeur).

« Les hypermarchés devront se limiter aux produits ne relevant pas de spécialistes experts (...) » (un distributeur).

« (...) Des gammes trop larges (près de 100 références de dentifrice), trop de choix tue le choix » (...) » (un consultant).

Parallèlement, le positionnement concurrentiel de l'hyper serait appelé à se déplacer, globalement dans le sens d'une plus grande orientation-client. 23% des répondants (mais plus d'un consultant sur deux) ont spontanément évoqué l'idée générale d'une intensification du contenu de la prestation des hypers en services, conseil et assistance aux clients, ce qui suppose une plus grande présence humaine qui participe à « l'humanisation » du format. Parmi les services évoqués explicitement, le « drive » comme mode d'accès aux produits est souvent évoqué.

« (...) Le "tout sous le même toit" devient "tous les conseils dont vous avez besoin sous le même toit" (...) » (un distributeur).

Le positionnement de l'hyper irait également vers plus de confort d'achat (thème évoqué par 15% des répondants, et jusqu'à 23% chez les distributeurs), c'est-à-dire une plus grande praticité, notamment sur le plan de la rapidité de la réalisation des achats. Dans le même esprit, l'hyper serait amené à miser davantage sur l'achat plaisir en développant sa dimension expérientielle, afin de « réenchanter » le format (11% des répondants).

« Le hard-discount va continuer de progresser, les hypers "classiques" vont devoir offrir un nouveau confort d'achat » (un distributeur).

« L'hypermarché doit devenir plus ludique (...) » (un institutionnel).

« Le marketing et la mise en scène des produits seront modifiés pour rendre la "machine à vendre" plus conviviale » (un distributeur).

« Réenchantement des points de vente (espace de découverte et de formation) » (un chercheur).

« (...) Plus de couleurs, de déco, d'animations (...) » (un consultant).

Une douzaine de répondants (11%) estiment que l'offre au sein du point de vente devrait de plus en plus être organisée autour d'univers de consommation, conduisant à la « départementalisation » du concept (empilement de « shops in the shop »), la gestion de chaque univers étant susceptible d'être externalisée auprès d'un spécialiste de la catégorie, sur le modèle des grands magasins.

« (...) Augmentation du mélange des rayons (les jus de fruits dans les produits frais et dans les boissons, le fromage avec les salades ...) » (un institutionnel).

« (...) Développement de Département Stores alimentaires et non-alimentaires avec un principe moins linéaire, plus déstructuré (suppression de la ligne de caisse obligatoire en sortie, davantage de points de paiement un peu partout dans le magasin, des univers bien définis et matérialisés ...) » (un distributeur).

« Réduction des surfaces ou concession à des tiers comme les grandes magasins » (un consultant).

« Une partie PGC gérée en propre et des secteurs non-alimentaires gérés par les marques » (un distributeur).

Le repositionnement des hypers et leur meilleure prise en compte des attentes des clients pourraient conduire à la déclinaison de formats en concepts dédiés à certaines catégories de demandes (idée abordée spontanément par 22% des répondants), avec une adaptation forte à la spécificité des marchés locaux.

« Plus segmenté (haut de gamme, milieu de gamme et low-cost » (un distributeur).

« Certains deviendront des nouvelles zones immobilières avec un grand supermarché au rez-de-chaussée, d'autres vont se spécialiser, d'autres ne seront plus qu'un grand supermarché dans une zone régionale de plus de 100 enseignes (...) » (un consultant).

« (...) Pour certains et en fonction de leur localisation, ils rationaliseront leur offre pour proposer des prix "serrés" ou à l'inverse organiseront leur offre pour proposer renouvellement et variété à leurs clients. Les dimensions d'interaction avec leurs clients se renforceront afin de coller au mieux aux attentes » (un distributeur).

Enfin, le thème de la proximité est évoqué par 13% des répondants, quelques-uns pronostiquant l'implantation des hypers dans les centres villes.

On notera que seuls 11% des répondants ont mis en avant la notion de prix bas, soit à peu près autant que la proportion d'enquêtés ayant évoqué le thème de la qualité des produits. 8% ont mis en avant une dimension relevant de la responsabilité sociale des entreprises (une plus grande inscription sur le territoire d'implantation, notamment sur le plan des approvisionnements, un traitement plus juste des fournisseurs, une plus grande transparence à l'égard des clients...).

« (...) L'important sera de proposer l'ensemble des produits basiques, de qualité et à un prix attractif dans une relation éthique avec les fournisseurs et partenaires » (un distributeur).

• **Le hard-discount**

Les anticipations relatives à la position que le hard-discount est susceptible d'occuper à l'horizon 2020 sont moins massivement polarisées que celles relatives à l'avenir de l'hypermarché (tableau n° 36). Toutefois, 52% des personnes interrogées s'accordent sur une anticipation de stabilisation du poids du hard-discount dans le commerce de détail. 35% estiment que ce poids va se renforcer. Seulement 13% considèrent qu'il va se réduire. Il n'apparaît pas d'écart significatif dans les anticipations des différentes catégories de répondants.

Sur un plan qualitatif, deux registres *a priori* contradictoires émergent des réponses à la question ouverte (tableau n° 37).

26% des répondants estiment que le hard-discount est condamné à renouer avec son modèle originel (ou à tout le moins à y rester fidèle).

« Simplification des différents formats et des positionnements : du vrai hard-discount et pas seulement une communication hard-discount » (un institutionnel).

« (...) S'hyperspécialiser sur quelques références en favorisant les gros volumes au détriment du choix » (un distributeur).

« Étant très liés au volume d'affaire, les hard-discounters n'auront d'autre choix que de maintenir un positionnement prix très agressif, sous peine de se voir voler leur clientèle par les enseignes traditionnelles qui ont déjà réagi. Leur avenir est donc a priori lié à ce seul positionnement » (un distributeur).

« Les hard-discounters devront rester sur leur modèle ou disparaître » (un distributeur).

« Radicalisation des fondamentaux ? Y a-t-il d'autres issues ? » (un distributeur).

« Retour au concept originel du type « every day low price » » (un chercheur).

Une proportion proche (22%) envisage à l'inverse un hard-discount évoluant vers une formule moins radicale, avec un enrichissement de son assortiment passant notamment par l'intégration des marques nationales. Le hard-discount perdrait ainsi une part de sa spécificité en convergeant vers les autres formes de grandes surfaces alimentaires.

« (...) Il étendra son offre produits avec des marques et deviendra un commerçant de proximité plus généraliste » (un distributeur).

« Élargissement des assortiments, format un peu plus grand (1 000 à 2 00 m²) afin de mieux répondre à tous les besoins (...) » (un chercheur).

« Perdra peu à peu de son originalité en voulant intégrer des marques nationales » (un distributeur).

« Disparition progressive des formats entièrement hard-discount vers des formats proposant aussi des produits de marques incontournables. Des produits hard-discount qui seront proposés dans les formats plus classiques de distribution » (un distributeur).

« Il faudra probablement qu'il s'aligne au minimum sur l'offre des magasins "normaux" (un institutionnel).

« (...) Si l'on en croit la théorie de la roue de la distribution de McNair, on répondrait par une évolution qualitative vers le haut » (un chercheur).

« Poursuite de l'embourgeoisement. Frontières floues entre supers light et hard-discount (...) » (un consultant).

Cette opposition dans les anticipations entre retour aux modèles des origines et évolution vers le « soft-discount » n'est pas liée à la catégorie des répondants. La trajectoire dans laquelle le hard-discount s'est engagé au cours des dernières années (enrichissement de l'offre, ouverture aux marques nationales...), ainsi que l'interruption récente de sa dynamique de conquête de parts de marché, influent manifestement sur la nature des représentations de l'avenir de ce secteur.

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 36

Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids du hard-discount dans le commerce de détail dans dix ans sera...	Professionnels				Experts				Ensemble					
	Distributeurs		Institutionnels		Chercheurs		Consultants		Total					
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%				
Plus important qu'il ne l'est aujourd'hui	30	32,6%	6	37,5%	36	33,3%	11	33,3%	6	60,0%	17	39,5%	53	35,1%
Moins important qu'il ne l'est aujourd'hui	15	16,3%	1	6,3%	16	14,8%	4	12,1%	0	0,0%	4	9,3%	20	13,2%
Équivalent	47	51,1%	9	56,3%	56	51,9%	18	54,5%	4	40,0%	22	51,2%	78	51,7%
Total	92	100,0%	16	100,0%	108	100,0%	33	100,0%	10	100,0%	43	100,0%	151	100,0%

Tableau n° 37

Sur un plan plus qualitatif, comment le hard-discount est-il amené à évoluer au cours des dix prochaines années ?	Professionnels				Experts				Ensemble					
	Distributeurs		Institutionnels		Chercheurs		Consultants		Total					
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%				
Réaffirmation ou renforcement du modèle original	15	26,3%	3	25,0%	18	26,1%	4	20,0%	4	40,0%	8	26,7%	26	26,3%
Déclinaison du format	0	0,0%	1	8,3%	1	1,4%	3	15,0%	2	20,0%	5	16,7%	6	6,1%
Services	3	5,3%	1	8,3%	4	5,8%	0	0,0%	1	10,0%	1	3,3%	5	5,1%
Proximité, accessibilité	12	21,1%	2	16,7%	14	20,3%	1	5,0%	1	10,0%	2	6,7%	16	16,2%
Localisation en centre-ville	5	8,8%	1	8,3%	6	8,7%	1	5,0%	1	10,0%	2	6,7%	8	8,1%
Extension du concept à d'autres familles de produits	6	10,5%	2	16,7%	8	11,6%	3	15,0%	3	30,0%	6	20,0%	14	14,1%
Qualité des produits, tracabilité, éthique	13	22,8%	1	8,3%	14	20,3%	3	15,0%	1	10,0%	4	13,3%	18	18,2%
Qualité de l'accueil, de l'aménagement	6	10,5%	0	0,0%	6	8,7%	1	5,0%	0	0,0%	1	3,3%	7	7,1%
Présence de marques nationales	6	10,5%	0	0,0%	6	8,7%	4	20,0%	2	20,0%	6	20,0%	12	12,1%
Enrichissement de l'assortiment	9	15,8%	2	16,7%	11	15,9%	2	10,0%	2	20,0%	4	13,3%	15	15,2%
Registre enrichissement + marques nationales	13	22,8%	2	16,7%	15	21,7%	5	25,0%	2	20,0%	7	23,3%	22	22,2%
Total	88	100,0%	15	100,0%	103	100,0%	27	100,0%	19	100,0%	46	100,0%	149	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (57 distributeurs, 12 institutionnels, 20 chercheurs et 10 consultants)

Certains répondants se refusent à trancher entre les deux trajectoires et imaginent plutôt un scénario de dualisation du format dans lequel des concepts demeurés fidèles au modèle côtoieraient des concepts positionnés sur du « soft-discount » (cette hypothèse n'est toutefois explicitement évoquée que par 6 répondants, dont 5 experts).

« Le hard discount se scindera en soft-discount avec ouverture aux marques nationales et élargissement de l'assortiment d'une part, et renforcement des principes de bas prix à l'image d'Aldi d'autre part. Mais y a-t-il place pour un concurrent d'Aldi à terme ? » (un chercheur).

« Il y aura des hard-hard et des hard-soft avec un peu plus de qualité et de service en fonction de l'environnement » (un consultant).

De manière générale, la vision d'une dynamique du hard-discount vers l'élévation de la qualité de tout ou partie de son mix est assez largement partagée par les répondants. 18% ont évoqué l'idée que les enseignes de hard-discount allaient s'engager dans une démarche d'amélioration de la qualité de leurs produits, leur qualité intrinsèque, mais aussi leur traçabilité et leur respect des normes environnementales et éthiques.

« (...) L'enjeu sera de répondre aux attentes des consommateurs en matière de santé et d'environnement. Le hard-discount n'aura pas de service, pas de choix mais ne devra pas négliger la qualité et l'engagement sur ses valeurs » (un distributeur).

« Il faudra que les produits soient meilleurs (...) » (un institutionnel).

« Amélioration du concept sur le plan qualitatif avec l'entrée des marques nationales » (un distributeur).

« Abandonner la logique unique du prix pour s'atteler au rapport qualité-prix (réel et perçu) » (un distributeur).

« (...) Des concepts comme Trader's Joe, avec un côté plus ou moins "bio", qu'Aldi développe avec succès aux États-Unis verront certainement le jour en Europe » (un chercheur).

« Traçabilité plus importante, éthique » (un distributeur).

La recherche de la proximité et de l'accessibilité est un autre axe d'amélioration de la qualité du mix qui a été évoqué par 16% des répondants (20% des professionnels).

« S'intégrer au cœur des zones d'habitation (...) » (un distributeur).

Enfin quelques répondants envisagent une élévation du niveau de qualité en matière de conditions d'accueil des clients, d'aménagement intérieur du point de vente.

- **Les petites surfaces de commerce de proximité**

On observe de nouveau un fort consensus concernant la manière dont le poids des petites surfaces de commerce de proximité est appelé à évoluer au cours des dix prochaines années (tableau n° 38). 69% des répondants estiment que leur poids dans le commerce de détail va progresser, contre seulement 11% qui le voient diminuer. 20% anticipent une stabilisation au niveau actuel. Les anticipations des différentes catégories de répondants sont globalement convergentes. Ce sont

les institutionnels qui se montrent les plus optimistes quant à l'avenir des petites surfaces de proximité (trois sur quatre anticipent le renforcement de leur poids).

Invités au moyen d'une question ouverte à préciser la manière dont le positionnement des petites surfaces de commerce de proximité est susceptible d'évoluer, les répondants ont évoqué trois thèmes principaux, souvent de manière simultanée (tableau n° 39).

Tout d'abord, la qualité de la relation client –capacité d'écoute, capacité à tisser une relation personnalisée, à conseiller... – évoquée par 31% des répondants. Ce thème a été davantage mentionné par les professionnels que par les experts (34% contre 23%).

« Tout miser sur la relation, la connaissance des clients (expertise) et le service surtout » (un chercheur).

« Positionnement "pointu", services spécifiques, capacité à répondre à des attentes "extravagantes" que les autres surfaces de grande taille ne savent pas (ou ne veulent pas) traiter » (un distributeur).

« Stabilité de l'offre et renforcement de l'accueil et de la convivialité » (un distributeur).

« Importance du CRM et relation personnalisée » (un distributeur).

« (...) Plus le format est petit, plus c'est l'humain qui fait la différence (...) » (un distributeur).

« Proximité, conseil, authenticité » (un distributeur).

« (...) Une relation affective à développer (...) » (un distributeur).

Ensuite, évoqué par 30% des répondants, vient le thème des services. Beaucoup parmi eux n'ont pas précisé ce qu'ils entendent par services. A l'inverse du thème précédent, le thème des services a été davantage évoqué par les experts que par les professionnels (42% contre 25%). Il semble qu'il s'agisse souvent du respect scrupuleux du contrat de base : disponibilité des produits, qualité de l'accueil, confort d'achat... Lorsque la nature du service est précisée, il s'agit le plus souvent de la livraison à domicile. Deux répondants ont explicitement évoqué la vente de nouveaux services (des services à la personne).

« La chance des petites surfaces réside certainement soit dans le service que ne peut assurer une grande surface (horaires d'ouverture si la législation ne change pas, très grande proximité, personnalisation complète du service...), soit dans une spécialisation haut de gamme fondée sur des produits artisanaux ou de très grande marque sur le plan qualitatif » (un chercheur).

