

LE RESSORT DE LA CONSOMMATION LOCALE

Prendre le virage de la nouvelle révolution
commerciale et mobiliser les consommateurs

Rapport de Boris CHABANEL et Robert REVAT - Nova7
mai 2014

- 1. Croissance de l'emploi : la contribution de l'économie de proximité**
- 2. Articuler économie exportatrice et économie de proximité : vers un renouvellement des politiques économiques des métropoles ?**
- 3. Le ressort de la captation de revenus**
- 4. Le ressort de la consommation locale**
- 5. Le ressort de la production locale**

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Présentation de l'étude 6

Contexte : la démarche Grand Lyon Vision Solidaire 7

Objectif : face au chômage, explorer la dynamique de développement de l'économie de proximité 8

Une démarche d'étude en trois temps 10

Méthode d'élaboration du cahier 4 11

Introduction..... 12

I. Etat des lieux : la propension des ménages à consommer localement dans la métropole lyonnaise 13

1. La métropole lyonnaise présente une propension à consommer localement plus faible que ses homologues 14

1.1 Comment appréhender la propension des ménages à consommer localement ? 14

1.2 Par rapport aux autres aires urbaines, davantage de revenus sont nécessaires en région lyonnaise pour créer un emploi de proximité..... 15

1.3 Même constat à l'échelle des agglomérations 16

2. Une évasion commerciale croissante 17

2.1 L'agglomération lyonnaise bénéficie a priori d'un double avantage : moindre risque d'évasion commerciale et attractivité vis-à-vis de l'extérieur 17

2.2 L'attractivité de l'offre commerciale de l'agglomération lyonnaise est en recul..... 19

2.3 Le Grand Lyon et l'aire métropolitaine connaissent une évasion commerciale croissante 20

3. Conclusion : mettre l'enjeu de la consommation locale à l'agenda de la politique économique lyonnaise 22

II. Perspectives d'évolution de la consommation locale des ménages 23

1. La société de consommation à l'heure de l'économie de services : la proximité favorisée 24

1.1 La montée de la consommation de services.....	24
1.2 L'émergence du paradigme de la relation de service	28
1.3 Les mutations du commerce dans l'économie de services.....	33
1.4 En ligne d'horizon, la transition vers l'économie de la fonctionnalité.....	41
1.5 L'économie de services est favorable à l'économie de proximité	44
2. Une part croissante de la consommation se déplace vers internet, en partie au détriment des commerces et services physiques	49
2.1 La diffusion d'internet dans la société a ouvert de nouvelles possibilités de consommation : l'essor du commerce électronique	49
2.2 Les parts de marché du e-commerce aujourd'hui	52
2.3 L'essor du commerce électronique devrait se poursuivre à l'avenir	55
2.4 Quel impact du commerce électronique sur le tissu commercial local ?	59
3. Une aspiration à consommer mieux, qui passe notamment par la proximité.....	73
3.1 Les firmes n'ont pas renoncé aux marchés de masse : le marketing du désir contre la souveraineté du consommateur.....	73
3.2 Les déceptions de la société de consommation	77
3.3 Une aspiration à consommer mieux qui fait la part belle au local.....	82
4. Conclusion : les enjeux de la consommation locale	87
4.1 Comment développer l'offre de services dédiés au bien-être de la personne ?	87
4.2 Comment accélérer la conversion du commerce au paradigme de la relation de service ?	87
4.3 Comment saisir les opportunités et repousser les menaces soulevées par l'essor du e-commerce ?	88
4.4 Comment diffuser et satisfaire les aspirations à consommer localement des ménages ?	88
4.5 Comment valoriser les nouveaux concepts de consommation à l'extérieur du territoire ?	89
III. Vers une stratégie « consommation locale » pour la métropole lyonnaise : observer les évolutions, conforter l'offre, mobiliser les consommateurs	90
1. Une donnée stratégique essentielle : la consommation locale des ménages n'a pas le même effet d'entraînement selon la nature de l'entreprise à laquelle elle s'adresse	91
1.1 Plusieurs études anglo-saxonnes montrent que l'effet d'entraînement de la consommation locale est moins important lorsque celle-ci s'adresse aux grandes chaînes commerciales.....	91
1.2 En France, les retombées des commerces et services sur l'économie locale restent mal connues.....	97
1.3 Les commerces hors réseau sont en position de faiblesse face à la nouvelle révolution commerciale	99
1.4 Une nouvelle donne pour les politiques territoriales de développement commercial : maximiser la consommation locale et son effet d'entraînement.....	103
2. Enrichir les outils d'analyse de la consommation et du commerce local	106
2.1 Mieux connaître les pratiques de consommation qui déterminent l'évasion commerciale	106

2.2 Mieux connaître l'effet d'entraînement de la consommation locale des ménages selon la nature des entreprises concernées.....	108
2.3 Mieux connaître le développement online et physique des enseignes lyonnaises.....	111
3. Aider les enseignes lyonnaises à prendre le train de la nouvelle révolution commerciale	112
3.1 Affirmer une ambition politique nouvelle pour le commerce	113
3.2 Favoriser le développement d'une infrastructure cross-canal mutualisée	116
3.3 Créer un cluster « révolution commerciale » pour stimuler la création et le développement des enseignes lyonnaises.....	124
3.4 Renouveler l'accompagnement des grandes enseignes présentes dans l'agglomération lyonnaise	132
4. Inciter les habitants à consommer localement, auprès des entreprises qui entraînent le plus l'économie locale	134
4.1 Faire de la consommation locale un objet du débat public d'agglomération	135
4.2 Labelliser et répertorier les commerces et services « local friendly »	136
4.3 Organiser des campagnes de sensibilisation « consommer local »	137
4.4 Mettre en place des outils de fidélisation : carte de fidélité et monnaie locale.....	141
Conclusion	143
Ressources documentaires	146

PRESENTATION DE L'ETUDE



Contexte : la démarche Grand Lyon Vision Solidaire

Jusqu'ici, la Communauté Urbaine de Lyon a concentré son action en faveur de la cohésion sociale sur les champs de l'habitat et du renouvellement urbain. Au travers d'un effort significatif en faveur de la production de logements sociaux, du rééquilibrage progressif de leur répartition au sein de l'agglomération, de la diversification de l'offre de logements dans les quartiers relevant de la politique de la ville, le Grand Lyon affirme sa volonté de promouvoir la mixité résidentielle.