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 38

Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des petites surfaces de commerce de proximité dans le commerce de détail dans dix ans sera...	Distributeurs			Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble	
	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	Eff.	%	%	Eff.	%
Plus important qu'il ne l'est aujourd'hui	62	67,4%	12	75,0%	74	68,5%	24	72,7%	6	60,0%	30	69,8%	104	68,9%
Moins important qu'il ne l'est aujourd'hui	8	8,7%	2	12,5%	10	9,3%	3	9,1%	3	30,0%	6	14,0%	16	10,6%
Équivalent	22	23,9%	2	12,5%	24	22,2%	6	18,2%	1	10,0%	7	16,3%	31	20,5%
Total	92	100,0%	16	100,0%	108	100,0%	33	100,0%	10	100,0%	43	100,0%	151	100,0%

Tableau n° 39

Sur un plan plus qualitatif, comment les petites surfaces de commerce de proximité sont-elles amenées à évoluer au cours des dix prochaines années ?	Distributeurs			Professionnels			Chercheurs			Experts			Ensemble	
	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	Eff.	%	%	Eff.	%
Les services	14	23,0%	4	33,3%	18	24,7%	8	36,4%	5	55,6%	13	41,9%	31	29,8%
Le multicanal	6	9,8%	3	25,0%	9	12,3%	1	4,5%	1	11,1%	2	6,5%	11	10,6%
La proximité géographique, l'implantation dans les lieux de vie	16	26,2%	1	8,3%	17	23,3%	3	13,6%	1	11,1%	4	12,9%	21	20,2%
Le ciblage, la segmentation, la différenciation	22	36,1%	4	33,3%	26	35,6%	4	18,2%	0	0,0%	4	12,9%	30	28,8%
L'implantation en centre-ville	6	9,8%	2	16,7%	8	11,0%	1	4,5%	1	11,1%	2	6,5%	10	9,6%
La qualité de la relation, la personnalisation	21	34,4%	4	33,3%	25	34,2%	6	27,3%	1	11,1%	7	22,6%	32	30,8%
Le confort d'achat, la praticité	13	21,3%	0	0,0%	13	17,8%	4	18,2%	2	22,2%	6	19,4%	19	18,3%
Plus de choix	7	11,5%	0	0,0%	7	9,6%	2	9,1%	1	11,1%	3	9,7%	10	9,6%
Des prix compétitifs	4	6,6%	0	0,0%	4	5,5%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,2%	5	4,8%
Des surfaces plus grandes	1	1,6%	2	16,7%	3	4,1%	2	9,1%	1	11,1%	3	9,7%	6	5,8%
Plus de réseaux	4	6,6%	0	0,0%	4	5,5%	2	9,1%	2	22,2%	4	12,9%	8	7,7%
Total	114	100,0%	20	100,0%	134	100,0%	33	100,0%	16	100,0%	49	100,0%	183	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (61 distributeurs, 12 institutionnels, 22 chercheurs et 9 consultants)

Enfin, 29% des répondants ont fait allusion dans leur réponse à l'effort de ciblage, de segmentation, qui conférerait aux petites surfaces de proximité une capacité à répondre avec pertinence à des marchés de niche, se différenciant ainsi des autres formats. Leur capacité à adapter l'offre à la spécificité de la demande sur leur zone de chalandise est souvent mise en avant. Sur ce troisième thème, les experts se montrent très en retrait par rapport aux professionnels (13% contre 36%).

« Polarisation sur le haut de gamme, le frais (...) » (un chercheur).

« (...) Positionnement stratégique sur un nombre de références limité par la taille mais choisi avec soin pour répondre à des besoins quotidiens en centre-ville et dans les petites villes ou villages qui regagnent en population » (un distributeur).

« En se spécialisant à outrance ou en offrant une offre de dépannage à prix acceptable » (un distributeur).

« (...) Un choix limité mais judicieux » (un distributeur).

« (...) En phase exactement avec la typologie de clientèle de la zone » (un distributeur).

« Par des produits exclusifs, novateurs, différenciateurs, et adaptés aux attentes des clients » (un distributeur).

« Plus segmentées, tant sur l'offre que sur le positionnement prix » (un distributeur).

Au-delà de ces trois thématiques principales, les réponses ont fait émerger le thème d'une plus grande proximité (20% des répondants), mais aussi celui de l'intégration des petites surfaces de proximité dans une démarche multicanal (notamment pour la passation des commandes et la livraison). 18% des répondants ont insisté sur le confort d'achat et la praticité (notamment à travers l'amplitude des horaires d'ouverture).

Enfin, plusieurs répondants ont mis en avant un mouvement vers des surfaces plus grandes, et sur l'offre de davantage de choix. Pour 8% des répondants, l'avenir des petites surfaces de proximité se conjugue avec le déclin du commerce indépendant isolé et une emprise croissante des réseaux (intégrés ou indépendants).

2.3.5 L'évolution du marché entre les différents types d'implantations commerciales

La manière dont les dirigeants du commerce comme les experts anticipent la dynamique des différents types d'implantations commerciales est en cohérence avec leur vision de l'avenir des principaux formats de points de vente : recul de la périphérie au profit du commerce urbain.

Sept catégories d'espaces commerciaux ont été soumises aux répondants, invités à indiquer s'ils anticipent une augmentation, une diminution ou une stabilisation de leur part dans l'appareil commercial à l'horizon 2020 (tableau n° 40).

Tableau n° 40

	Au cours des dix prochaines années, comment le partage du marché entre les différents types d'implantations commerciales est-il susceptible d'évoluer ?						Professionnels						Experts						Ensemble	
	Distributeurs			Institutionnels			Total			Chercheurs			Consultants			Total				
	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	Eff.	%	
Centres commerciaux petits et moyens de périphérie																				
Part en hausse	18	21,2%	6	37,5%	24	23,8%	4	12,9%	1	11,1%	5	12,5%	29	20,6%						
Stable	32	37,6%	6	37,5%	38	37,6%	16	51,6%	4	44,4%	20	50,0%	58	41,1%						
Part en baisse	35	41,2%	4	25,0%	39	38,6%	11	35,5%	4	44,4%	15	37,5%	54	38,3%						
Total	85	100,0%	16	100,0%	101	100,0%	31	100,0%	9	100,0%	40	100,0%	141	100,0%						
Quartiers commerçants des grandes villes (vocation de service de proximité)																				
Part en hausse	29	34,5%	3	18,8%	32	32,0%	6	19,4%	4	44,4%	10	25,0%	42	30,0%						
Stable	33	39,3%	10	62,5%	43	43,0%	17	54,8%	1	11,1%	18	45,0%	61	43,6%						
Part en baisse	22	26,2%	3	18,8%	25	25,0%	8	25,8%	4	44,4%	12	30,0%	37	26,4%						
Total	84	100,0%	16	100,0%	100	100,0%	31	100,0%	9	100,0%	40	100,0%	140	100,0%						
Centres commerciaux régionaux (plus de 100 boutiques, zone de chalandise étendue)																				
Part en hausse	30	35,7%	3	18,8%	33	33,0%	9	30,0%	5	62,5%	14	36,8%	47	34,1%						
Stable	27	32,1%	9	56,3%	36	36,0%	10	33,3%	3	37,5%	13	34,2%	49	35,5%						
Part en baisse	27	32,1%	4	25,0%	31	31,0%	11	36,7%	0	0,0%	11	28,9%	42	30,4%						
Total	84	100,0%	16	100,0%	100	100,0%	30	100,0%	8	100,0%	38	100,0%	138	100,0%						
Hypercentre des grandes villes																				
Part en hausse	32	37,6%	7	43,8%	39	38,6%	16	53,3%	4	44,4%	20	51,3%	59	42,1%						
Stable	44	51,8%	7	43,8%	51	50,5%	13	43,3%	2	22,2%	15	38,5%	66	47,1%						
Part en baisse	9	10,6%	2	12,5%	11	10,9%	1	3,3%	3	33,3%	4	10,3%	15	10,7%						
Total	85	100,0%	16	100,0%	101	100,0%	30	100,0%	9	100,0%	39	100,0%	140	100,0%						

Tableau n° 40 (fin)

Au cours des dix prochaines années, comment le partage du marché entre les différents types d'implantations commerciales est-il susceptible d'évoluer ?	Professionnels						Experts						Ensemble		
	Distributeurs			Institutionnels			Chercheurs			Consultants			Total		
	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	
Centre-ville des villes petites et moyennes															
Part en hausse	61	70,9%	13	81,3%	74	72,5%	22	71,0%	6	66,7%	28	70,0%	102	71,8%	
Stable	20	23,3%	3	18,8%	23	22,5%	7	22,6%	1	11,1%	8	20,0%	31	21,8%	
Part en baisse	5	5,8%	0	0,0%	5	4,9%	2	6,5%	2	22,2%	4	10,0%	9	6,3%	
Total	86	100,0%	16	100,0%	102	100,0%	31	100,0%	9	100,0%	40	100,0%	142	100,0%	
Commerce en zones rurales															
Part en hausse	40	46,5%	5	31,3%	45	44,1%	16	51,6%	5	55,6%	21	52,5%	66	46,5%	
Stable	30	34,9%	8	50,0%	38	37,3%	8	25,8%	2	22,2%	10	25,0%	48	33,8%	
Part en baisse	16	18,6%	3	18,8%	19	18,6%	7	22,6%	2	22,2%	9	22,5%	28	19,7%	
Total	86	100,0%	16	100,0%	102	100,0%	31	100,0%	9	100,0%	40	100,0%	142	100,0%	
Retail parks															
Part en hausse	14	16,5%	1	6,3%	15	14,9%	9	30,0%	0	0,0%	9	23,1%	24	17,1%	
Stable	32	37,6%	2	12,5%	34	33,7%	5	16,7%	4	44,4%	9	23,1%	43	30,7%	
Part en baisse	39	45,9%	13	81,3%	52	51,5%	16	53,3%	5	55,6%	21	53,8%	73	52,1%	
Total	85	100,0%	16	100,0%	101	100,0%	30	100,0%	9	100,0%	39	100,0%	140	100,0%	
Autres															
Part en hausse	4	16,7%	1	50,0%	5	19,2%	2	20,0%	2	40,0%	4	26,7%	9	22,0%	
Stable	16	66,7%	1	50,0%	17	65,4%	5	50,0%	2	40,0%	7	46,7%	24	58,5%	
Part en baisse	4	16,7%	0	0,0%	4	15,4%	3	30,0%	1	20,0%	4	26,7%	8	19,5%	
Total	24	100,0%	2	100,0%	26	100,0%	10	100,0%	5	100,0%	15	100,0%	41	100,0%	

C'est sur l'avenir des centres-villes des villes petites et moyennes que les anticipations sont les plus convergentes. 72% des personnes interrogées estiment que leur part augmentera au cours des 10 prochaines années. Cet ordre de grandeur se retrouve auprès des quatre catégories de répondants. Seuls 6% envisagent une part en contraction.

L'optimisme est plus mesuré pour ce qui est du commerce d'hypercentre des grandes villes. Seulement 11% des répondants s'attendent à voir son poids de contracter au cours des dix prochaines années (3% parmi les chercheurs). Pour autant, ils ne sont « que » 42% à anticiper sa hausse, avec un écart entre des chercheurs plutôt optimistes (53%) et des distributeurs quelque peu en réserve (38%). A 47%, les répondants estiment que le poids du commerce d'hypercentre des grandes villes devrait rester stable, ce qui constituerait déjà une rupture par rapport aux tendances longues du passé.

Les anticipations sont encore davantage partagées concernant les quartiers commerciaux des grandes villes (à vocation de service de proximité). 26% voient leur poids reculer, contre 30% qui le voient s'accroître et 44% qui envisagent une stabilité. L'anticipation du *statu quo* est majoritaire chez les chercheurs et les institutionnels.

Le commerce rural fait l'objet d'anticipations plutôt favorables. Seulement 20% des répondants s'attendent à voir son poids diminuer. 47% anticipent un accroissement de ce poids, ce qui constituerait là aussi une rupture par rapport à la tendance passée. L'optimisme est légèrement plus marqué du côté des experts (53% anticipent une croissance) que de celui des professionnels (44%) où la part de ceux qui anticipent une stabilité est plus importante (37%).

Les retail parks constituent la seule autre catégorie d'implantations commerciales où l'on observe un point de vue majoritaire parmi les répondants. 52% d'entre eux estiment que le poids des retail parks est appelé à se contracter, contre 17% qui anticipent au contraire son renforcement, et 31% qui envisagent une stabilisation. Les différentes catégories de répondants sont relativement homogènes quant aux représentations de l'avenir des retail parks, avec toutefois un clivage parmi les professionnels entre des institutionnels, anticipant à 81% leur recul, et les distributeurs (46%).

Les autres formes d'implantations commerciales suscitent des anticipations plus mitigées. C'est particulièrement le cas des centres commerciaux, que nous avons scindés entre centres commerciaux petits et moyens de périphérie et centres commerciaux régionaux. Concernant cette dernière catégorie, les répondants se répartissent grossièrement en trois tiers autour des dynamiques de croissance, de recul et de stabilité. Les anticipations de nos quatre catégories de répondants ne se distinguent pas de façon significative. Les répondants sont dans l'ensemble un peu moins optimistes quant à l'avenir des centres commerciaux petits et moyens de périphérie. 38% voient leur poids diminuer, contre seulement 21% qui le voient progresser (41% anticipent une stabilisation).

Relevons que cette différence dans l'appréciation de l'avenir des deux catégories de centres commerciaux est en contradiction avec leurs performances respectives au cours des dernières années, durant lesquelles les centres petits et moyens ont généralement surperformé les centres régionaux. Les anticipations sont assez différentes selon la catégorie de répondants. Une petite

majorité d'experts se retrouve autour d'une anticipation de stabilisation du poids des centres commerciaux petits et moyens et ils ne sont que 12% à envisager sa croissance. Du côté des professionnels, les distributeurs se distinguent par une proportion relativement élevée de répondants (41%) qui envisagent un recul du poids de cette forme d'implantation.

2.3.6 Les formes de gouvernance gagnantes

Le secteur du commerce de détail présente la particularité de voir cohabiter différentes formes de gouvernance des réseaux qui, toutes, occupent un poids significatif. Comment l'équilibre entre ces formes de gouvernance est-il appelé à évoluer par rapport à la vision que les acteurs nourrissent de l'avenir du commerce ?

Des quatre formes de gouvernance proposées aux répondants, c'est clairement le groupe intégré coté en bourse qui recueille le moins d'anticipations favorables (tableaux n° 41 et 42). Seul un répondant sur quatre l'a désigné en première ou en deuxième position parmi les formes de gouvernance qui devraient bénéficier du plus fort potentiel de développement.

Le groupe intégré autocontrôlé émerge dans les représentations de l'avenir. 40% des répondants l'ont désigné comme la forme de gouvernance disposant du plus fort potentiel de développement, cette proportion étant plus forte chez les professionnels (45% des distributeurs) que chez les experts (27% des chercheurs).

Groupements de commerçants indépendants et franchise sont ensuite au coude à coude, assez loin derrière, la franchise ayant plutôt la faveur des experts, et les groupements celle des professionnels.

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 41

Par rapport à votre représentation de ce que sera le commerce dans dix ans, quelles sont les 2 formes de gouvernance d'entreprise qui vous semblent pouvoir bénéficier du plus fort potentiel de développement ?	Professionnels				Chercheurs				Experts				Ensemble	
	Distributeurs		Institutionnels		Total		Chercheurs		Consultants		Total		Eff.	%
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Les groupes intégrés cotés en bourse	22	26,8%	5	31,3%	27	14,3%	7	23,3%	2	22,2%	9	12,5%	36	26,3%
Les groupes intégrés autocontrôlés	52	63,4%	9	56,3%	61	32,3%	13	43,3%	5	55,6%	18	25,0%	79	57,7%
Les groupements de commerçants indépendants (commerce associé)	42	51,2%	11	68,8%	53	28,0%	15	50,0%	6	66,7%	21	29,2%	74	54,0%
La franchise	41	50,0%	7	43,8%	48	25,4%	20	66,7%	4	44,4%	24	33,3%	72	52,6%
Les coopératives de commerçants	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	157	100,0%	32	100,0%	189	100,0%	55	100,0%	17	100,0%	72	100,0%	261	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (82 distributeurs, 16 institutionnels, 30 chercheurs et 9 consultants)

Tableau n° 42

Classez ces 2 principales formes de gouvernance qui vont se développer ; attribuez 1 à celle qui se développera le plus et 2 à celle qui se développera le moins	Professionnels				Chercheurs				Experts				Ensemble	
	Distributeurs		Institutionnels		Total		Chercheurs		Consultants		Total		Eff.	%
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
N°1														
Les groupes intégrés cotés en bourse	10	12,8%	2	13,3%	12	12,9%	5	16,7%	2	22,2%	7	17,9%	19	14,4%
Les groupes intégrés autocontrôlés	35	44,9%	6	40,0%	41	44,1%	8	26,7%	4	44,4%	12	30,8%	53	40,2%
Les groupements de commerçants indépendants (commerce associé)	18	23,1%	5	33,3%	23	24,7%	9	30,0%	0	0,0%	9	23,1%	32	24,2%
La franchise	15	19,2%	2	13,3%	17	18,3%	8	26,7%	3	33,3%	11	28,2%	28	21,2%
Total	78	100,0%	15	100,0%	93	100,0%	30	100,0%	9	100,0%	39	100,0%	132	100,0%
N°2														
Les groupes intégrés cotés en bourse	11	15,1%	3	20,0%	14	15,9%	2	7,4%	0	0,0%	2	5,7%	16	13,0%
Les groupes intégrés autocontrôlés	17	23,3%	2	13,3%	19	21,6%	5	18,5%	1	12,5%	6	17,1%	25	20,3%
Les groupements de commerçants indépendants (commerce associé)	20	27,4%	6	40,0%	26	29,5%	8	29,6%	6	75,0%	14	40,0%	40	32,5%
La franchise	25	34,2%	4	26,7%	29	33,0%	12	44,4%	1	12,5%	13	37,1%	42	34,1%
Total	73	100,0%	15	100,0%	88	100,0%	27	100,0%	8	100,0%	35	100,0%	123	100,0%

2.3.7 Le e-commerce

A la question ouverte « *selon vous, quelle part du commerce de détail le e-commerce (sur ordinateur, portable...) représentera-t-il dans dix ans ?* » (tableaux n° 43a et 43b), les répondants se montrent dans l'ensemble optimistes. Seulement 3% d'entre eux anticipent une part inférieure à 10%. 3 sur 4 s'attendent à une part de marché supérieure à 15%. Près d'un tiers voient le e-commerce à plus de 30% de part de marché en 2020, 8% à plus de 50%... La moyenne des parts de marché données spontanément par les répondants s'établit à 24% (pour une médiane à 20%). Les réponses sont relativement homogènes entre les différentes catégories de répondants. Le principal contraste est observé parmi les experts, entre les chercheurs (moyenne à 27%) et les consultants (20%).

Pour près d'un répondant sur deux (47%), cette forme de commerce, appelée à progresser fortement dans les prochaines années, devrait être dominée par les acteurs du commerce en magasin (tableau n° 44). Cet optimisme est partagé par les professionnels et les experts (il est particulièrement fort chez les consultants). Ils ne sont que 25% à estimer que ce sont les pure players du commerce en ligne qui sont appelés à dominer ce circuit à l'horizon 2020, le doute concernant la capacité des pure players à régner sur le secteur étant particulièrement marqué parmi les experts (15%).

Seule une poignée de répondants estime que les industriels pourraient devenir les acteurs dominants du e-commerce. Par contre, 25% d'entre eux envisagent ce qu'il faut bien qualifier de scénario de rupture avec une domination du e-commerce par les entreprises de services (télécommunications, banque-assurance, logistique, énergie). Cet avis est partagé par un chercheur sur trois.

2.3.8 Les marques de distributeurs et les marques enseignes

La dynamique du partage du marché entre, d'une part, les marques d'industriels et, d'autre part, les marques de distributeurs fait elle aussi l'objet de représentations largement partagées (tableau n° 45). 70% des répondants anticipent un accroissement significatif de la part de marché des marques de distributeurs et des marques enseignes, contre seulement 6% qui envisagent une progression des marques nationales vendues dans les réseaux multimarques. Pour 27% des répondants, le partage du marché devrait se stabiliser approximativement au niveau actuel. Sans remettre en cause cette hiérarchie, les professionnels et les experts se distinguent assez nettement. Les experts sont plus massivement optimistes quant à la progression des marques de distributeurs et marques enseignes (87%) que les professionnels, et notamment que les distributeurs qui ne sont « que » 58% à s'inscrire dans ce scénario, alors que 35% anticipent une stabilisation.

Quel commerce de demain ? La vision prospective des acteurs du secteur

Tableau n° 43a

Selon vous, quelle part du commerce de détail le e-commerce (sur ordinateur, mobile...) représentera-t-il dans dix ans ?	Professionnels				Experts				Ensemble			
	Distributeurs		Institutionnels		Chercheurs		Consultants		Total			
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%		
3%	1	1,6%	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,9%
7%	1	1,6%	0	0,0%	1	1,3%	1	4,0%	0	0,0%	1	1,8%
10%	8	12,9%	2	13,3%	10	13,0%	6	24,0%	2	22,2%	8	16,2%
12%	4	6,5%	1	6,7%	5	6,5%	1	4,0%	2	22,2%	3	8,8%
15%	11	17,7%	1	6,7%	12	15,6%	2	8,0%	2	22,2%	4	11,8%
18%	1	1,6%	0	0,0%	1	1,3%	1	4,0%	0	0,0%	1	1,8%
20%	10	16,1%	5	33,3%	15	19,5%	1	4,0%	0	0,0%	1	2,9%
22%	1	1,6%	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
25%	6	9,7%	3	20,0%	9	11,7%	2	8,0%	0	0,0%	2	5,9%
30%	8	12,9%	2	13,3%	10	13,0%	2	8,0%	1	11,1%	3	8,8%
33%	1	1,6%	0	0,0%	1	1,3%	1	4,0%	0	0,0%	1	2,9%
35%	1	1,6%	0	0,0%	1	1,3%	1	4,0%	0	0,0%	1	2,9%
40%	3	4,8%	1	6,7%	4	5,2%	2	8,0%	2	22,2%	4	11,8%
45%	1	1,6%	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
50%	4	6,5%	0	0,0%	4	5,2%	2	8,0%	0	0,0%	2	5,9%
60%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	12,0%	0	0,0%	3	8,8%
100%	1	1,6%	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	62	100,0%	15	100,0%	77	100,0%	25	100,0%	9	100,0%	34	100,0%
Moyenne	23,65	21,47	23,22	27,40	20,44	25,56	23,94					
Q1	15	15	15	10	12	10	12					
Médiane	20	20	20	25	15	19	20					
Q3	30	25	30	40	30	40	30					

Tableau n° 43b

	Professionnels				Chercheurs				Experts				Ensemble	
	Distributeurs		Institutionnels		Total		Chercheurs		Consultants		Total		Ensemble	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Moins de 15%	14	22,6%	3	20,0%	17	22,1%	8	32,0%	4	44,4%	12	35,3%	29	26,1%
De 15 à moins de 30%	29	46,8%	9	60,0%	38	49,4%	6	24,0%	2	22,2%	8	23,5%	46	41,4%
30% ou plus	19	30,6%	3	20,0%	22	28,6%	11	44,0%	3	33,3%	14	41,2%	36	32,4%
Total	62	100,0%	15	100,0%	77	100,0%	25	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	111	100,0%

Tableau n° 44

	Professionnels				Chercheurs				Experts				Ensemble	
	Distributeurs		Institutionnels		Total		Chercheurs		Consultants		Total		Ensemble	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Les enseignes du commerce en magasin	38	46,9%	5	31,3%	43	44,3%	14	46,7%	7	77,8%	21	53,8%	64	47,1%
Les pure players (entreprises nées du e-commerce)	24	29,6%	4	25,0%	28	28,9%	5	16,7%	1	11,1%	6	15,4%	34	25,0%
Les industriels	2	2,5%	1	6,3%	3	3,1%	1	3,3%	0	0,0%	1	2,6%	4	2,9%
Les entreprises de services (télécommunications, banque-assurance, logistique, énergie...)	17	21,0%	6	37,5%	23	23,7%	10	33,3%	1	11,1%	11	28,2%	34	25,0%
Total	81	100,0%	16	100,0%	97	100,0%	30	100,0%	9	100,0%	39	100,0%	136	100,0%

Tableau n° 45

	Professionnels				Chercheurs				Experts				Ensemble	
	Distributeurs		Institutionnels		Total		Chercheurs		Consultants		Total		Ensemble	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Comment anticipez-vous l'évolution du poids des marques de distributeurs, marques enseignes et marques d'industriels vendues dans leurs propres réseaux de distribution dans le commerce de détail au cours des dix prochaines années ?	29	35,4%	3	18,8%	32	33,0%	4	12,5%	1	11,1%	5	12,8%	37	27,2%
Stabilisation approximative au niveau actuel	48	58,5%	12	75,0%	60	61,9%	26	81,3%	8	88,9%	34	87,2%	94	69,1%
Accroissement significatif de leur part de marché	5	6,1%	1	6,3%	6	6,2%	2	6,3%	0	0,0%	2	5,1%	8	5,9%
Recul de leur part de marché face à la progression de marques nationales vendues dans les réseaux multimarques	82	100,0%	16	100,0%	98	101,0%	32	100,0%	9	100,0%	41	105,1%	139	102,2%

2.3.9 Le volume d'emploi dans le commerce

Les répondants sont très partagés quant aux perspectives sur le front de l'emploi (salarié et non salarié) dans le secteur du commerce de détail à l'horizon 2020 (tableau n° 46). Ils se répartissent en parts à peu près égales entre les scénarios de stabilité, de croissance et de diminution. L'opinion des experts est davantage polarisée sur les anticipations de stabilité et de régression (seuls 20% d'entre eux anticipent une croissance du volume de l'emploi). Ce sont les distributeurs qui se montrent les plus optimistes (40% s'attendent à une croissance) et les chercheurs les plus pessimistes (45% envisagent une diminution).

Nous avons convié les personnes enquêtées à préciser de manière ouverte les motifs qui sous-tendent leurs anticipations (tableau n° 47).

La majorité des répondants anticipant la croissance de l'emploi mettent en avant les services, sans qu'il soit toujours possible de distinguer s'il s'agit du développement de la vente de services (plus intensive en emploi que la vente de la plupart des biens) ou de l'enrichissement en services de la prestation commerciale.

« Part accrue de services hautement consommateurs de main-d'œuvre » (un institutionnel).

« Accroissement de la part du service et de la personnalisation des offres qui demande plus de temps et plus de personnel » (un distributeur).

« Un besoin de professionnels du commerce dû à l'accroissement des services proposés » (un distributeur).

Le thème de la personnalisation de la relation client, du développement du conseil, qui est très proche de celui du service, a été évoqué par 31% des répondants.

« La nécessité de remettre de l'humain dans les lieux de vente justement pour pallier la montée en puissance de la technologie et répondre à une attente forte du client – la relation affective » (un distributeur).

« Besoin de services de proximité et de conseils humanisés spécifiques » (un distributeur).

« Relation personnalisée. Pour cela il faut des hommes » (un distributeur).

Un troisième motif de développement de l'emploi évoqué par un nombre significatif de répondants (20%) est la réduction de la taille moyenne des magasins.

« La multiplication des magasins de taille moyenne » (un distributeur).

« La baisse du poids des hypers au profit d'un commerce de proximité » (un distributeur).

Enfin, quelques personnes (seulement) ont évoqué la croissance du secteur et du parc de magasins.

« Augmentation du nombre de surfaces avec la libéralisation des mètres carrés » (un distributeur).

Tableau n° 46

Comment le volume d'emploi (salarie et non salarie) dans le secteur du commerce est-il appelle à évoluer au cours des dix prochaines années par rapport à son niveau actuel ?	Distributeurs			Professionnels Institutionnels			Chercheurs			Experts Consultants			Ensemble	
	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	Eff.	%	%	Eff.	%
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
En diminution	25	30,5%	5	31,3%	30	30,6%	14	45,2%	3	33,3%	17	42,5%	47	34,1%
En augmentation	33	40,2%	5	31,3%	38	38,8%	5	16,1%	3	33,3%	8	20,0%	46	33,3%
A peu près stable	24	29,3%	6	37,5%	30	30,6%	12	38,7%	3	33,3%	15	37,5%	45	32,6%
Total	82	100,0%	16	100,0%	98	100,0%	31	100,0%	9	100,0%	40	100,0%	138	100,0%

Tableau n° 47

Quelles seraient les principales raisons de cette augmentation / diminution ?	Distributeurs			Professionnels Institutionnels			Chercheurs			Experts Consultants			Ensemble	
	%	Eff.	%	%	Eff.	%	%	Eff.	%	Eff.	%	%	Eff.	%
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Augmentation														
Personnalisation de la relation	10	40,0%	1	25,0%	11	37,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	11	24,4%
Services	13	52,0%	3	75,0%	16	55,2%	2	50,0%	2	66,7%	4	57,1%	20	44,4%
Baisse de la taille moyenne des magasins	6	24,0%	0	0,0%	6	20,7%	1	25,0%	0	0,0%	1	14,3%	7	15,6%
RSE	1	4,0%	0	0,0%	1	3,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%
Accroissement du parc	3	12,0%	0	0,0%	3	10,3%	1	25,0%	0	0,0%	1	14,3%	4	8,8%
Extension des horaires	2	8,0%	0	0,0%	2	6,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	5,6%
Total	35	100,0%	4	100,0%	39	100,0%	4	100,0%	2	100,0%	6	100,0%	45	100,0%
Diminution														
Nouvelles technologies dans le magasin	10	55,6%	1	25,0%	11	50,0%	6	54,5%	2	66,7%	8	57,1%	19	52,8%
E-commerce	6	33,3%	0	0,0%	6	27,3%	3	27,3%	1	33,3%	4	28,6%	10	27,8%
Contraction de l'activité et du parc de magasins	3	16,7%	3	75,0%	6	27,3%	0	0,0%	1	33,3%	1	7,1%	7	19,4%
Rationalisation, recherche de la maîtrise des coûts	7	38,9%	1	25,0%	8	36,4%	6	54,5%	1	33,3%	7	50,0%	15	41,7%
Total	26	100,0%	5	100,0%	31	100,0%	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%	51	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (pour l'augmentation : 25 distributeurs, 4 institutionnels, 4 chercheurs et 3 consultants ; pour la diminution, 18 distributeurs, 4 institutionnels, 11 chercheurs et 3 consultants)

Les motifs avancés par les personnes qui anticipent un recul de l'emploi dans le commerce à l'horizon 2020 sont concentrés autour de quatre thèmes. Le premier, évoqué par 51% des répondants, est celui de l'usage des nouvelles technologies au sein des points de vente, en particulier les technologies d'encaissement et de paiement.

« Automatisation des achats par des scanners personnalisés et par augmentation du nombre de caisses automatiques où les consommateurs scannent leur propres achats. Cela suscitera une diminution importante du nombre de caissiers » (un chercheur).

« (...) Au-delà des caisses automatiques, système de paiement sans contact, via mobile par exemple » (un distributeur).

« Évolution technologique, recherche du self-service (self-scanning...) et du prêt-à-vendre pour "tenir" les prix les plus bas face à une inflation du coût de la main-d'œuvre » (un distributeur).

De manière qui n'est pas toujours séparable du déploiement des nouvelles technologies dans le point de vente, 41% des répondants ont mis en avant le souci des distributeurs de comprimer les coûts, de rationaliser l'organisation afin d'accroître la productivité.

« Baisse des frais, pour s'aligner ou presque vis-à-vis du e-commerce (...) » (un distributeur).

« Plus de robotisation dans les réserves et dans la manutention (...) » (un chercheur).

« (...) NTIC pour gestion des entrepôts, réassort, etc. » (un institutionnel).

« L'utilisation des outils informatiques de gestion des entrepôts et des rayons (...) » (un chercheur).

« (...) Centralisation des fonctions back-office » (un distributeur).

Le transfert d'une partie de l'activité vers le e-commerce – pensé comme moins intensif en emploi que le commerce en magasin – est évoqué comme facteur de baisse de l'emploi total par près d'un répondant sur quatre (27%).

« Érosion lente + passage d'emplois répertoriés dans les secteurs commerciaux vers des emplois liés à la gestion logistique (en back office) en lien avec le développement de l'e-commerce » (un chercheur).

« Le développement du e-commerce nécessite beaucoup moins de personnes que le commerce traditionnel » (un consultant).

Enfin 19% des répondants qui anticipent un recul de l'emploi lient ce recul à celui de l'activité du secteur et à la contraction de l'appareil commercial qui devrait l'accompagner.

« Le développement de la consommation vers d'autres secteurs (...) » (un consultant).

« La suppression des petits magasins de faible surface (...) » (un institutionnel).

2.3.10 Les enseignes et leur dynamique

Un ensemble de questions a été adressé aux seuls distributeurs. Elles concernent la manière dont les responsables perçoivent la dynamique à venir de leur(s) enseignes(s) dans le cadre de leur représentation de ce que sera le commerce dans dix ans.

La première question porte sur l'estimation du potentiel de développement du réseau de l'enseigne (tableau n° 48). De manière plutôt paradoxale vis-à-vis de la teneur générale des anticipations sur les transformations à venir du secteur du commerce, 62% des distributeurs interrogés estiment que leur réseau connaîtra un développement substantiel au cours des 10 prochaines années. 34% s'attendent à un développement modéré. Seuls 4% envisagent un recul.

Tableau n° 48

A l'horizon 2020, comment aura évolué l'activité et/ou le réseau de votre enseigne ?	Professionnels Distributeurs	
	Eff.	%
Il aura connu un développement substantiel	48	62,3%
Il aura connu un développement modéré	26	33,8%
Il sera en recul	3	3,9%
Total	77	100,0%

Les distributeurs se montrent cependant sans doute plus réalistes quant à l'effort à fournir pour s'adapter à la situation à venir (tableau n° 49). 73% admettent devoir engager un effort d'adaptation important. 27% s'estiment prêts pour affronter l'avenir.