Toutefois, il apparaît aujourd'hui que les politiques de l'habitat et de la ville ne suffisent pas pour circonscrire et résoudre les problèmes d'exclusion et de ségrégation que connaissent toutes les grandes villes. D'autant plus que les questions de cohésion sociale ne concernent pas seulement les périmètres inscrits en politique de la ville.

Ce constat a conduit le Grand Lyon à voter le 17 octobre 2011 une délibération réaffirmant l'enjeu du développement solidaire dans l'agglomération lyonnaise. Parce qu'elle constitue le fondement même de l'édifice communautaire depuis 40 ans, **la solidarité appelle aujourd'hui une réflexion stratégique d'ensemble à l'échelle de l'agglomération** et de l'ensemble des politiques communautaires, à un moment où le contexte d'action du Grand Lyon pourrait évoluer significativement : création du pôle métropolitain, démarche de rapprochement entre le Grand Lyon et les communes, perspective de raréfaction des ressources budgétaires, élection à venir du conseil de communauté au suffrage universel direct, émergence de la Métropole d'Intérêt Européen à l'horizon 2014, etc.

Pour nourrir cette démarche de réflexion « Grand Lyon Vision Solidaire », la Direction de la Prospective et du Dialogue Public est sollicitée pour apporter un ensemble de mises de fonds aux acteurs participant. Parmi les différents thèmes abordés au cours de la démarche figure celui de **l'emploi**.

Objectif : face au chômage, explorer la dynamique de développement de l'économie de proximité

L'emploi apparaît comme une problématique incontournable du développement solidaire de l'agglomération lyonnaise. Parce qu'il provoque de multiples dégâts socio-économiques, le chômage de masse (le taux de chômage de la zone d'emploi de Lyon s'élevait à 9% au troisième trimestre 2012) constitue plus que jamais un problème politique de premier plan. Dans ce cadre, la présente étude vise à interroger les conditions d'une amélioration de la situation de l'emploi dans un pays développé comme la France. Pour autant, elle n'a pas pour ambition de rendre compte de façon exhaustive de l'ensemble de la masse d'informations et de connaissances accumulées ces dernières décennies sur les explications et les solutions au chômage de masse. Sa focale est plus modeste.

D'une part, elle prend le parti d'aborder la lutte contre le chômage non pas sous l'angle de la flexibilisation du marché du travail mais en partant du principe que le travail est avant tout une ressource productive qui a vocation à être pleinement mise en œuvre par le système économique (J.Freyssinet, 2004). En d'autres termes, elle s'inscrit dans le cadre des réflexions qui font de la croissance de l'activité économique le premier levier de création d'emplois et donc de lutte contre le chômage. D'autre part, elle fait le constat que cette question de la croissance se traduit aujourd'hui par une focalisation des décideurs publics et privés sur l'enjeu de la compétitivité à l'exportation. Considérant que ce dernier ne saurait résumer la problématique du développement économique, la présente étude vise à compléter cette approche en proposant d'**explorer la capacité de l'économie de proximité à dynamiser l'emploi**. Egalement appelée économie présentielle ou économie domestique, l'économie de proximité rassemble l'ensemble des activités qui se localisent d'abord pour satisfaire les besoins de la population locale : on parle de population présente, c'est-à-dire la population résidente (habitants) ou de passage (touristes, déplacements professionnels de personnes résidentes dans un territoire voisin, étudiants non-résidents, etc.).

La réalité et le développement de l'économie de proximité sont progressivement redécouverts depuis quelques années, en particulier grâce aux travaux de recherche conduits par l'économiste Laurent Davezies¹. Rappelons que ces recherches ont contribué à montrer que le poids des activités de proximité dans l'ensemble de l'économie était loin d'être négligeable et que la création de richesses exportables ne constituait qu'un des mécanismes participant au développement de cette partie de l'économie. Ce double constat va interpeller de nombreux organismes publics ou parapublics, locaux ou nationaux concernés par les questions de développement économique local (collectivités, agences d'urbanisme, agence de développement, ministère, etc.). Plusieurs d'entre eux vont chercher à s'approprier l'approche par les revenus proposée par Laurent Davezies en la déclinant sur leur territoire. Ils vont également s'efforcer d'en tirer des conclusions stratégiques et opérationnelles pouvant enrichir les politiques économiques. Parmi ces multiples initiatives, citons le rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental intitulé « l'économie de proximité » publié en 2010 qui appelle à reconsidérer le local comme centre de gravité du circuit économique.

« Depuis les années 1990, la mondialisation s'est imposée comme le moteur principal de la croissance économique des états. L'omniprésence de ce modèle économique, dans la société

¹ Depuis octobre 2011, Laurent Davezies est professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), après avoir longtemps enseigné à l'Institut d'Urbanisme de Paris (Université Paris 12)

mais aussi dans tous les discours dominants, a monopolisé l'attention au point d'occulter tout un pan de l'économie dite « réelle » qui, à côté de cette mondialisation, s'est pourtant maintenue et s'est même, ces dernières années, renforcée à la faveur des changements comportementaux des consommateurs. Peu à peu se fait jour l'idée qu'une petite échelle existe aux côtés de la grande, que la première est même l'une des conditions de l'efficacité de la seconde, et qu'elle constitue un rempart parfois très efficace contre les soubresauts de la vie économique. » CESE, 2010

Dans ce cadre, la présente étude souhaite contribuer à ce regain d'intérêt pour l'économie de proximité en attirant l'attention sur sa dynamique de développement.