Tableau n° 49

Par rapport à la vision que vous avez du commerce en 2020, estimez-vous que votre enseigne ?	Professionnels Distributeurs	
	Eff.	%
Doit engager un effort d'adaptation à la situation à venir	57	73,1%
Est adaptée à la situation à venir	21	26,9%
Total	78	100,0%

Enfin, nous avons demandé aux distributeurs ayant estimé devoir engager un effort d'adaptation important de retenir et de classer, sur une liste de dix items, les directions que devrait emprunter de façon prioritaire leur effort d'adaptation (tableau n° 50). Près d'un distributeur sur trois (32%) a retenu en première position « la capacité à créer une offre différenciatrice ». Cet item a été au total sélectionné par 54% des répondants, ce qui le classe dans le tiercé de tête des items retenus (quelle que soit la position dans le classement).

L'item le plus souvent évoqué (59%) est « la capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients ». Il n'a cependant été cité en première position que par 13% des répondants (27% des citations de troisième rang).

Le troisième item du tiercé des items les plus cités est « développer une approche multicanal » (55%). Il n'est cependant évoqué en première position que par 13% des répondants (21% en deuxième position).

Plus loin, retenu par 34% des répondants, arrive l'item « une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients », classé en première priorité par 10% des distributeurs interrogés.

« Développer une offre de service » a été retenu par 23% des répondants, mais généralement placé en troisième position des priorités.

Les autres items proposés n'ont été retenus, à quelque position que ce soit, que par moins de 20% des répondants. On notera en particulier que l'item « la maîtrise des coûts d'exploitation » n'est cité que par un peu moins de 20% des répondants, et seulement 10% l'ont classé au premier rang de leurs priorités.

Tableau n° 50

Quels sont les 3 principaux domaines dans lesquels l'effort d'adaptation doit porter en priorité ?	Professionnels Distributeurs	
	Eff.	%
La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients	33	58,9%
Développer une approche « multicanal »	31	55,4%
La capacité à créer une offre différenciatrice	30	53,6%
Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients	19	33,9%
Développer une offre de service	13	23,2%
La maîtrise des coûts d'exploitation	11	19,6%
L'amélioration de la performance de la supply chain	9	16,1%
L'acquisition de la taille critique	8	14,3%
La révision des modes de gestion des ressources humaines	7	12,5%
La révision de l'organisation et de l'arbitrage entre centralisation et décentralisation	7	12,5%
Total	168	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (56 distributeurs)

On est bien sûr tenté de comparer l'identification des priorités en matière de stratégie d'adaptation aux réponses fournies par les distributeurs, en début de questionnaire, concernant les principaux domaines sur lesquels s'étaient concentrés leurs efforts au cours des années passées (les items proposés sont les mêmes).

La comparaison directe des scores obtenus par chaque item (tableau n° 51) révèle clairement un recul des préoccupations associées à l'optimisation du back office (« l'optimisation de la supply chain », « la maîtrise des coûts d'exploitation », « l'acquisition de la taille critique »). « Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients » et « la capacité à créer une offre différenciatrice » sont en léger recul, mais demeurent à un niveau élevé. « Développer une offre multicanal », « la capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients » et, dans une moindre mesure, « développer une offre de services » sont des chantiers qui ont fortement remonté dans les priorités des enseignes interrogées.

Tableau n° 51

Comparaison des résultats obtenus aux questions : "Quels sont les 3 principaux domaines dans lesquels l'effort d'adaptation doit porter en priorité ?" et "Quels sont les principaux domaines dans lesquels votre entreprise a concentré ses efforts au cours des dernières années ?"	Priorités pour l'avenir		Priorités passées	
	Professionnels	Distributeurs	Professionnels	Distributeurs
	Eff.	%	Eff.	%
La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients	33	58,9%	26	10,7%
Développer une approche « multicanal »	31	55,4%	26	10,7%
La capacité à créer une offre différenciatrice	30	53,6%	59	24,3%
Développer une offre de services	13	23,2%	11	4,5%
La maîtrise des coûts d'exploitation	11	19,6%	36	14,8%
L'amélioration de la performance de la supply chain	9	16,1%	41	16,9%
L'acquisition de la taille critique	8	14,3%	28	11,5%
La révision des modes de gestion des ressources humaines	7	12,5%	6	2,5%
La révision de l'organisation et de l'arbitrage entre centralisation et décentralisation	7	12,5%	10	4,1%
Total	149	100,0%	243	100,0%

% calculés sur la base du nombre de répondants (Priorités pour l'avenir : 56 distributeurs ; priorités passées : 94 distributeurs)

Malheureusement, cette comparaison termes à termes des réponses relatives au passé et à l'avenir est entachée sur le plan statistique par le fait que beaucoup de distributeurs, lassés par la durée du questionnaire, n'ont pas répondu à la question relative aux principaux axes de leurs stratégies d'adaptation au contexte à venir. De 94, le nombre de répondants chute à 56.

Le tableau n° 52 croise les réponses des distributeurs ayant répondu aux deux questions. Pour simplifier la lecture, le tableau ne porte que sur l'item classé en première position. La faiblesse des effectifs interdit un commentaire détaillé de ces résultats.

Tableau n° 52

Classez ces trois principaux domaines selon l'intensité de l'effort d'adaptation à réaliser de 1 à 3, du plus au moins prioritaire	Professionnels Distributeurs	
	Eff.	%
N°1		
La capacité à créer une offre différenciatrice	18	32,1%
La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients	7	12,5%
Développer une approche « multicanal »	7	12,5%
Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients	6	10,7%
La maîtrise des coûts d'exploitation	6	10,7%
L'acquisition de la taille critique	5	8,9%
La révision de l'organisation et de l'arbitrage entre centralisation et décentralisation	3	5,4%
La révision des modes de gestion des ressources humaines	2	3,6%
L'amélioration de la performance de la supply chain	1	1,8%
Développer l'offre de services	1	1,8%
Total	56	100,0%

2.3.11 Le choix d'un scénario global

En guise de synthèse, le questionnaire se termine par l'évocation relativement détaillée de trois scénarios décrivant de manière assez contrastée à quoi le commerce de détail est susceptible de ressembler en 2020 (voir en encadré la description des scénarios telle qu'ils ont été présentés aux enquêtés). Les répondants étaient invités à choisir celui leur paraissant le plus proche de leurs propres représentations de l'avenir (tableau n° 53) et, le cas échéant, à apporter un commentaire de manière ouverte afin de préciser les raisons de leur choix ou les nuances qu'ils souhaitaient apporter au détail du scénario retenu.

Les trois scénarios

- Le règne du prix cassé

Une conjoncture économique morose pèse durablement sur le pouvoir d'achat des ménages, ce qui attise la sensibilité au prix et renforce la propension à « l'achat malin ». En réaction, le prix bas et l'action promotionnelle s'imposent au sein du secteur du commerce comme forme de concurrence dominante. Les concepts hard-discount et low-cost progressent sensiblement, dans l'alimentaire comme dans le non-alimentaire, en magasin comme sur le net. Le e-commerce a conquis des parts de marché importantes partout où il est en mesure de bénéficier d'un avantage de compétitivité-prix face au commerce en magasin. Le commerce de proximité souffre de son handicap sur le terrain des prix. L'hyper renoue avec l'orientation « discount » de ses origines et réduit le contenu en services. La recherche de gains de productivité et l'atonie de l'activité provoquent la baisse du volume d'emplois dans le commerce. Les centres commerciaux régionaux souffrent d'être perçus par les consommateurs comme des lieux de tentation qui impliquent, de surcroît, une mobilité automobile coûteuse.

- Le commerce de précision

La croissance du pouvoir d'achat s'inscrit dans la tendance « molle » des dix dernières années. Les valeurs de l'hyperconsommation se portent bien et bénéficient du soutien de l'innovation-produit et d'un marketing qui sait surfer sur les registres immatériels porteurs. Les entreprises de distribution ont poursuivi leur montée en compétence en matière d'analyse des comportements des consommateurs, d'exploitation des bases de données et de stratégie marketing. Afin de se différencier des concurrents, les enseignes s'efforcent de répondre avec plus de précision à la diversité des attentes des consommateurs. Les concepts commerciaux segmentants se multiplient, qui ciblent des catégories de consommateurs/d'usages spécifiques. En particulier, les enseignes s'inscrivant dans le registre de la consommation responsable se multiplient. La taille moyenne des points de vente diminue. Les hypermarchés souffrent de la concurrence tous azimuts des concepts segmentants qui répondent avec plus de précision à la diversité des attentes. Le hard-discount et les autres concepts low-cost restent cantonnés aux segments de clientèle les plus sensibles au prix. Le modèle click and mortar devient dominant, les enseignes recherchant sur le net à la fois la possibilité de toucher leur cible sur une échelle spatiale élargie, et l'opportunité d'étendre la gamme de services rendus tout en développant la dimension communautaire de la relation-client.

- Le modèle serviciel

La montée des préoccupations environnementales et la réaction aux excès d'un certain marketing contribuent à faire évoluer les comportements : parallèlement à la diffusion de comportements associés à l'idée de « consommation durable » promue par les milieux militants, les consommateurs aspirent à « consommer mieux » et sont à la recherche de produits de qualité, utiles, durables, pertinents par rapport à leurs besoins. La poursuite de l'élévation du niveau de vie continue de renforcer le poids des services dans les dépenses des ménages, d'autant plus que – grâce aux TIC - l'offre de services s'est enrichie et leurs coûts se sont réduits. Le commerce renforce son contenu en services, au point quelquefois de rendre floue la frontière entre commerce et services. L'aide au choix, le conseil, l'assistance à l'usage, les garanties... se développent. Certaines enseignes expérimentent des modèles dans lesquels ce qui est vendu n'est plus directement des produits mais des solutions, des usages (location, forfait...). Les distributeurs sont présents simultanément sur les différents canaux afin d'offrir à leurs clients une chaîne servicielle complète et intégrée.

Tableau n° 53

Voici trois visions de ce que pourrait être le commerce de détail en 2020. Laquelle est la plus proche de votre vision ?	Professionnels				Experts				Ensemble			
	Distributeurs		Institutionnels		Total		Chercheurs		Consultants		Total	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Le règne du prix cassé	9	11,8%	4	25,0%	13	14,1%	4	14,3%	0	0,0%	4	10,8%
Le commerce de précision	38	50,0%	6	37,5%	44	47,8%	7	25,0%	4	44,4%	11	29,7%
Le modèle serviciel	29	38,2%	6	37,5%	35	38,0%	17	60,7%	5	55,6%	22	59,5%
Total	76	100,0%	16	100,0%	92	100,0%	28	100,0%	9	100,0%	37	100,0%

L'un des trois scénarios proposés est clairement rejeté par les répondants pris dans leur ensemble : le scénario du « règne du prix cassé ». Il n'a été retenu que par 13% des acteurs interrogés. Il n'y a guère que parmi les institutionnels que ce scénario fédère une proportion significative de répondants (25%). Ce faible score, alors même que les acteurs interrogés se sont montrés relativement pessimistes sur les perspectives d'évolution du pouvoir d'achat, témoigne d'une véritable prise de distance de la part du microcosme par rapport aux conclusions du modèle de la roue de la distribution.

Les scénarios « le commerce de précision » et « le modèle serviciel » arrivent *grosso modo* à égalité, en rassemblant plus de 40% des suffrages (respectivement 43% et 44%). Une fois rejeté le scénario d'un retour à un commerce centré sur le prix bas, les acteurs se montrent donc divisés quant aux grands traits que pourraient présenter un commerce plus « qualitatif ». Cette divergence de vue renvoie pour partie aux catégories de répondants. Les professionnels se reconnaissent davantage que les chercheurs dans le scénario du commerce de précision. 48% ont opté pour ce dernier, et la proportion atteint 50% chez les distributeurs. A l'inverse, les experts ont opté à 60% pour le scénario du modèle serviciel, distingué plus encore par les chercheurs que par les consultants.

Les personnes enquêtées ont été assez peu nombreuses à commenter leur choix (nous sommes à la toute fin d'un long questionnaire...). Parmi celles qui l'ont fait, ce qui ressort en premier lieu est la difficulté qu'il y a eu à choisir un scénario. Certains auraient souhaité des scénarios intermédiaires. D'autres regrettent que d'autres variables n'aient été intégrées aux scénarios. Mais la plupart considère que chacun des scénarios a son territoire de validité. Pour certains, les trois scénarios peuvent se développer simultanément et cohabiter. Reconnaissons à cet égard que la cohabitation de modèles de développement différents est un implicite du scénario du commerce de précision.

« Je pense que les trois scénarios vont se développer et cohabiter : plus de diversité, chaque enseigne se positionnera dans un de ces scénarii et devra s'y tenir. Ceci dit, le "commerce de précision", qui est finalement une adaptation des formes de commerce actuellement dominantes, sera la colonne vertébrale du commerce de demain. Pour le low-cost et l'achat malin : je crois évidemment à leur essor, mais pas jusqu'à devenir la forme de commerce dominante et encore moins "unique". Cette notion d'achat malin peut fort bien être récupérée dans un scénario dit "de précision"... Pour le modèle serviciel : oui, mais là non plus pas sous une forme généralisée (ça fait 20 ans que son avènement est prévu...) Telle quelle, cette question suppose (ou sous-tend) que les entreprises (les enseignes, les producteurs, les distributeurs...) devraient s'adapter au scénario choisi. Ce n'est peut-être pas la bonne formule : à partir du moment où une entreprise identifie une cible potentielle, et il y en a dans les trois scénarii, compte tenu de l'extrême diversité des comportements clients, charge à elle de se présenter (positionnement), de bâtir son offre (assortiment, formats, politique prix, etc.)... et "qui m'aime me suive" ! Le seul vrai danger, c'est la mièvrerie, le manque de personnalité (de différenciation) ou le manque de cohérence... » (un distributeur).

« Les différentes hypothèses cohabiteront probablement. Il y aura de la place dans les trois cas de figure car chacun possède une part de vérité selon notre "optimisme" où "pessimisme" » (un distributeur).

« Les visions proposées ne sont pas exclusives les unes des autres. Il peut tout à fait y avoir à la fois le règne du prix cassé pour la majorité des PGC, un commerce de précision notamment dans l'équipement de la personne et de la maison, et un modèle serviciel pour une petite partie de la population » (un chercheur).

« Dualisation du monde de la consommation : entre ceux concernés pour des raisons économiques par un scénario "prix cassé" et ceux en recherche d'une consommation non pas de produits bruts mais de services qui y sont associés. En volume : le scénario "prix cassé", en aspiration : le scénario "serviciel" » (un institutionnel).

Pour d'autres, les scénarios sont appelés à se succéder, le scénario du commerce de précision devant constituer une étape dans le cheminement vers le modèle serviciel.

« Je pense que le modèle de précision pourrait être une étape préalable au modèle serviciel ou un mixte des deux » (un distributeur).

« Le commerce de précision doit être une étape vers le modèle serviciel » (un distributeur).

« Les scénarios devraient se superposer. Le scénario 1 restera valable compte tenu d'une dualisation croissante de la société impliquant une tranche de la population toujours plus nombreuse qui sera obligée de rester attentive au prix. Le scénario 2 devrait être de mise dans les 10 ans et certains acteurs perdureront un peu par la suite. A 20 ans, le scénario 3 semble pouvoir s'imposer (pour les clients qui auront la possibilité de choisir leur mode de consommation hors scénario 1) » (un chercheur).

3 ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE DES REPRÉSENTATIONS

Tout au long de cette analyse des résultats de l'enquête, nous avons adopté une approche générale consistant à globaliser les réponses, adoptant comme seul critère d'appréhension de l'hétérogénéité des représentations nos quatre catégories de répondants. La taille de l'échantillon constitue un sérieux obstacle à la multiplication des tris croisés qui auraient permis d'approcher l'influence, par exemple, du secteur d'appartenance, de la taille de l'entreprise, du profil personnel du répondant... sur le contenu de ses visions de l'avenir.

Afin, malgré tout, d'explorer la question de l'hétérogénéité des représentations, nous avons bâti une typologie à partir de la combinaison d'une analyse des correspondances multiples et d'une classification ascendante hiérarchique. Le détail de la méthodologie est présenté dans l'encadré ci-après.