Une démarche d'étude en trois temps

Pour explorer la dynamique de développement de l'économie de proximité, la présente étude suit une démarche en trois étapes et donne lieu à l'élaboration de plusieurs cahiers.

- ⇒ La première étape consiste à **mettre en évidence le poids réel de l'économie de proximité dans l'ensemble de l'économie, en particulier en matière d'emploi**. Un premier cahier – « Croissance de l'emploi. La contribution de l'économie de proximité » – propose ainsi une approche statistique de la contribution de l'économie de proximité à la création de richesses, à l'emploi et aux revenus d'activités salariées. Trois échelles d'analyse sont retenues : le territoire national (partie 2), les grandes aires urbaines françaises (partie 3), la métropole lyonnaise (partie 4). Adoptant une visée non plus géographique mais sectorielle, la 5^{ème} partie analyse les formes d'emplois de l'économie de proximité et leur intérêt au regard de la problématique du chômage.
- ⇒ Sur la base de cet état des lieux, la seconde étape vise à **mieux comprendre comment l'économie de proximité peut s'intégrer au modèle actuel de développement économique des métropoles**, lequel apparaît généralement centré sur l'enjeu de la compétitivité à l'exportation. Cette analyse a fait l'objet d'un second cahier : « Articuler économie exportatrice et économie de proximité. Vers un renouvellement des politiques économiques des métropoles ? ». Celui-ci propose tout d'abord de revenir sur quelques mutations du système économique contemporain pouvant expliquer l'importance accordée à la question de la compétition économique internationale. Il rappelle ensuite le rôle donné aux métropoles dans cette quête de compétitivité : développer l'écosystème de l'innovation. Dans un troisième temps, il esquisse une approche renouvelée du développement économique des métropoles prenant en compte l'articulation entre économie exportatrice et économie de proximité ainsi que cinq grands ressorts intervenant dans le développement de l'activité et de l'emploi à l'échelle d'un territoire. Enfin, ces cinq grands ressorts font l'objet d'une présentation plus détaillée.
- ⇒ Enfin, la troisième étape de la démarche d'étude consiste à **analyser chacun des ressorts de développement de l'économie de proximité** identifiés dans le cahier précédent. Chaque ressort fait ainsi l'objet d'un cahier et chacun d'eux s'efforce de présenter quelques éléments statistiques permettant de positionner le territoire lyonnais par rapport à d'autres territoires comparables, de mettre en évidence les tendances d'évolution de chaque ressort pour les années qui viennent, et de formuler des pistes de réflexion stratégique pour le développement de la métropole lyonnaise.

Méthode d'élaboration du cahier 4

La rédaction du présent cahier s'appuie sur un travail de synthèse et de mise en perspective de travaux portant sur les grandes thématiques suivantes. Nous précisons entre parenthèses les principaux auteurs mobilisés

- ⇒ Propension des ménages à consommer localement (Laurent Davezies)
- ⇒ Economie de services (Jean Gadrey, Philippe Moati)
- ⇒ E-commerce (Philippe Moati, Henri Isaac, Pierre Volle)
- ⇒ Economie du bien-être (Lucie Davoine)

Ce faisant, ce cahier présente de nombreuses données statistiques issues des travaux des auteurs précités, mais aussi de différents organismes :

- ⇒ Insee
- ⇒ Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (nous remercions Gaëlle Bonnefoy-Cudraz pour son aide dans l'exploitation des données issues de l'enquête consommateur)
- ⇒ Crédoc
- ⇒ Fevad
- ⇒ Institut Xerfi
- ⇒ Obsoco
- ⇒ Ethicity
- ⇒ Institute for Local Self-Reliance

L'élaboration de ce cahier a également donné lieu à la réalisation de plusieurs interviews (disponibles sur millenaire3.com) :

- ⇒ Philippe Moati, professeur d'économie à l'université Paris-Diderot, chercheur au sein Laboratoire Dynamiques Sociales et Recomposition des Espaces (LADYSS) et cofondateur de l'Observatoire Société et Consommation (Obsoco)
- ⇒ Raphaël Souchier, consultant européen en économies locales soutenables
- ⇒ Geneviève Becoulet, Manager de centre-ville et coordinatrice de l'économie locale à la Ville de Sceaux (Hauts-de-Seine)
- ⇒ Marc David, responsable du service « animation réseaux commerce » de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCIL)
- ⇒ Jean-Christophe Menz, PDG de l'enseigne lyonnaise Cook&Go

INTRODUCTION

Le second cahier élaboré dans le cadre de cette étude – « Articuler économie exportatrice et économie de proximité. Vers un renouvellement des politiques économiques des métropoles ? » – s’est intéressé à la manière avec laquelle la prise en compte de l’économie de proximité réinterrogeait les politiques de développement économique déployées à l’échelle des métropoles. Il s’est efforcé de montrer que l’articulation entre économie exportatrice et économie de proximité occupait une place essentielle dans la dynamique du développement économique territorial. Sur la base de cette approche systémique, il a également mis en évidence cinq grands ressorts de développement. Après avoir abordé la captation de revenus dans le cahier n°3, nous nous intéressons à présent au ressort de la consommation locale, c’est-à-dire la capacité d’un territoire à ancrer les dépenses de consommation des ménages résidant ou de passage.

Ce cahier rassemble ainsi des éléments d’analyse permettant de mieux comprendre les conditions de la consommation locale et les possibilités de stimulation de ce ressort économique. La première partie brosse un bref état des lieux de la propension des ménages à consommer localement en région lyonnaise. Elle compare les performances de la métropole lyonnaise à celle de ses principales homologues françaises. Elle s’intéresse également à l’évolution de l’évasion des dépenses de consommation des ménages résidents. Ces observations permettent de prendre la mesure de l’importance de la consommation locale pour le développement économique du territoire.