La méthodologie de l'analyse typologique

Définition de l'analyse typologique

L'analyse typologique permet de rapprocher les répondants en fonction de caractéristiques communes (les variables entrant dans l'analyse). Elle conduit donc à construire des classes (ou groupes) différenciées par ces variables, de sorte que les individus qui composent chacune d'elles aient des caractéristiques proches.

L'intérêt de cette analyse est de pouvoir traiter simultanément un grand nombre de variables, en faisant apparaître différents modes d'articulation des représentations. La constitution de ces classes repose sur des méthodes de traitement statistique qui utilisent des concepts de proximité et de distance. Il en résulte que si les individus sont les plus proches possible dans chaque classe, tous ne possèdent pas toutes les caractéristiques de la classe.

Dans un premier temps, une ACM (Analyse des Correspondances Multiples) est effectuée. La vision du commerce dans les dix ans est abordée à partir de 21 variables. Chacune de ces variables est à considérer comme un axe sur lequel les répondants se positionnent en fonction de leur réponse. Un nuage de points dans un espace dont la dimension est égale au nombre de variables utilisées est alors constitué. L'ACM permet de réduire le nombre d'axes et de projeter les points dans un espace de dimension plus faible, afin d'en faciliter la visualisation. Les nouveaux axes construits, qui sont en fait des combinaisons linéaires des variables initiales, sont ceux qui déforment le moins la structure de l'échantillon. Une représentation graphique montre les relations entre les variables.

Afin de créer les classes, une CAH (Classification Ascendante Hiérarchique) est réalisée. Il s'agit d'une méthode de classification qui permet d'obtenir des groupes d'individus les plus homogènes possible. Les variables utilisées lors de cette classification sont les axes retenus lors de l'ACM.

Construction de la typologie

La typologie se base sur la vision du futur qu'ont les répondants. Dans un premier temps, toutes les questions sur l'avenir du commerce dans 10 ans ont été intégrées dans la construction de la typologie. Ces questions doivent concerner tout l'échantillon et non pas une seule partie : les questions posées uniquement aux cadres et responsables d'enseignes ne sont donc pas prises en compte. Les questions sur le passé et celles portant sur les caractéristiques sociodémographiques sont ajoutées en tant que variables illustratives.

La typologie qui en ressortait mettait en avant les individus pour lesquels les « non réponses » étaient nombreuses. Afin d'obtenir une classification plus pertinente, ne dépendant pas du fait de répondre ou non aux questions, ces dernières ont donc été supprimées ainsi que les questions pour lesquelles les « non réponses » étaient fréquentes. Ces questions supprimées ont finalement été intégrées comme variables illustratives.

De plus, les questions ouvertes recodées ayant souvent beaucoup d'items et peu de répondants, ce sont les items « registres » (regroupement d'items) qui ont été préférés pour la mise en place de la typologie.

La typologie finale porte sur 129 individus. Les variables retenues sont les réponses aux questions suivantes :

4. Selon vous, au cours des dix prochaines années, quelle sera l'ampleur des changements que devrait connaître le secteur du commerce de détail, pris dans son ensemble ?

5. En quelques lignes, en quoi le commerce de détail dans dix ans se distinguera-t-il de manière significative du commerce d'aujourd'hui ?

REGISTRE Services/Personnalisation/Conseil

REGISTRE Segmentation/spécialisation

REGISTRE e-commerce/TIC/multicanal

REGISTRE Proximité/Praticité

REGISTRE RSE

Autres

Non renseigné

6.1. Selon vous, quels seront les trois principaux facteurs à l'origine des changements que le secteur du commerce devrait connaître au cours des dix prochaines années ?

7.1. Selon vous, quels seront les 3 principaux acteurs responsables des changements que le secteur du commerce devrait connaître au cours des dix prochaines années ?

8. Selon vous, quelle sera l'évolution la plus marquante dans les comportements de consommation, au cours des dix prochaines années ?

REGISTRE Service, proximité et praticité

REGISTRE Technologie

REGISTRE Responsabilité sociale

REGISTRE Consommer autrement

Autre / Non renseigné

11. Le poids des services marchands dans les dépenses des ménages est-il appelé selon vous à augmenter de façon significative, diminuer de façon significative, demeurer grossièrement au niveau actuel ?

13. Comment la part du budget des ménages consacrée aux dépenses «contraintes» (loyers, charges du logement, essence, cantine...), est-elle amenée à évoluer au cours des dix prochaines années ?"

14. Comment la part des dépenses des ménages donnant lieu à prélèvement automatique sur le compte bancaire (loyers, télécommunications, abonnements divers...) est-elle amenée à évoluer au cours des dix prochaines années ?

15. Au cours des dix prochaines années, comment le rapport à la consommation des Français est-il susceptible d'évoluer ?

16. Au cours des dix prochaines années, quelle évolution le pouvoir d'achat des ménages est-il amené à connaître ?

17.1. Parmi les registres immatériels ci-dessous qui sous-tendent les attentes et les comportements des consommateurs, quels sont les 2 registres dont l'influence va augmenter dans les dix prochaines années ?

18. Pour chaque critère d'achat ci-dessous, veuillez indiquer si son influence sur la consommation en général est appelée à s'accroître, à se réduire ou à demeurer stable dans les dix prochaines années :

Les garanties écologiques

Les labels de qualité

L'origine géographique des produits

La marque

Le prix

Les garanties d'hygiène et de sécurité

Les conditions sociales de production (respect des fournisseurs, des salariés...)

20.1. Parmi les attentes suivantes des consommateurs vis-à-vis du commerce, quelles sont les 3 principales qui vont se renforcer au cours des dix prochaines années ?

21. Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des grandes surfaces spécialisées dans le commerce de détail dans dix ans sera :

23. Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des hypermarchés dans le commerce de détail dans dix ans sera :

25. Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids du hard-discount dans le commerce de détail dans dix ans sera :

27. Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des petites surfaces de commerce de proximité dans le commerce de détail dans dix ans sera :

31.1. Par rapport à votre représentation de ce que sera le commerce dans dix ans, quelles sont les 2 formes de gouvernance d'entreprise qui vous semblent pouvoir bénéficier du plus fort potentiel de développement ?

34. Comment anticipez-vous l'évolution du poids des marques de distributeurs, marques-enseignes et marques d'industriels vendues dans leurs propres réseaux de distribution dans le commerce de détail au cours des dix prochaines années ?

35.1. Comment le volume d'emploi (salarié et non salarié) dans le secteur du commerce est-il appelé à évoluer au cours des dix prochaines années par rapport à son niveau actuel

38. Voici trois visions de ce que pourrait être le commerce de détail en 2020. Laquelle est la plus proche de votre vision ?

Avant d'exposer les résultats, soulignons la fragilité de données obtenues sur la base d'un petit échantillon et d'un nombre élevé de non-réponses. C'est la raison pour laquelle nous présenterons ici, non des résultats détaillés, mais les principaux enseignements de cette typologie.

Les répondants à l'enquête se répartissent en trois grands groupes. Le premier rassemble à lui seul près des deux tiers des répondants. De manière générale, les réponses de ce groupe sont très homogènes et très proches des tendances générales observées plus haut. Évoquons rapidement les quelques points par lesquels les individus de ce groupe se distinguent de l'ensemble des répondants. Ils tendent à accorder un poids plus important à l'international dans leur vision du changement (notamment, ils surpondèrent les distributeurs étrangers implantés en France comme facteur de changement). Dans leur vision de l'évolution de la consommation, ils ont insisté plus que les autres sur la montée de l'aspiration à « consommer autrement ».

Alors qu'ils sont plutôt moins pessimistes sur les perspectives d'évolution du pouvoir d'achat, ils sont proportionnellement plus nombreux à estimer que l'influence du prix comme critère d'achat est appelée à se renforcer. Près des deux tiers des répondants ont pointé la recherche de relations personnalisées, parmi les attentes vis-à-vis du commerce qui devraient se renforcer au cours des dix prochaines années. Les distributeurs classés dans ce groupe se distinguent, de manière très significative par rapport aux autres distributeurs, par un relatif optimisme concernant l'adaptation de leur enseigne au commerce de demain (c'est l'opinion exprimée ici par près d'un distributeur sur trois). Ils se distinguent également, sur le plan de l'identification des domaines prioritaires d'adaptation aux évolutions du commerce, par l'accent qu'ils mettent sur la nécessité de mettre en œuvre une relation plus profonde avec la clientèle. La dimension relationnelle est donc particulièrement prégnante dans la vision d'avenir de ce groupe. Le profil de ses membres ne se distingue significativement que sur un point : une proportion sensiblement plus forte de PDG et de DG (60%) parmi les répondants distributeurs.

Le poids statistique de ce premier groupe témoigne de la présence dans le secteur d'un noyau dur d'acteurs (professionnels ou experts) qui partagent des représentations très proches. Il est l'indice de l'institutionnalisation de ces représentations au sein de la culture sectorielle.

Les deux autres groupes sont d'un poids grossièrement équivalent. Le premier se démarque par des visions d'avenir souvent plus radicale, plus en rupture avec l'existant, alors que le second tend à adopter au contraire une vision plus conservatrice, plus proche de l'existant ou des tendances récentes. Attachons-nous à préciser les représentations de ces deux groupes (faiblement) « dissidents ».

3.1 Les « radicaux »

Aucun de nos « radicaux » n'anticipe que les changements à venir dans les dix ans seront de moindre ampleur que ceux que le secteur a vécus au cours des dix dernières années. Au contraire, une majorité d'entre eux s'attend à une transformation radicale avec une remise en cause des fondamentaux. Ils sont quasi-unanimes à voir dans les mutations sociétales une raison majeure de ces évolutions, et ils sont également nombreux à considérer que les mutations du commerce sont

guidées par les transformations d'ensemble du système économique. Ils ont ainsi tendance, davantage que les autres répondants, à inscrire les mutations du commerce dans une perspective systémique plus large. Leur perception des acteurs qui seront les moteurs du changement ne s'écartent pas sensiblement de la perception moyenne : ils accordent moins d'importance aux distributeurs (et pas du tout aux distributeurs étrangers), alors qu'ils sont proportionnellement beaucoup plus nombreux que parmi les autres répondants à avoir pointé le rôle des organisations non-gouvernementales.

Dans leur réponse à la question ouverte les invitant à préciser les changements les plus marquants attendus à l'échelle du secteur pour les dix prochaines années, ils ont été proportionnellement plus nombreux à évoquer les thèmes de la segmentation/différenciation et l'influence de la problématique de la responsabilité sociale (le développement durable en particulier). Sur le plan des changements à venir dans les comportements de consommation, ils mettent davantage l'accent sur les facteurs technologiques, ainsi (et les deux facteurs sont liés) que sur la montée de la figure d'un consommateur stratège, plus exigeant. Plus encore que l'ensemble des répondants, ils anticipent à 80% la diffusion à grande échelle d'une consommation raisonnée, responsable, éthique..., et c'est parmi eux que l'on trouve la plus forte proportion de répondants qui envisagent le rejet de l'hyperconsommation et l'adhésion des consommateurs à l'idée de décroissance. Dans le même esprit, ce groupe affiche la plus forte proportion de répondants (près de 40%) estimant que la consommation engagée devrait être l'un des deux registres immatériels appelés à marquer le plus fortement les comportements des consommateurs en 2020.

Les « radicaux » sont nombreux à envisager le développement de la consommation de services à la personne. Ils anticipent un relèvement de l'emprise des dépenses contraintes sur le budget des ménages. Le fait qu'une majorité d'entre eux estime que le pouvoir d'achat sera en recul, fournit vraisemblablement une des raisons de la spécificité de leurs représentations des comportements de consommation dans l'avenir. Au plan de l'évolution des critères d'achat, ils surpondèrent la croissance de l'influence des garanties écologiques, de l'origine des produits, des garanties d'hygiène et de sécurité..., alors qu'ils sous-pondèrent celle du prix et de la marque. De manière cohérente, 3 « radicaux » sur 4 s'attendent à voir s'accroître significativement la part de marché des marques de distributeurs et des marques enseignes.

Concernant l'évolution des attentes des consommateurs à l'égard du commerce, plus que l'ensemble, ils mettent en avant le choix, mais aussi le prix bas (42% l'ont retenu comme l'une des trois principales attentes des consommateurs à l'égard du commerce). Mais c'est avant tout sur la question de la proximité que les anticipations des « radicaux » se distinguent (63%). Notons également une forte proportion de répondants qui anticipent le renforcement de l'offre de solutions globales (38% contre 14% à l'échelle de l'ensemble des répondants⁷⁵).

Au sujet des transformations de l'appareil commercial, les « radicaux » se montrent nettement plus pessimistes que l'ensemble des répondants quant à l'avenir des hypermarchés (qu'à 90% les

⁷⁵ Les chiffres relatifs à « l'ensemble des répondants » exprimés dans le cours de cette section peuvent différer de ceux présentés dans le cœur de l'analyse des résultats de l'enquête dans la mesure où, pour des raisons techniques, les répondants associés à un nombre trop important de non-réponses ont été exclus de la réalisation de la typologie (voir encadré méthodologique).

voient décliner), mais aussi des grandes surfaces spécialisées (57%). En matière d'urbanisme commercial, ils sont proportionnellement plus nombreux à anticiper le développement du commerce dans les quartiers des grandes villes. Une majorité estime que le commerce rural devrait voir son poids se renforcer. Par contre, ils sont proportionnellement un peu moins nombreux à croire à l'avenir de l'hypercentre des grandes villes. S'ils sont plus nombreux à anticiper un recul des centres commerciaux petits et moyens de périphérie, ils le sont également à croire à la croissance des retail parks.

Les « radicaux » se distinguent du reste de l'échantillon sur le plan de leurs anticipations quant aux modes de gouvernance des réseaux commerciaux susceptibles de bénéficier du plus fort potentiel de développement dans les dix prochaines années. Très dubitatifs sur les groupes intégrés cotés en bourse, ils penchent massivement pour les groupes intégrés autocontrôlés, mais aussi (mais dans une moindre mesure) pour la franchise.

Les « radicaux » apparaissent divisés quant aux perspectives de l'évolution de l'emploi dans le commerce. Ils sont proportionnellement un peu plus nombreux que dans l'ensemble de l'échantillon à anticiper son recul (43%). Mais un tiers d'entre eux envisagent une augmentation...

Sans doute parce qu'ils conçoivent un avenir très différents du présent, les distributeurs « radicaux » sont quasi-unanimes à déclarer que leur enseigne doit engager un effort d'adaptation à la situation à venir. La manière dont ils hiérarchisent les priorités stratégiques en la matière se distingue de la vision d'ensemble sur quelques points significatifs. Aucun n'a retenu dans ses trois priorités stratégiques l'« amélioration de la performance de la supply chain » ou la « maîtrise des coûts d'exploitation ». En revanche, 80% (contre 52% pour l'ensemble de l'échantillon) ont retenu « la capacité à créer une offre différenciatrice ». Ils sont également un peu plus nombreux (mais toujours minoritaires) à avoir pointé le « développement de l'offre de services » et « la révision des modes de gestion des ressources humaines ».

Enfin, en ce qui concerne le choix du scénario synthétique, les « radicaux » penchent à 65% pour le « modèle serviciel », qui est celui le plus en rupture par rapport à la situation présente.

Le profil-type du « radical » se distingue-t-il significativement de celui de l'ensemble des répondants ? Globalement assez peu, ce qui implique sans doute que la personnalité du répondant, son expérience personnelle... comptent pour beaucoup dans ce qui distingue ses visions d'avenir des représentations communes. Notons tout de même quelques points distinctifs. Les « radicaux » comptent dans leurs rangs un petit peu moins de distributeurs et un peu plus de chercheurs, mais les écarts sont modestes et ne sont certainement pas suffisants pour expliquer les spécificités de leurs perceptions. Sur le plan de la position fonctionnelle des distributeurs présents dans ce groupe, on compte un peu moins de PDG et de DG et un peu plus de directeurs de magasin et de directeurs commerciaux, des ventes ou de réseaux, donc dans l'ensemble des fonctions plus exposées aux consommateurs. Sur un plan sectoriel, l'alimentaire, les loisirs et les grands magasins sont sous-représentés, alors que l'équipement de la personne et le bricolage/jardinage sont surreprésentés. Les réseaux de 250 magasins et plus, et les entreprises employant entre 1 000 et 19 999 personnes, sont légèrement surreprésentés. Peut-être plus significatif : il n'y a aucune personne de 60 ans et plus parmi les « radicaux »...