Sur la base de ce constat, la seconde partie du cahier explore quelques grandes tendances impactant l’évolution de la consommation locale. Trois phénomènes sont ainsi abordés : le passage de la société de consommation à l’ère de l’économie des services ; l’essor du commerce électronique ; la montée d’une aspiration à consommer mieux. Ces éléments montrent que l’avenir de la consommation locale recèle autant d’opportunités que de menaces, lesquelles soulèvent un certain nombre d’enjeux qui interpellent directement l’action de la collectivité.

La troisième et dernière partie du cahier amorce quant à elle la réflexion sur les leviers stratégiques permettant de favoriser la consommation locale dans la métropole lyonnaise. Se fondant sur le constat que les dépenses de consommation locales ont un effet d’entraînement plus important lorsqu’elles s’adressent à des entreprises indépendantes, les propositions avancées portent sur les outils d’observation de la consommation et du commerce local, l’amélioration de l’offre par l’accompagnement des enseignes lyonnaises, la mobilisation des habitants autour de la question de la consommation locale.

I. ETAT DES LIEUX : LA PROPENSION DES MENAGES A CONSOMMER LOCALEMENT DANS LA METROPOLE LYONNAISE

Les revenus dont disposent les ménages présents à un moment donné sur un territoire ne constituent qu'une demande potentielle. Encore faut-il qu'ils soient effectivement dépensés localement. A côté du constat bien établi de dissociation entre lieu de résidence et lieu de travail, il convient également de prendre en compte la dissociation entre lieu de résidence et lieu de consommation qui peut entraîner un décalage entre le niveau des revenus présents et le niveau de la consommation effective des ménages sur le territoire considéré. Autrement dit, l'effet d'entraînement des revenus disponibles sur l'économie de proximité sera plus ou moins élevé selon la « propension à consommer localement », c'est-à-dire la part des revenus des personnes résidentes ou de passage qui est transformée en dépenses de consommation locales. Cette première partie vise à proposer une approche de la propension à consommer localement des ménages résidents de la métropole lyonnaise, en rapportant le montant de leurs revenus au nombre d'emplois relevant des activités marchandes de l'économie de proximité (1.), mais aussi en s'intéressant à leurs flux de dépenses qui s'évaluent du territoire lyonnais (2.).

1. La métropole lyonnaise présente une propension à consommer localement plus faible que ses homologues

1.1 Comment appréhender la propension des ménages à consommer localement ?

Comme l'explique le cahier n°2², la circulation des revenus au sein du territoire sous la forme de dépenses de consommation constitue un ressort de développement aussi important que la captation de richesses. Or, comme le souligne Laurent Davezies (2008), l'observation de la consommation à l'échelle des territoires constitue encore aujourd'hui un champ très peu investi. A l'heure actuelle, l'Insee ne propose aucune statistique sur la consommation des ménages à l'échelle infranationale. L'évolution de la localisation de l'offre de commerces et services à la population est en revanche observée de façon fine au travers de la base permanente des équipements (BPE).

Pour pallier cette carence, Laurent Davezies propose un indicateur permettant d'approcher les performances des territoires en matière de transformation des revenus disponibles en dépenses de consommation locales. Celui-ci consiste à rapporter le nombre d'emplois relevant de l'économie de proximité marchande au revenu des ménages résidents, ou inversement (volume de revenus rapporté au nombre d'emplois). Dans le premier cas, cela permet d'estimer le nombre d'emplois de proximité créés pour un volume donné de revenus (par exemple pour un million d'euros de revenus) : plus ce ratio est élevé et plus le territoire présente une propension à consommer localement élevée. Dans la seconde approche, on obtient une estimation du volume de revenus nécessaire pour la création d'un emploi de proximité supplémentaire : plus ce ratio est faible et plus cela signifie que la propension à consommer est élevée.

S'il ne doit pas être envisagé isolément et de façon absolue³, ce rapport entre volume de revenus et volume d'emplois permet cependant de faire des comparaisons entre territoires et d'identifier ceux qui profitent d'une plus forte circulation des revenus dans leur économie locale. Dans le cadre de cette étude, les données concernant le revenu disponible brut des ménages⁴ n'étant pas disponible à une échelle infra-régionale, nous avons rapporté le revenu net déclaré⁵ des foyers fiscaux au nombre d'emplois des activités de proximité marchande⁶,

² « Articulier économie exportatrice et économie de proximité. Vers un renouvellement des politiques économiques des métropoles ? », septembre 2013, millenaire3.com

³ Ce ratio ne tient pas compte notamment des apports de consommation générés par des populations non résidentes (touristes, salariés travaillant dans l'agglomération lyonnaise et déjeunant à proximité de leur travail bien qu'ils résident dans le périurbain)

⁴ Au sens de la comptabilité nationale, le revenu disponible brut des ménages est le revenu à la disposition des ménages pour consommer et épargner. Il comprend l'ensemble des revenus d'activité, des revenus du patrimoine et des prestations sociales en espèces, auxquels sont soustraits les impôts directs et les cotisations sociales.

⁵ Le revenu déclaré (ou revenu fiscal) du ménage (au sens fiscal) est constitué des ressources mentionnées sur la déclaration des revenus. Il comprend le cumul des revenus d'activité salariée ou non salariée, des indemnités de chômage, de maladie, des pensions d'invalidité ou de retraite, les pensions alimentaires reçues (déduction faite des pensions versées), ainsi qu'une partie des revenus du patrimoine. Ces revenus sont nets de cotisations sociales et de la contribution sociale généralisée (CSG).