3.2 Les « conservateurs »

L'étiquette de « conservateurs » que nous avons accolée à ce groupe de répondants doit être considérée de manière relative. En effet, s'ils ne sont que 15% à anticiper une transformation radicale du commerce dans les dix ans à venir, ils sont quand même 77% à envisager des changements d'une plus grande ampleur que ceux que le secteur a connus au cours des dix dernières années... Leur vision des facteurs de changement, relevée au travers de la question fermée, ne se distingue pas fondamentalement de celle de l'ensemble des répondants. Dans leur réponse à la question ouverte relative aux changements les plus marquants que devrait vivre le commerce dans les dix prochaines années, les « conservateurs » s'illustrent surtout en négatif par un moindre accent sur les problématiques de segmentation/différenciation, de la proximité et, surtout, de la responsabilité sociale. Parmi les « conservateurs », on trouve davantage encore que dans l'ensemble de l'échantillon, des répondants considérant les distributeurs comme des acteurs majeurs des changements à venir, mais c'est par l'accent mis sur le rôle des pouvoirs publics (pointé par un « conservateur » sur trois) qu'ils se distinguent le plus significativement des autres répondants.

Les visions de l'évolution des comportements de consommation sont également généralement moins radicales que celles de l'ensemble de l'échantillon. Ils sont proportionnellement moins nombreux à croire à l'augmentation de la part des services dans les dépenses des ménages, ou à l'augmentation des dépenses contraintes. Ils sont plus optimistes que la moyenne quant à l'évolution du pouvoir d'achat. Dans leur analyse des évolutions les plus marquantes que devraient connaître les comportements de consommation, les « conservateurs » sont moins nombreux à évoquer la recherche de services, de proximité, de praticité, ou l'influence de la technologie sur les comportements des consommateurs. Aucun n'a spontanément évoqué dans sa réponse ouverte la thématique de la responsabilité sociale (qui englobe celle du développement durable). De manière significative, près d'un « conservateur » sur deux considère que le rapport des Français à la consommation n'est pas susceptible de connaître de changements majeurs par rapport à ce qu'il est aujourd'hui (c'est l'opinion de seulement 12% de l'ensemble des répondants). Corrélativement, ils ne sont que 38% (contre 68%) à croire à la diffusion d'une consommation raisonnée, responsable, éthique. Parmi les registres immatériels qui leur étaient proposés, susceptibles de voir s'accroître leur influence sur les comportements, ils sont relativement plus nombreux à avoir opté pour des registres individualistes, « la réalisation personnelle, la construction identitaire, l'expression de soi », ainsi que « la recherche du plaisir, l'évitement de la contrainte, la recherche d'expériences ». A l'inverse, un seul « conservateur » a retenu le registre de la « consommation engagée ».

Dans leur analyse de l'évolution des critères d'achat des consommateurs, les « conservateurs », comparativement aux autres répondants, ont mis davantage l'accent sur les labels de qualité et, plus encore, sur les marques (dont 42% voient l'influence se renforcer, contre seulement 29% pour l'ensemble de l'échantillon). De manière cohérente avec ce dernier point, 58% des « conservateurs » estiment que la part de marché des marques de distributeurs et des marques

enseignes est appelée à se stabiliser autour de son niveau actuel. Comparés à l'ensemble des répondants, les « conservateurs » tendent à minimiser l'influence à venir de l'origine des produits, des garanties d'hygiène et de sécurité, et surtout du prix et des conditions sociales de production comme critères d'achat.

La vision des « conservateurs » relative à l'évolution des attentes des consommateurs à l'égard du commerce se distingue par un accent plus fort mis sur le choix et, plus encore, sur la sélection des produits et leur adaptation fine aux besoins (thématique abordée spontanément par 62% des individus de ce groupe). En revanche, ils ont moins insisté sur les services complémentaires, l'attente de relations personnalisées, et sur les problématiques de proximité/accessibilité.

Les « conservateurs » se montrent optimistes quant à l'avenir de l'hypermarché. Ils ne sont que 38% à la voir reculer dans les 10 années à venir (contre 78% pour l'ensemble de l'échantillon), et c'est parmi eux que se concentrent les rares répondants estimant que le poids des hypers est appelé à s'accroître. De même, ils sont nettement moins pessimistes que l'ensemble des répondants concernant l'avenir des GSS que seuls 8% voient reculer (58% anticipent une stabilité de leur poids). *A contrario*, s'ils partagent l'anticipation majoritaire d'un poids croissant des petites surfaces de proximité, leur enthousiasme est plus mesuré alors qu'ils sont un peu plus confiants que la moyenne dans l'avenir du hard-discount. Sur le plan des différentes formes d'implantations commerciales, les anticipations des « conservateurs » se distinguent principalement sur deux points : ils sont beaucoup moins nombreux à croire au développement des quartiers commerciaux des grandes villes et, surtout, ils croient à plus de 60% (contre seulement 34% dans l'ensemble de l'échantillon) à la possibilité d'une stabilisation du poids des centres commerciaux régionaux dans l'appareil commercial national.

Sur le plan du potentiel de développement associé à chaque forme de gouvernance des réseaux commerciaux, les « conservateurs » sont de chauds partisans du groupe intégré côté en bourse. Ils se montrent plus réservés pour ce qui est des groupes intégrés autocontrôlés et de la franchise.

En dépit de visions d'avenir dans l'ensemble relativement conservatrices, les distributeurs classés comme « conservateurs » s'accordent à 80% sur l'idée que leur enseigne doit engager un effort d'adaptation important à la situation à venir. Leurs priorités en la matière se différencient de la vision d'ensemble par l'accent qui est mis sur la compréhension des attentes des clients et sur l'acquisition de la taille critique. En revanche, la capacité à créer une offre différenciatrice est en retrait et aucun distributeur « conservateur » n'a pointé la question des ressources humaines.

Le groupe des « conservateurs » compte dans ses rangs sensiblement moins de personnes optimistes quant à l'évolution de l'emploi dans le commerce que parmi l'ensemble des répondants (12% contre 34%).

Enfin, les « conservateurs » sont beaucoup plus partagés (indécis ?) que l'ensemble des répondants quant au choix du scénario synthétique. Le « règne du prix cassé » et le « modèle serviciel » sont à égalité avec 31% des suffrages. C'est dire que c'est parmi les « conservateurs » que se trouve la majorité des supporters du scénario du « règne du prix cassé », alors que les partisans du « modèle serviciel » sont proportionnellement moins nombreux que parmi l'ensemble des répondants.

Le groupe des « conservateurs » est composé d'une proportion un peu plus importante de distributeurs et d'institutionnels. On n'y trouve aucun consultant. Sur le plan fonctionnel, la structure du groupe ne se distingue que par un poids relativement faible des PDG/DG. Sur le plan sectoriel, l'alimentaire est légèrement surreprésenté, alors que l'habillement et l'équipement du foyer sont sous-représentés. Les représentants de réseaux de dimension moyenne (50 à 249 points de vente) sont proportionnellement plus nombreux, alors que les grands réseaux sont sous-représentés. Enfin, la structure d'âge des répondants fait apparaître, de manière qui n'est sans doute pas anodine, une sous-représentation des moins de 40 ans et une surreprésentation des 50 - 59 ans.

CONCLUSION

Le premier objectif de cette enquête auprès des acteurs du commerce était de dresser un état des lieux des représentations en vigueur dans le secteur quant à sa dynamique. La finalité était d'observer si l'inertie d'une culture sectorielle héritée du précédent régime de croissance pouvait constituer un obstacle à l'adaptation du commerce à son environnement économique et sociétal, ou si, au contraire, cette culture avait suffisamment évolué pour desserrer les freins mentaux au changement. La réponse est sans ambiguïté : les visions d'avenir des acteurs interrogés témoignent de la prégnance de représentations et de modes de pensée très éloignés de ceux associés à la culture sectorielle des beaux jours de la distribution de masse discount.

Les thématiques de la concurrence par les prix, de la recherche systématique de la compression des coûts, de comportements de consommation principalement concentrés sur la recherche du prix bas... n'occupent qu'une position de second rang dans les représentations des acteurs d'aujourd'hui. La croyance dans le jeu de la roue de la distribution pour anticiper l'avenir du secteur semble s'être effacée devant une analyse beaucoup plus subtile, accordant plus d'importance au contexte économique, technologique et sociétal dans lequel évoluent les entreprises commerciales.

D'une manière extrêmement synthétique, nous pouvons nous risquer à résumer la représentation dominante qui ressort de l'analyse des réponses de la manière suivante. Le e-commerce et, plus généralement, les technologies de l'information et de la communication, sont appelés à exercer une emprise croissante sur le commerce, d'une part en provoquant une évaporation significative de la clientèle vers le nouveau circuit et, d'autre part, en offrant de nouveaux outils d'information et d'arbitrage aux consommateurs qui voient ainsi s'accroître leur pouvoir de négociation à l'égard des acteurs de l'offre.

Le commerce physique va devoir s'adapter à cette donne, d'une part en cultivant sa spécificité dans un paysage qui va devenir massivement multicanal (le service, la proximité, l'expérientiel...) et, d'autre part, en répondant avec plus de précision aux attentes des consommateurs. Les mutations sociétales ont fait que ces attentes se sont complexifiées : plus individualisées, elles englobent la demande de relations plus respectueuses de la personne du client, exigeant des vendeurs un comportement juste et respectueux des engagements pris. Elles intègrent également de plus en plus une dimension éthique et responsable qui, combinée aux tensions qui règnent sur la dynamique du pouvoir d'achat, suscite une aspiration à consommer autrement, et promeut un modèle de consommation « raisonnée » auquel on s'attend à ce que les acteurs de l'offre répondent.

Afin de s'adapter à cette nouvelle donne, le commerce devra approfondir son « orientation-client ». Sur la base d'une connaissance de plus en plus fine des attentes et comportements des consommateurs, il mettra en œuvre un « commerce de précision » conduisant à une segmentation croissante des marchés et à la mise en avant de stratégies de différenciation. Ce renforcement de l'orientation-client conduira également à enrichir le contenu en services de la prestation commerciale, prélude à l'adoption d'une posture servicielle – encore mal affirmée dans les représentations des acteurs – consistant à penser le rôle du commerce moins comme la mise à

disposition de produits que comme la satisfaction de besoins, la prise en charge de fonctions pour le compte des clients.

Sur le plan de la structure de l'appareil commercial, cette vision de l'avenir du commerce est associée à la mise en avant de la proximité. Cette proximité (physique, mais aussi relationnelle) est supposée profiter au commerce urbain, alors que les hypermarchés et les retail parks, figures emblématiques de la précédente révolution commerciale, seraient condamnés à régresser.

Si les représentations de l'avenir que nous ont exposées les répondants sont à bien des égards en rupture avec les fondamentaux de la distribution de masse à l'heure du régime de croissance intensive, elles sont très influencées par la situation actuelle du secteur du commerce et par les évolutions (ou « révolutions ») qu'il a connues au cours des dernières années. L'influence du présent sur les représentations de l'avenir est particulièrement visible pour ce qui est des anticipations en matière de déformation de la structure de la consommation des ménages, de la dynamique du pouvoir d'achat ou des dépenses pré-engagées ; leurs anticipations relatives aux dynamiques des différents formats de points de vente constituent également une prolongation des tendances récentes (crise de l'hypermarché, évolution incertaine du hard-discount entre radicalisation et « soft-discount »)...

De ce point de vue, les visions d'avenir que livrent les répondants comportent peu de ruptures par rapport à des tendances récentes qu'elles tendent surtout à prolonger et à amplifier. Ceci pose la question de la solidité de l'ancrage de ces représentations de l'avenir qui pourraient subir des inflexions significatives au gré des événements.

L'impossibilité de mesurer la solidité de l'ancrage des représentations constitue l'une des limites de cette recherche. Elle en comporte d'autres. Certaines relèvent du choix de procéder par voie d'enquête auto-administrée : les réponses sont parfois schématiques (ce que visait à contrebalancer la multiplication des questions ouvertes) ; la lourdeur du questionnaire a contribué à réduire le nombre de questionnaires exploitables ; l'échantillon final de répondants n'est pas nécessairement représentatif de la population visée...

Pour autant, le caractère très marqué des résultats obtenus constitue un indice très fort de ce que les schémas mentaux des acteurs du commerce ont effectivement fortement évolué. Cette affirmation gagnerait beaucoup à pouvoir s'appuyer sur les résultats d'une enquête similaire réalisée dans le passé. Les résultats obtenus constituent néanmoins un point à date auquel pourront être comparés les résultats d'enquêtes similaires conduites dans l'avenir. Nous aurons alors une meilleure connaissance du degré d'ancrage des représentations relevées ici et pourrons confirmer l'idée de la mise en place d'une nouvelle culturelle sectorielle en phase avec la trajectoire d'évolution du secteur. Le nouveau régime de croissance serait alors totalement installé.

Deux autres prolongements possibles de cette enquête sont envisageables. Le premier consiste à enquêter la même cible sur des aspects importants laissés dans l'ombre par le questionnaire de la présente enquête, notamment ceux qui touchent au back-office, aux modes d'organisation des entreprises commerciales, aux positionnements sur les différents maillons de la chaîne de valeur, aux relations avec les fournisseurs... Le second serait de conduire une enquête similaire auprès de la vaste population des commerçants indépendants isolés, avec l'idée de mesurer la convergence

entre leurs visions de l'avenir et celles des grands acteurs du secteur (qui auront probablement une plus forte influence sur la trajectoire que connaîtra le secteur) pour, le cas échéant, identifier des points sur lesquels un effort d'information et de sensibilisation serait particulièrement pertinent.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAMSON E., HAMBRICK D.C. [1997], "Attentional Homogeneity in Industries: The Effect of Discretion", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, pp. 513-532.
- ALCHIAN A.A. [1950], "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, vol.58, n°3, June, pp.211-222.
- ARENA R., FESTRE A. [2002], "Connaissance et croyances en économie : l'exemple de la tradition autrichienne", *Revue d'Économie Politique*, vol. 112, n°5, pp. 635-657.
- ARGYRIS C., SCHÖN D.A. [1978], *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- ARROW K.J. [1986], "Rationality of Self and Others in an Economic System", *Journal of Business*, vol. 59, n°4, pp.385-399.
- AXELROD Robert [1976], *Structure of the Decision: the Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton University Press.
- BROWNLIE D., SPENDER J.C. [1995], "Managerial Judgement in Strategic Marketing. Some Preliminary Thoughts", *Management Decisions*, vol. 33, n°6, pp. 39-50.
- CALORI R., JOHNSON G, SARNIN P. [1994], "CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization", *Strategic Mapping Journal*, vol. 15, pp. 437-457.
- CARLUER-LOUSSOUAM F., DAUVERS O. [2004], *La Saga du commerce français*, Éditions Dauvers.
- CARMELI A., SCHAUBROECK J. [2006], "Top Management Team Behavior, Decision Quality, and Organizational Decline", *The Leadership Quarterly*, vol. 17, n° 5, pp. 441-453.
- CHATRIOT A., CHESSEL M.-E. [2006], "L'histoire de la distribution : un chantier inachevé", *Histoire, Économie et Société*, vol. 25, pp. 67-82.
- CHILD J. [1972], "Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- COHEN W., LEVINTHAL D. [1990], "Absorptive capacity : a new learning perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol.35.
- CYERT R.M., MARCH J.G. [1963], *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- DAUVERS O. [2003], "Bob le hardeur, assassiné pour avoir bloqué la roue de la distribution", in *Le commerce en 2053*, IFM, Paris, pp. 12-16.
- DEEPHOUSE D.L. [1996], "Does Isomorphism Legitimate?", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, pp. 1024-1039.
- DEEPHOUSE D.L. [1999], "To Be Different, or To Be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 147-166.
- DiMAGGIO P.J., POWELL W.W. [1983], "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- DUNCAN R.B. [1972], Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.
- EDEN C. [1988], "Cognitive Mapping", *European Journal of Operational Research*, vol. 36, n°1, pp.1- 13.
- EHLINGER S. [1996], "Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles", Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

- FESTINGER L. [1957], *A theory of Cognitive Dissonance*, CA, Stanford University Press.
- GELETKANYCZ M.A. [1997], "The Saliency of "Culture's Consequences": The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 8, pp. 615-634.
- GELETKANYCZ M.A., BLACK S.S. [2001], "Bound by the Past ? Experience- Based Effects on Commitment to the Strategic Status Quo", *Journal of Management*, vol. 27, n°1, pp. 3-21.
- GEORGESCU-ROEGEN N. [1954], "Choice, Expectations and Measurability", *The Quarterly Journal of Economics*, vol.67, pp.503-534.
- GRANOVETTER O. [1985], "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp. 481-510.
- GUPTA A., GOVINDARAJAN V. [1984], "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 25-41.
- HAMBRICK D.C., GELETKANYCZ M.A., FREDRICKSON J.W. [1993], "Executive Commitment to the statu quo: Some Tests of its Determinants", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 401-418.
- HAMBRICK D.C., MASON P. [1984], "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 193-206.
- HAYEK F. [1953], *Scientisme et sciences sociales*, Plon, Paris.
- HAYEK F.A. [1978], "The Primacy of the Abstract", in *New Studies in Philosophy, Politics, Economics, and the History of Ideas*, Routledge and Keagan Paul, London.
- HUFF A. [1990], *Mapping Strategic Thought*, Wiley, New York.
- HUFF A.S., HUFF J.O., with BARR P.S. [2000], *When Firms Change Direction*, Oxford University Press, Oxford.
- JACQUEMIN A. [1985], *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Economica-Cabay, Paris, Louvain-La-Neuve.
- KIRZNER I.M. [1979], *Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago & London.
- KNIGHT F.H. [1921], *Risk, Uncertainty and Profit*, H. Schnaffer & Marx, New York.
- LEVINTHAL D.A., MARCH J.G. [1993], "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 95-112.
- MCCABE D.L., DUTTON J.E. [1993], "Making Sense of the Environment: The Role of Perceived Effectiveness", *Human Relations*, vol. 46, n°3, pp. 623-643. McNair [1931, 1958].
- MILLER D. [1991], "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment", *Management Science*, vol. 37, pp. 34-52.
- MOATI P. [1989], *La filière sport*, rapport pour le ministère de l'Industrie et le secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports, CRÉDOC, Paris.
- MOATI P. [1992], "La filière du roman : de la passion à la rationalité marchande", *Cahiers de l'économie du livre*, n°7, mars, pp.103-138.
- MOATI P. [1996], "Méthode d'étude sectorielle", vol.2, *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°93, sept.
- MOATI P. [2001], *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.
- NELSON R.R., WINTER S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass.