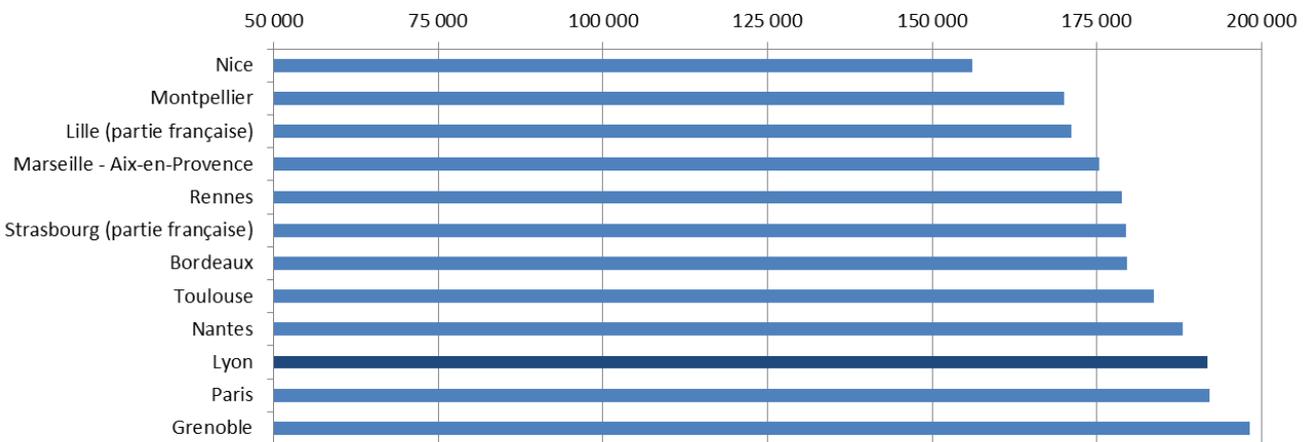
⁶ Au sein de la sphère de l'économie de proximité, les secteurs d'activités considérés ici comme principalement marchands : commerce ; réparation de biens personnels ; culture, loisir et sport ; hébergement et restauration ; une partie de l'immobilier (marchands de biens immobiliers, location de logements, agences immobilières, administration d'immeubles et autres biens immobiliers) ; services personnels ; une partie des transports (taxis, transports urbains et suburbains de voyageurs, téléphériques et remontées mécaniques, location de courte ou longue durée de voitures et véhicules légers).

pour l'année 2009. L'analyse est proposée pour les principales aires urbaines et unités urbaines (agglomérations) françaises.

1.2 Par rapport aux autres aires urbaines, davantage de revenus sont nécessaires en région lyonnaise pour créer un emploi de proximité

Comme le montre le graphique ci-dessous, la plupart des principales aires urbaines françaises sont plus performantes que celle de Lyon lorsqu'il s'agit de transformer les revenus des ménages en dépenses de consommation locale : alors que l'on compte 192 000 euros de revenus par emploi de proximité marchand en région lyonnaise, ce montant s'élève à 180 000 euros en moyenne pour les douze aires urbaines étudiées.

Volume de revenus nécessaire pour la création d'un emploi de proximité marchand supplémentaire dans les principales aires urbaines françaises en 2009 (en euros)



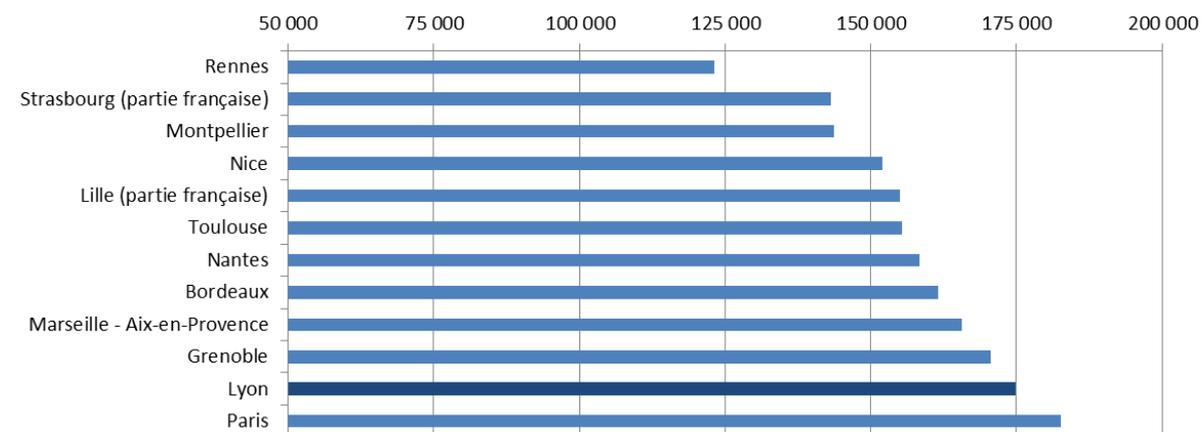
Sources : données Insee (RP) et DGFIP (IR), calculs de l'auteur

1.3 Même constat à l'échelle des agglomérations

Parce l'offre de services et de commerce se concentre dans les agglomérations⁷, il paraît opportun de compléter l'éclairage précédent par une approche comparative à l'échelle des principales unités urbaines⁸ du pays. De ce point de vue, on constate que la position de Lyon par rapport à ses homologues est encore plus défavorable. A l'exception de Paris, l'ensemble des grandes agglomérations françaises fait mieux que Lyon en matière de propension à consommer localement : alors que l'on compte 175 000 euros de revenus par emploi de proximité marchand pour l'unité urbaine lyonnaise, ce montant s'élève à 157 000 euros en moyenne pour les douze unités urbaines étudiées.

D'une manière générale, pour l'ensemble des métropoles françaises, le passage de l'aire urbaine à l'unité urbaine met en évidence une amélioration de la propension à consommer localement, c'est-à-dire une réduction du volume de revenus nécessaire pour créer un emploi de proximité marchand supplémentaire. En d'autres termes, il y a corrélation entre concentration des activités de proximité, concentration de la population et propension à consommer localement.