- NYSTROM P.C., STARBUCK W.H. [1984], "To Avoid Organizational Crises, Unlearn", *Organizational Dynamics*, spring, pp.53-65.
- PENROSE E. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- PENROSE E. [1963], *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de la firme*, Éditions Hommes et Techniques, Paris.
- PERRIN J.C. [1993], "Décentralisation et milieux locaux : étude comparative", in C. Dupuy et J.P. Gilly (eds), *Industrie et territoires en France*, La Documentation Française, Paris, pp.71-93.
- PFEFFER J., SALANCIK G. [1978], *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- PIERCE J.L., BOERNER C.S., TEECE D.J. [2002], "Dynamic Capabilities, Competence and the Behavioral Theory of the Firm", in M. Augier, J.G. March (eds), *The Economics of Choice, Change and Organization. Essays in Memory of Richard M. Cyert*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, pp. 81-95.
- PORAC J.F., THOMAS H., BADEN-FULLER C. [1989], « Competitive groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers », *Journal of Management Studies*, vol. 26, pp.397-416.
- PORTER M.E. [1982], *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.
- PRAHALAD C.K., BETTIS R.P. [1986], "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 485-501.
- RALLET A. [2010], "Le commerce à l'ère de l'économie numérique : tendances et éléments de perspectives", in L'évolution du commerce à l'ère de l'économie numérique, *Prospective et Entreprise*, n° 11, février, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, pp. 7-32.
- RUMELHART D.E., NORMAN D.A. [1978], *Accretion, tuning and restructuring: Three modes of learning*. In JW Cotton & RL Klatzky (Eds), *Semantic factors in cognition*. Hillsdale, NJ Erlbaum.
- SALAIS R., STORPER M. [1993], *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.
- SALGADO, STARBUCK W.H., MEZIAS J.M. [2002], "The Accuracy of Managers' Perceptions: A Dimension Missing from Theories about Firms", in M. Augier, J.G. March (eds), *The Economics of Choice, Change and Organization. Essays in Memory of Richard M. Cyert*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, pp. 168-185.
- SANTOS-VIJANDE M.L., SANZO-PEREZ M.J., ALVAREZ6GONZALEZ L.I., VASQUEZ- CASIELLES R. [2005], "Organisational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 34, pp. 187- 202.
- SCHEIN E. [1985], *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass.
- SIMON H.A. [1982], *Models of Bounded Rationality*, vol.2, The MIT Press, Cambridge.
- SONG J.H. [1982], "Diversification Strategies and the Experience of Top Executives of Large Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 377- 380.
- SORDET C. [1997], *Les grandes voix du commerce*, Liaisons Ed.
- STEWART W.H., MAY R.C., KALIA A. [2008], "Environmental Perceptions and Scanning in the United States and India: Convergence in Entrepreneurial Information Seeking", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jan., pp. 83- 105.
- STIGLER G. [1961], "The Economics of Information", *Journal of Political Economics*, vol.69, n°3, june, pp.213-225.

STORPER M. [1995], "La géographie des conventions : proximité territoriale, interdépendances hors marché et développement économique", in RALLET A., TORRE A. (eds), *Économie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, pp.111-127.

SUTCLIFFE K.M., HUBER G.P. [1998], "Firm and Industry as Determinants of Executive Perceptions of the Environment", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 793-807.

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. [1997], "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, ° 7, pp. 509-533.

THIL E. [1966], *Les inventeurs du commerce moderne. Des grands magasins aux bébés-requins*, Arthaud, Paris.

WALSH J.P. [1995], "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Mamory Lane", *Organization Science*, vol. 6, n°3, pp. 280-321.

1/ A quel secteur du commerce de détail votre enseigne appartient-elle ?

Ces questions s'adressent uniquement aux cadres et responsables d'enseignes :

Quelle est la taille de votre entreprise ?

- Effectif salarié :
- Nombre de points de vente :

2/ Selon vous, quels ont été les 2 éléments qui ont le plus contribué à la transformation du commerce de détail en France au cours des dernières années ? [Choix unique]

- La multiplication des enseignes étrangères implantées en France
- La « crise » de l'hypermarché
- L'apparition du e-commerce
- Le développement du hard-discount
- Le retour du commerce de proximité
- L'évolution des comportements de consommation
- Le développement des marques de distributeurs et des marques enseignes
- Les transformations du cadre réglementaire
- Autres (précisez)

3.1/ Quels sont les 3 principaux domaines dans lesquels votre entreprise a concentré ses efforts au cours des 10 dernières années ? [Choix unique]

Cette question s'adresse uniquement aux cadres et responsables d'enseignes :

- Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients
- L'acquisition de la taille critique
- L'amélioration de la performance de la supply chain
- La révision des modes de gestion des ressources humaines
- La révision de l'organisation et de l'arbitrage entre centralisation et décentralisation
- La capacité à créer une offre différenciatrice
- La maîtrise des coûts d'exploitation
- La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients
- Développer une approche multicanal
- Développer l'offre de services
- Autres (précisez)

3.2/ Classez ces 3 principaux domaines selon l'intérêt des efforts réalisés de 1 à 3, du plus au moins intense.

Cette question s'adresse uniquement aux cadres et responsables d'enseignes :

Domaine	n°1	n°2	n°3

4/ Selon vous, au cours des dix prochaines années, quelle sera l'ampleur des changements que devrait connaître le secteur du commerce de détail pris dans son ensemble ? [Choix unique]

- Des changements d'une moindre ampleur que ceux que le secteur a connus au cours des dix dernières années
- Des changements d'une plus grande ampleur que ceux que le secteur a connus au cours des dix dernières années, mais sans remise en cause de ses fondamentaux
- Le secteur est appelé à connaître une transformation radicale, une remise en cause de ses fondamentaux, une mutation d'une ampleur équivalente à celle qui a accompagné la naissance et le développement de la grande distribution dans les années 1960

5/ En quelques lignes, en quoi le commerce de détail dans dix ans se distinguera-t-il de manière significative du commerce d'aujourd'hui ? [Question ouverte]

6.1/ Selon vous, quels seront les 3 principaux facteurs à l'origine des changements que le secteur du commerce devrait connaître au cours des dix prochaines années ?

- La réglementation
- La mondialisation
- Les défis du développement durable
- L'évolution technologique
- La démographie
- Les mutations sociétales
- Les transformations d'ensemble du système économique
- Autre (précisez)

6.2/ Classez ces 3 principaux facteurs de changements selon la force de leur influence de 1 à 3, du plus au moins influent.

Facteurs de changement	n°1	n°2	n°3

7.1/ Selon vous, quels seront les 3 principaux acteurs responsables des changements que le secteur du commerce devrait connaître au cours des dix prochaines années ?

- Les acteurs de la distribution existants
- Les distributeurs étrangers ayant réalisé une implantation en France
- Les nouveaux entrants dans le secteur du commerce physique
- Les acteurs (existants ou nouveaux entrants) du e-commerce
- Les industriels
- Les grandes entreprises de services (banque, assurance, télécommunications, énergie...)
- Les pouvoirs publics
- Les consommateurs
- Les organisations non gouvernementales
- Autres (précisez)

7.2/ Classez ces 3 principaux acteurs responsables des changements selon la force de leur influence de 1 à 3, du plus au moins influent.

Acteurs du changement	n°1	n°2	n°3

8/ Selon vous, quelle sera l'évolution la plus marquante dans les comportements de consommation, au cours des dix prochaines années ? [Question ouverte]

9/ Quels sont les postes de dépense des ménages qui devraient connaître la plus forte croissance au cours des dix prochaines années ? [Question ouverte]

10/ Quels sont les postes de dépense des ménages qui devraient connaître le plus fort recul (absolu ou relatif) au cours des dix prochaines années ? [Question ouverte]

11/ Le poids des services marchands dans les dépenses des ménages est-il appelé selon vous à :

- Augmenter de façon significative
- Diminuer de façon significative
- Demeurer grossièrement au niveau actuel

12/ Quelles catégories de services devraient bénéficier de la croissance des dépenses la plus soutenue ? [Question ouverte]

13/ Comment la part du budget des ménages consacrée aux dépenses « contraintes » (loyer, charges du logement, essence, cantine...) est-elle amenée à évoluer au cours des dix prochaines années ?

- Augmenter de façon significative
- Diminuer de façon significative
- Demeurer grossièrement au niveau actuel

14/ Comment la part des dépenses des ménages donnant lieu à prélèvement automatique sur le compte bancaire (loyer, télécommunications, abonnements divers...) est-elle amenée à évoluer au cours des dix prochaines années ?

- Augmenter de façon significative
- Diminuer de façon significative
- Demeurer grossièrement au niveau actuel

15/ Au cours des dix prochaines années, comment le rapport à la consommation des Français est-il susceptible d'évoluer ? [Choix unique]

- Consolidation de l'hyperconsommation : appétence à la consommation, extension de la sphère marchande...
- Rejet de l'hyperconsommation, adhésion à l'idée de décroissance et de « simplicité volontaire »
- Diffusion à grande échelle d'une consommation raisonnée, responsable, éthique...
- Pas de changement majeur par rapport à aujourd'hui

16/ Au cours des dix prochaines années, quelle évolution le pouvoir d'achat des ménages est-il amené à connaître ?

- Une croissance faible, comme au cours des dix dernières années
- Une croissance plus soutenue qu'au cours des dix dernières années
- Une stagnation
- Un recul

17.1/ Parmi les registres immatériels ci-dessous qui sous-tendent les attentes et les comportements des consommateurs, quels sont les 2 registres dont l'influence va augmenter dans les dix prochaines années ?

- La réalisation personnelle, la construction identitaire, l'expression de soi
- La recherche du plaisir, l'évitement de la contrainte,
- La recherche d'expériences
- La recherche du lien social, du rattachement communautaire ou tribal
- Le besoin de « rassurance », la recherche de la sécurité, de la prise en charge
- La nostalgie, la recherche du retour aux sources, la sensibilité à la tradition, la naturalité
- La consommation engagée

17.2/ Classez ces 2 registres immatériels selon la force de leur influence ; attribuez 1 au plus influent et 2 à l'autre.

Registre immatériel	n°1	n°2

18/ Pour chaque critère d'achat ci-dessous, veuillez indiquer si son influence sur la consommation en général est appelée à s'accroître, à se réduire ou à demeurer stable dans les dix prochaines années [Tableau à cocher]

Influence du critère d'achat	En augmentation	En diminution	Stable
Les labels de qualité			
Les conditions sociales de production (respect des fournisseurs, des salariés...)			
Le prix			
Les garanties d'hygiène et de sécurité			
Les garanties écologiques			
La marque			
L'origine géographique des produits			

19/ Selon vous, quelle sera l'évolution la plus marquante dans les attentes des consommateurs à l'égard du commerce au cours des dix prochaines années ? [Question ouverte]

20.1/ Parmi les attentes suivantes des consommateurs vis-à-vis du commerce, quelles sont les 3 principales qui vont se renforcer au cours des dix prochaines années ?

- Le choix
- Une relation personnalisée
- Des prix bas
- Des services complémentaires (livraison, installation, assistance à l'usage, maintenance...)
- Des produits sélectionnés, finement adaptés aux besoins
- Du confort d'achat
- Des promotions
- De la proximité géographique, de l'accessibilité
- Une prise en charge globale d'une catégorie de besoins

20.2/ Classez ces 3 principales attentes des consommateurs de 1 à 3, de celle qui augmentera le plus à celle qui augmentera le moins.

Attentes des consommateurs	n°1	n°2	n°3

21/ Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des grandes surfaces spécialisées dans le commerce de détail dans dix ans sera :

- Plus important qu'il ne l'est aujourd'hui
- Moins important qu'il ne l'est aujourd'hui
- Équivalent

22/ Sur un plan plus qualitatif, comment les grandes surfaces spécialisées sont-elles amenées à évoluer au cours des dix prochaines années ? (format, positionnement stratégique, localisation, assortiment...) [Question ouverte]

23/ Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des hypermarchés dans le commerce de détail dans dix ans sera :

- Plus important qu'il ne l'est aujourd'hui
- Moins important qu'il ne l'est aujourd'hui
- Équivalent

24/ Sur un plan plus qualitatif, comment les hypermarchés sont-ils amenés à évoluer au cours des dix prochaines années ? (format, positionnement stratégique, localisation, assortiment ...) [Question ouverte]

25/ Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids du hard-discount dans le commerce de détail dans dix ans sera :

- Plus important qu'il ne l'est aujourd'hui
- Moins important qu'il ne l'est aujourd'hui
- Équivalent

26/ Sur un plan plus qualitatif, comment le hard-discount est-il amené à évoluer au cours des dix prochaines années ? (format, positionnement stratégique, localisation, assortiment ...) [Question ouverte]

27/ Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des petites surfaces de commerce de proximité dans le commerce de détail dans dix ans sera :

- Plus important qu'il ne l'est aujourd'hui
- Moins important qu'il ne l'est aujourd'hui
- Équivalent

28/ Sur un plan plus qualitatif, comment les petites surfaces de commerce de proximité sont-elles amenées à évoluer au cours des dix prochaines années ? (format, positionnement stratégique, localisation, assortiment ...) [Question ouverte]

29/ Au cours des dix prochaines années, comment le partage du marché entre les différents types d'implantations commerciales est-il susceptible d'évoluer ? [Tableau à cocher]

Types d'implantation commerciale	Part en hausse	Stable	Part en baisse
Quartiers commerçants des grandes villes (vocation de service de proximité)			
Commerce en zones rurales			
Retail parks			
Centres commerciaux petits et moyens de périphérie			
Centres commerciaux régionaux (plus de 100 boutiques, zone de chalandise étendue)			
Centre-ville des villes petites et moyennes			
Hypercentres des grandes villes			
Autres			

30/ Merci d'expliciter vos réponses en exposant votre vision de l'évolution des implantations commerciales à 10 ans : [Question ouverte]

31.1/ Par rapport à votre représentation de ce que sera le commerce dans dix ans, quelles sont les 2 formes de gouvernance d'entreprise qui vous semblent pouvoir bénéficier du plus fort potentiel de développement ?

- Les groupes intégrés cotés en bourse
- Les groupes intégrés autocontrôlés
- Les groupements de commerçants indépendants (commerce associé)
- La franchise
- Les coopératives de commerçants
- Autre (précisez)

31.2/ Classer ces 2 principales formes de gouvernance qui vont se développer et attribuer 1 à celle qui se développera le plus et 2 à celle qui se développera le moins.