Volume de revenus nécessaire pour la création d'un emploi de proximité marchand supplémentaire dans les principales unités urbaines françaises en 2009 (en euros)



Sources : données Insee (RP) et DGFIP (IR), calculs de l'auteur

⁷ En 2008, les unités urbaines (au sens Insee) regroupent 77% de la population, mais 91% des établissements et 94% des effectifs salariés du commerce de détail (G.Capon, 2011)

⁸ L'unité urbaine est un zonage d'étude défini par l'Insee. Une unité urbaine est une commune ou un ensemble de communes qui comporte sur son territoire une zone bâtie d'au moins 2 000 habitants où aucune habitation n'est séparée de la plus proche de plus de 200 mètres. En outre, chaque commune concernée possède plus de la moitié de sa population dans cette zone bâtie. Si l'unité urbaine s'étend sur plusieurs communes, l'ensemble de ces communes forme une agglomération multicommunale ou agglomération urbaine. Si l'unité urbaine s'étend sur une seule commune, elle est dénommée ville isolée. Le zonage en unités urbaines a été mis à jour en 2010 suite au dernier recensement. Ainsi, entre 1999 et le dernier recensement, l'unité urbaine de Lyon s'est étendue puisqu'elle a gagné 29 communes, incluant désormais l'ancienne unité urbaine de Villefranche-sur-Saône (A.Gilbert, 2011)

2. Une évasion commerciale croissante

2.1 L'agglomération lyonnaise bénéficie a priori d'un double avantage : moindre risque d'évasion commerciale et attractivité vis-à-vis de l'extérieur

En première analyse, on peut considérer l'évasion des dépenses de consommation des ménages vers l'extérieur de la zone de résidence comme une résultante des insuffisances de l'offre de commerces et de services de cette dernière. Ces insuffisances peuvent être de nature quantitative : par exemple, lorsqu'aucune boulangerie n'est présente au sein de la zone de référence. Elles peuvent être aussi qualitatives : par exemple, l'offre proposée par les magasins de chaussures de la zone est jugée insuffisante. De ce point de vue, une agglomération comme Lyon paraît, a priori, beaucoup moins exposée que d'autres territoires à ce risque d'évasion commerciale. En effet, la répartition géographique des commerces et services étant contrainte par celle de la population, les agglomérations les plus peuplées sont aussi celles qui rassemblent l'offre de commerces et services la plus large (catégories) et profonde (nombre de références différentes par catégorie). Ainsi, selon les données issues de l'enquête Points de vente réalisée par l'Insee en 2009, les pôles urbains⁹ rassemblent environ 77% de l'emploi, de la surface de vente et du chiffre d'affaires du commerce de détail en magasin. S'appuyant sur la Base Permanente des Equipements¹⁰ (BPE) de l'Insee, Magali Talandier et Valérie Jousseau (2013) observent de leur côté que les grandes villes (agglomérations de plus de 100 000 habitants) se distinguent clairement des autres agglomérations en matière de diversité des équipements et services supérieurs (hôpitaux, lycées, hypermarché, cinéma, etc.).

De plus, l'offre de commerces et services particulièrement étoffée des grandes agglomérations peut rayonner bien au-delà de leurs frontières, sur un espace alentour plus ou moins étendu. Ce qui leur permet de « re-capter » une partie de la richesse évadée vers le périurbain du fait des migrations domicile-travail (évasion des revenus d'activités des personnes résidant dans le périurbain mais travaillant au sein de l'agglomération).

Cependant, comme on va le voir dans les pages qui suivent, les résultats de la dernière « Enquête consommateurs » réalisée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCIL) à l'échelle de la région lyonnaise indiquent que la situation se dégrade entre 2006 et 2011 sur les deux plans : attractivité et évasion commerciale. Rappelons ici que, de façon pionnière en France, la CCIL et ses partenaires (parmi lesquels figure le Grand Lyon) se sont engagés dès 1973 dans la constitution puis la mise à jour régulière d'un observatoire des comportements d'achats afin de savoir : qui consomme, quoi, où. La 9^{ème} vague d'enquête a été menée de septembre à décembre 2011 auprès d'un échantillon représentatif de 6 200 consommateurs de la région lyonnaise. Le périmètre retenu (cf. carte ci-dessous) couvre le Rhône et déborde dans l'Ain, l'Isère et la Loire, soit un territoire de 40 à 60 kilomètres autour de Lyon, comptant 2,3 millions d'habitants et 991 000 ménages. Les consommateurs sont interrogés par téléphone sur des