Forme de gouvernance	n°1	n°2

32/ Selon vous, quelle part du commerce de détail le e-commerce (sur ordinateur, mobile...) représentera-t-il dans dix ans ? (en %) [Question ouverte]

33/ Quels seront les acteurs dominants du e-commerce dans dix ans ? [Choix unique]

- Les enseignes du commerce en magasin
- Les « pure players » (entreprises nées du e-commerce)
- Les industriels
- Les entreprises de services (télécommunications, banque-assurance, logistique, énergie...)
- Autre (précisez)

34/ Comment anticipez-vous l'évolution du poids des marques de distributeurs, marques-enseignes et marques d'industriels vendues dans leurs propres réseaux de distribution dans le commerce de détail au cours des dix prochaines années ? [Choix unique]

- Une stabilisation approximative au niveau actuel
- Un accroissement significatif de leur part de marché
- Un recul de leur part de marché face à la progression de marques nationales vendues dans les réseaux multimarques

35.1/ Comment le volume d'emploi (salariné et non salariné) dans le secteur du commerce est-il appelé à évoluer au cours des dix prochaines années par rapport à son niveau actuel ? [Choix unique + 2 sous-questions qui s'affichent si en augmentation]

- En diminution
- En augmentation
- A peu près stable

35.2/ Diriez-vous qu'il s'agit d'une augmentation

- Importante
- Faible

35.3/ Quelles seraient les principales raisons de cette augmentation ? [Question ouverte]

36/ A l'horizon 2020, comment aura évolué l'activité et/ou le réseau de votre enseigne ? [Choix unique]

Cette question s'adresse uniquement aux cadres et responsables d'enseignes :

- Il sera approximativement ce qu'il est aujourd'hui
- Il aura connu un développement modéré
- Il aura connu un développement substantiel
- Il sera en recul

37.1/ Par rapport à la vision que vous avez du commerce en 2020, estimez-vous que votre enseigne ? [Choix unique]

Cette question s'adresse uniquement aux cadres et responsables d'enseignes :

- est adaptée à la situation à venir
- doit engager un effort d'adaptation à la situation à venir

[Si « doit engager un effort d'adaptation »] :

37.2/ Quels sont les 3 principaux domaines dans lesquels l'effort d'adaptation doit porter en priorité ? (classer de 1 à 3 en fonction du degré de priorité)

Cette question s'adresse uniquement aux cadres et responsables d'enseignes :

- Une meilleure capacité de compréhension des attentes des clients
- L'acquisition de la taille critique
- L'amélioration de la performance de la supply chain
- La révision des modes de gestion des ressources humaines
- La révision de l'organisation et de l'arbitrage entre centralisation et décentralisation
- La capacité à créer une offre différenciatrice
- La maîtrise des coûts d'exploitation
- La capacité à créer une relation plus profonde et plus riche avec les clients
- Développer une approche multicanal
- Développer l'offre de services
- Autre (précisez)

38/ Voici trois visions de ce que pourrait être le commerce de détail en 2020. Laquelle est la plus proche de votre vision ?

Le règne du prix cassé

Une conjoncture économique morose pèse durablement sur le pouvoir d'achat des ménages, ce qui attise la sensibilité aux prix et renforce la propension à « l'achat malin ». En réaction, le prix bas et l'action promotionnelle s'imposent au sein du secteur du commerce comme forme de concurrence dominante. Les concepts hard-discount et low-cost progressent sensiblement, dans l'alimentaire comme dans le non-alimentaire, en magasin comme sur le net. Le e-commerce a conquis des parts de marché importantes partout où il est en mesure de bénéficier d'un avantage de compétitivité-prix face au commerce en magasin. Le commerce de proximité souffre de son handicap sur le terrain des prix. L'hyper renoue avec l'orientation « discount » de ses origines et réduit le contenu en service. La recherche de gains de productivité et l'atonie de l'activité provoquent la baisse du volume d'emplois dans le commerce. Les centres commerciaux régionaux souffrent d'être perçus par les consommateurs comme des lieux de tentation qui impliquent, de surcroît, une mobilité automobile coûteuse.

Le commerce de précision

La croissance du pouvoir d'achat s'inscrit dans la tendance « molle » des dix dernières années. Les valeurs de l'hyperconsommation se portent bien et bénéficient du soutien de l'innovation produit et d'un marketing qui sait surfer sur les registres immatériels porteurs. Les entreprises de distribution ont poursuivi leur montée en compétence en matière d'analyse des comportements des consommateurs, d'exploitation des bases de données et de stratégie marketing. Afin de se différencier des concurrents, les enseignes s'efforcent de répondre avec plus de précision à la diversité des attentes des consommateurs. Les concepts commerciaux segmentants se multiplient, qui ciblent des catégories de consommateurs/d'usages spécifiques. En particulier, les enseignes s'inscrivant dans le registre de la consommation responsable se multiplient. La taille moyenne des points de vente diminue. Les hypermarchés souffrent de la concurrence tous azimuts des concepts segmentants qui répondent avec plus de précision à la diversité des attentes. Le hard-discount et les autres concepts low cost

restent cantonnés aux segments de clientèle les plus sensibles au prix. Le modèle click and mortar devient dominant, les enseignes recherchant sur le net à la fois la possibilité de toucher leur cible sur une échelle spatiale élargie, et l'opportunité d'étendre la gamme de services rendus tout en développant la dimension communautaire de la relation-client.

Le modèle serviciel

La montée des préoccupations environnementales et la réaction aux excès d'un certain marketing contribuent à faire évoluer les comportements de consommation : parallèlement à la diffusion de comportements associés à l'idée de « consommation durable » promu par les milieux militants, les consommateurs aspirent à « consommer mieux » et sont à la recherche de produits de qualité, utiles, durables, pertinents par rapport à leurs besoins. La poursuite de l'élévation du niveau de vie continue de renforcer le poids des services dans les dépenses des ménages, d'autant plus que – grâce aux NTIC - l'offre de services s'est enrichie et leurs coûts se sont réduits. Le commerce renforce son contenu en services, au point quelque fois de rendre floue la frontière entre commerce et services. L'aide au choix, le conseil, l'assistance à l'usage, les garanties... se développent. Certaines enseignes expérimentent des modèles dans lesquels ce qui est vendu n'est plus directement des produits mais des solutions, des usages (location, forfaits...). Les distributeurs sont présents simultanément sur les différents canaux afin d'offrir à leurs clients une chaîne servicielle complète et intégrée.

39/ Souhaitez-vous apporter un commentaire, une précision ou une nuance au scénario choisi ?

LISTE DES TABLEAUX DE RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

<u>Tableau n°1</u> : Statut du répondant	32
<u>Tableau n°2</u> : Fonction du répondant	32
<u>Tableau n°3</u> : Age du répondant.....	32
<u>Tableau n°4</u> : "Participez-vous au comité exécutif de votre entreprise ?"	33
<u>Tableau n°5</u> : "A quel secteur du commerce de détail votre enseigne appartient-elle ?" (<i>question n°1</i>)	33
<u>Tableau n°6</u> : "Quelle est la taille de votre entreprise, en nombre de salariés ?"	33
<u>Tableau n°7</u> : "Quelle est la taille de votre entreprise, en nombre de points de vente ?"	33
<u>Tableau n°8</u> : "Selon vous, quels ont été les deux éléments qui ont le plus contribué à la transformation du commerce de détail en France au cours des dernières années ?" (<i>question n°2</i>)	42
<u>Tableau n°9</u> : "Quels sont les principaux domaines dans lesquels votre entreprise a concentré ses efforts au cours des dernières années ?" (<i>question n°3.1</i>).....	43
<u>Tableau n°10</u> : "Classez ces trois principaux domaines selon l'intensité des efforts réalisés de 1 à 3, du plus au moins intense" (<i>question n°3.2</i>)	44
<u>Tableau n°11</u> : "Selon vous, au cours des dix prochaines années, quelle sera l'ampleur des changements que devrait connaître le secteur du commerce de détail pris dans son ensemble ?" (<i>question n°4</i>).....	46
<u>Tableau n°12</u> : "En quelques lignes, en quoi le commerce de détail dans dix ans se distinguera-t-il de manière significative du commerce d'aujourd'hui ?" (<i>question n°5</i>)	47
<u>Tableau n°13</u> : "Selon vous, quels seront les trois principaux facteurs à l'origine des changements que le secteur du commerce devrait connaître au cours des dix prochaines années ?" (<i>question n°6.1</i>)	54
<u>Tableau n°14</u> : "Classez ces trois principaux facteurs de changement selon la force de leur influence de 1 à 3, du plus au moins influent" (<i>question n°6.2</i>)	55
<u>Tableau n°15</u> : "Selon vous, quels seront les 3 principaux acteurs responsables des changements que le secteur du commerce devrait connaître au cours des dix prochaines années ?" (<i>question n°7.1</i>)	57
<u>Tableau n°16</u> : "Classez ces 3 principaux acteurs responsables des changements selon la force de leur influence de 1 à 3, du plus au moins influent" (<i>question n°7.2</i>).....	58-59
<u>Tableau n°17</u> : "Selon vous, quelle sera l'évolution la plus marquante dans les comportements de consommation au cours des dix prochaines années ?" (<i>question n°8</i>).....	61
<u>Tableau n°18</u> : "Quels sont les postes de dépense des ménages qui devraient connaître la plus forte croissance au cours des dix prochaines années ?" (<i>question n°9</i>)	66
<u>Tableau n°19</u> : "Quels sont les postes de dépense des ménages qui devraient connaître le plus fort recul (absolu ou relatif) au cours des dix prochaines années ?" (<i>question n°10</i>)	67
<u>Tableau n°20</u> : "Le poids des services marchands dans les dépenses des ménages est-il appelé, selon vous, à augmenter de façon significative, diminuer de façon significative, demeurer grossièrement au niveau actuel ?" (<i>question n°11</i>).....	69
<u>Tableau n°21</u> : "Quelles catégories de services devraient bénéficier de la croissance des dépenses la plus soutenue ?" (<i>question n°12</i>)	69
<u>Tableau n°22</u> : "Comment la part du budget des ménages consacrée aux dépenses contraintes (loyer, charges du logement, essence, cantine...) est-elle amenée à évoluer au cours des dix prochaines années ?" (<i>question n°13</i>).....	71
<u>Tableau n°23</u> : "Comment la part des dépenses des ménages donnant lieu à prélèvement automatique sur le compte bancaire (loyer, télécommunications, abonnements divers...) est-elle amenée à évoluer au cours des dix prochaines années ?" (<i>question n°14</i>)	71
<u>Tableau n°24</u> : "Au cours des dix prochaines années, quelle évolution le pouvoir d'achat des ménages est-il amené à connaître ?" (<i>question n°16</i>).....	71
<u>Tableau n°25</u> : "Au cours des dix prochaines années, comment le rapport à la consommation des Français est-il susceptible d'évoluer ?" (<i>question n°15</i>).....	73

<u>Tableau n°26</u> : "Parmi les registres immatériels ci-dessous, qui sous-tendent les attentes et les comportements des consommateurs, quels sont les 2 registres dont l'influence va augmenter dans les dix prochaines années ?" (question n°17.1)	73
<u>Tableau n°27</u> : "Classez ces 2 registres immatériels selon la force de leur influence ; attribuez 1 au plus influent et 2 à l'autre" (question n°17.2).....	74
<u>Tableau n°28</u> : "Pour chaque critère d'achat ci-dessous, indiquez si son influence sur la consommation en général est appelée à s'accroître, à se réduire ou à demeurer stable dans les dix prochaines années" (question n°18).....	76-77
<u>Tableau n°29</u> : "Selon vous, quelle sera l'évolution la plus marquante dans les attentes des consommateurs à l'égard du commerce au cours des dix prochaines années ?" (question n°19).....	79
<u>Tableau n°30</u> : "Parmi les attentes suivantes des consommateurs vis-à-vis du commerce, quelles sont les 3 principales qui vont se renforcer au cours des dix prochaines années ?" (question n°20.1)	82
<u>Tableau n°31</u> : "Classez ces 3 principales attentes des consommateurs de 1 à 3, de celle qui augmentera le plus à celle qui augmentera le moins" (question n°20.2)	83-84
<u>Tableau n°32</u> : "Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des grandes surfaces spécialisées dans le commerce de détail dans dix ans sera plus important qu'il ne l'est aujourd'hui, moins important qu'il ne l'est aujourd'hui, équivalent ?" (question n°21).....	86
<u>Tableau n°33</u> : "Sur un plan plus qualitatif, comment les grandes surfaces spécialisées sont-elles amenées à évoluer au cours des dix prochaines années ?" (question n°22).....	86
<u>Tableau n°34</u> : "Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des hypermarchés dans le commerce de détail dans dix ans sera plus important qu'il ne l'est aujourd'hui, moins important qu'il ne l'est aujourd'hui, équivalent ?" (question n°23)	90
<u>Tableau n°35</u> : "Sur un plan plus qualitatif, comment les hypermarchés sont-ils amenés à évoluer au cours des dix prochaines années ?" (question n°24).....	90
<u>Tableau n°36</u> : "Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids du hard-discount dans le commerce de détail dans dix ans sera plus important qu'il ne l'est aujourd'hui, moins important qu'il ne l'est aujourd'hui, équivalent ?" (question n°25).....	94
<u>Tableau n°37</u> : "Sur un plan plus qualitatif, comment le hard-discount est-il amené à évoluer au cours des dix prochaines années ?" (question n°26)	94
<u>Tableau n°38</u> : "Estimez-vous que, dans l'ensemble, le poids des petites surfaces de commerce de proximité dans le commerce de détail dans dix ans sera plus important qu'il ne l'est aujourd'hui, moins important qu'il ne l'est aujourd'hui, équivalent ?" (question n°27)	97
<u>Tableau n°39</u> : "Sur un plan plus qualitatif, comment les petites surfaces de commerce de proximité sont-elles amenées à évoluer au cours des dix prochaines années ?" (question n°28).....	97
<u>Tableau n°40</u> : "Au cours des dix prochaines années, comment le partage du marché entre les différents types d'implantations commerciales est-il susceptible d'évoluer ?" (question n°29)	99-100
<u>Tableau n°41</u> : "Par rapport à votre représentation de ce que sera le commerce dans dix ans, quelles sont les 2 formes de gouvernance d'entreprise qui vous semblent pouvoir bénéficier du plus fort potentiel de développement ?" (question n°31.1).....	103
<u>Tableau n°42</u> : "Classez ces 2 principales formes de gouvernance qui vont se développer ; attribuez 1 à celle qui se développera le plus et 2 à celle qui se développera le moins" (question n°31.2).....	103
<u>Tableaux n°43a & b</u> : "Selon vous, quelle part du commerce de détail le e-commerce (sur ordinateur, mobile...) représentera-t-il dans dix ans ?" (question n°32)	105-106
<u>Tableau n°44</u> : "Quels seront les acteurs dominants du e-commerce dans dix ans ?" (question n°33)	106
<u>Tableau n°45</u> : "Comment anticipez-vous l'évolution du poids des marques de distributeurs, marques enseignes et marques d'industriels vendues dans leurs propres réseaux de distribution dans le commerce de détail au cours des dix prochaines années ?" (question n°34).....	106
<u>Tableau n°46</u> : "Comment le volume d'emploi (salarié et non salarié) dans le secteur du commerce est-il appelé à évoluer au cours des dix prochaines années par rapport à son niveau actuel ?" (question n°35.1)	108
<u>Tableau n°47</u> : "Quelles seraient les principales raisons de cette augmentation / diminution ?" (question n°35.3)	108
<u>Tableau n°48</u> : "A l'horizon 2020, comment aura évolué l'activité et/ou le réseau de votre enseigne ?" (question n°36).....	110

<u>Tableau n°49</u> : "Par rapport à la vision que vous avez du commerce en 2020, estimez-vous que votre enseigne ?" (<i>question n°37.1</i>).....	110
<u>Tableau n°50</u> : "Quels sont les 3 principaux domaines dans lesquels l'effort d'adaptation doit porter en priorité ?" (<i>question n°37.2</i>)	111
<u>Tableau n°51</u> : Comparaison des résultats obtenus aux questions : "Quels sont les 3 principaux domaines dans lesquels l'effort d'adaptation doit porter en priorité ?" (<i>question n°37.2</i>) et "Quels sont les principaux domaines dans lesquels votre entreprise a concentré ses efforts au cours des dernières années ?" (<i>question n°3.1</i>)	112
<u>Tableau n°52</u> : "Classez ces trois principaux domaines selon l'intensité de l'effort d'adaptation à réaliser de 1 à 3, du plus au moins prioritaire" (<i>question n°37.3</i>)	113
<u>Tableau n°53</u> : "Voici trois visions de ce que pourrait être le commerce de détail en 2020. Laquelle est la plus proche de votre vision ?" (<i>question n°38</i>).....	115