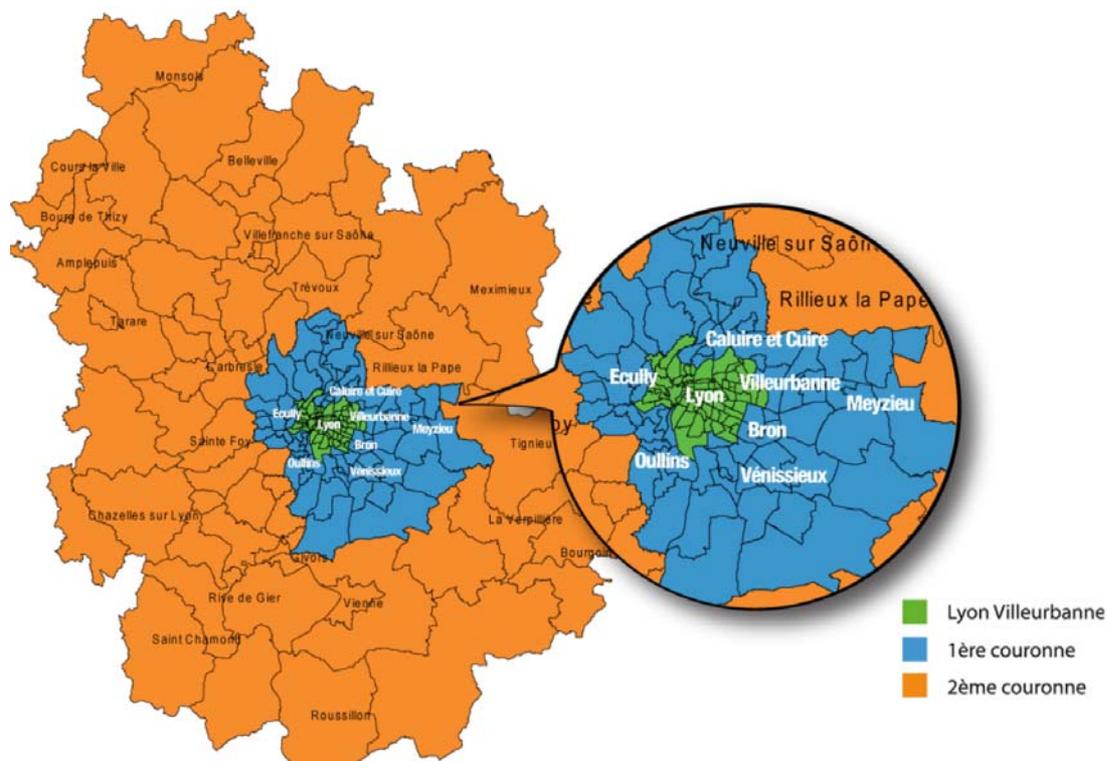
⁹ L'enquête Points de vente 2009 utilise l'ancien zonage en aires urbaines de l'Insee. Selon ce dernier, le pôle urbain d'une aire urbaine est une unité urbaine offrant au moins 5 000 emplois et qui n'appartient pas à la couronne périurbaine d'un autre pôle urbain.

¹⁰ La base permanente des équipements (BPE) contient pour chaque territoire la liste des équipements et des services rendus à la population, répartis en 177 catégories. Le champ actuel recouvre les domaines des services, marchands ou non, des commerces, de la santé et de l'action sociale, de l'enseignement, du sport-loisir, du tourisme, des transports et de la culture. Cette base permet de mesurer la présence ou l'absence d'un équipement, la densité d'un équipement ou un indicateur de disponibilité d'un équipement du point de vue des habitants. Ces données sont disponibles par région, département, commune ou quartier IRIS.

achats qu'ils ont effectivement réalisés à partir de la question type : « La dernière fois que vous avez acheté des ..., dans quel point de vente était-ce ? » qui se décline sur :

- ⇒ 18 produits alimentaires,
- ⇒ 33 produits non alimentaires : équipement de la personne (vêtements, chaussures) ; équipement de la maison (meubles, électroménager, linge de maison, vaisselle, bricolage, jardinage, produits d'entretien) ; culture loisirs divers (maroquinerie, bijouterie, fleurs, beauté, TV, hifi, téléphonie, informatique, matériel photo, articles de sport (hors vêtements), jouets, livres, CD, DVD)
- ⇒ 10 prestations de services marchands.
- ⇒ Une quinzaine de questions d'opinions

Périmètre de l'enquête consommateurs de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon



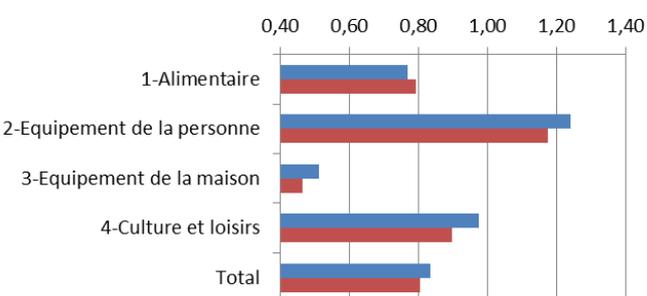
Source : CCIL, 2012

2.2 L'attractivité de l'offre commerciale de l'agglomération lyonnaise est en recul

L'attractivité commerciale d'un territoire peut être mesurée en rapportant le chiffre d'affaires des commerces au potentiel de consommation des ménages résidents : lorsque ce rapport est supérieur à 1, cela indique que l'appareil commercial parvient à attirer des consommateurs non résidents. Le potentiel de consommation, également appelé « dépense commercialisable » (DC), est obtenu en multipliant le nombre de ménages par la consommation moyenne par ménage en France, pondéré par un Indice de Disparité de la Consommation (IDC) qui varie en fonction de la sociologie du territoire (âge, revenus...). Selon la CCIL (2012), ce potentiel de consommation des produits alimentaires et non alimentaires (donc hors automobile et hors services) a progressé de 10% entre 2006 et 2011 pour atteindre 12,1 milliards d'euros à l'échelle de la région lyonnaise. Cependant, cette augmentation est deux fois moindre que sur la période précédente (+22% entre 2001 et 2006).

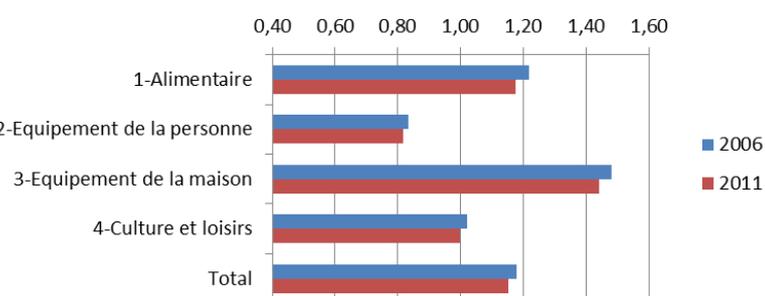
La dernière enquête de la CCIL montre que l'attractivité commerciale de l'agglomération lyonnaise s'est dégradée entre 2006 et 2011. Sont distingués ici le centre – à savoir Lyon et Villeurbanne – du reste de l'agglomération – c'est-à-dire le reste du Grand Lyon (hors Givors Grigny) et les communes de l'est lyonnais. Si le recul n'est pas spectaculaire, il concerne cependant tous les compartiments de consommation, à l'exception de l'alimentaire dans le secteur centre. On remarque également une sorte de répartition des rôles en matière d'attractivité commerciale entre le centre et le reste de l'agglomération lyonnaise : au centre l'équipement de la personne ; à la couronne périphérique l'alimentaire, l'équipement de la maison et, dans une moindre mesure, la culture et les loisirs.

Ratio CA/DC de Lyon-Villeurbanne



Source : données et calcul, CCIL

Ratio CA/DC du reste de l'agglomération lyonnaise



Comme le suggèrent plusieurs études du Crédoc (2004, 2008, 2011), ce recul de l'attractivité commerciale de l'agglomération lyonnaise s'explique vraisemblablement en partie par le mouvement de déconcentration de l'appareil commercial qui suit le desserrement de la population des agglomérations vers les espaces périurbains. Ainsi, comme le résume Philippe Moati (2012), entre 1995 et 2008, la croissance du nombre d'établissements et du nombre d'emplois dans le commerce progresse plus rapidement dans les couronnes périurbaines que dans les pôles des aires urbaines. Dès lors, le besoin de recourir à l'appareil commercial de l'agglomération voisine se fait moins sentir. Mais l'évasion commerciale constitue manifestement une autre explication de taille.

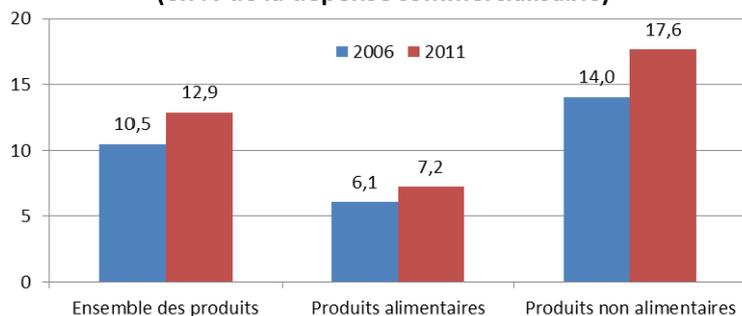
2.3 Le Grand Lyon et l'aire métropolitaine connaissent une évasion commerciale croissante

L'enquête réalisée par la CCIL permet de mesurer l'évasion commerciale en région lyonnaise sur la base des actes d'achat effectifs des consommateurs interrogés. Il s'agit ici de rapporter les flux de dépenses au potentiel de consommation (ou dépense commercialisable) évoqué précédemment. D'une manière générale, les résultats indiquent une amplification du phénomène d'évasion commerciale, quelle que soit l'échelle considérée.

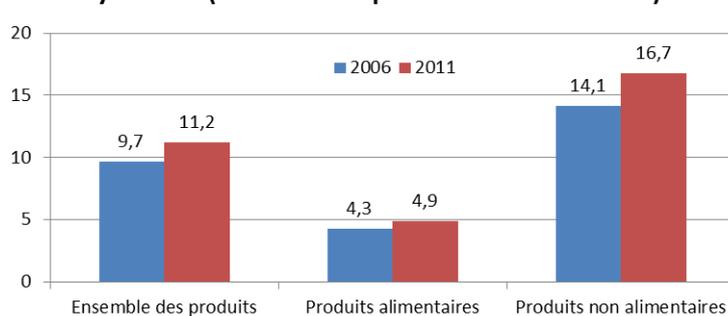
1,4 milliards d'euros s'évadent de la région urbaine de Lyon en 2011

A l'échelle du Grand Lyon¹¹, comme à celle de la région lyonnaise, on constate que l'évasion commerciale passe de 10,5% à 12,9% de la dépense commercialisable des ménages résidents entre 2006 et 2011. Une évolution similaire est observée au niveau de l'ensemble du périmètre d'étude (de 9,7% à 11,2%). En valeur, cette évasion représente en 2011 une fuite de 907 millions d'euros pour le Grand Lyon et de près de 1,4 milliard d'euros pour la région lyonnaise. Si l'on raisonne dans une logique métropolitaine, on peut cependant retrancher de l'évasion commerciale du Grand Lyon les flux à destination du reste de la région lyonnaise (262 millions euros, soit 3,7% de la DC du Grand Lyon). On remarque également que l'évasion commerciale touche davantage les produits non alimentaires que les produits alimentaires.

**Taux d'évasion commerciale du Grand Lyon
(en % de la dépense commercialisable)**



**Taux d'évasion commerciale de la région lyonnaise
(en % de la dépense commercialisable)**



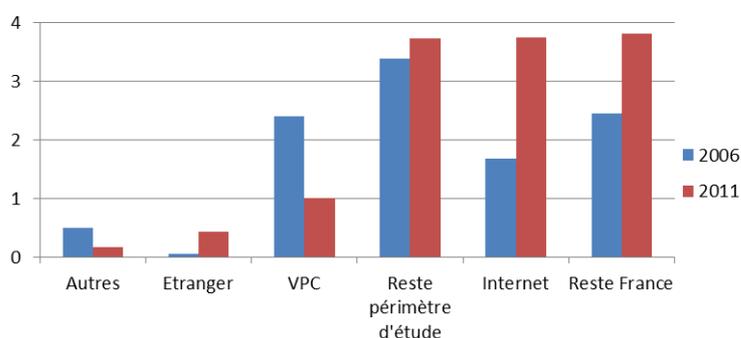
Source : données et calculs CCIL

¹¹ A noter, le périmètre du Grand Lyon retenu dans le cadre des éditions 2006 et 2011 de l'enquête consommateurs de la CCIL ne correspond pas à sa définition officielle actuelle. Il s'agit en effet du Grand Lyon, à l'exclusion de Jonage, et en ajoutant Quincieux, Chasselay, Marcilly d'Azergues, Les chères.

L'amplification de l'évasion commerciale s'explique d'abord par la progression des achats sur internet

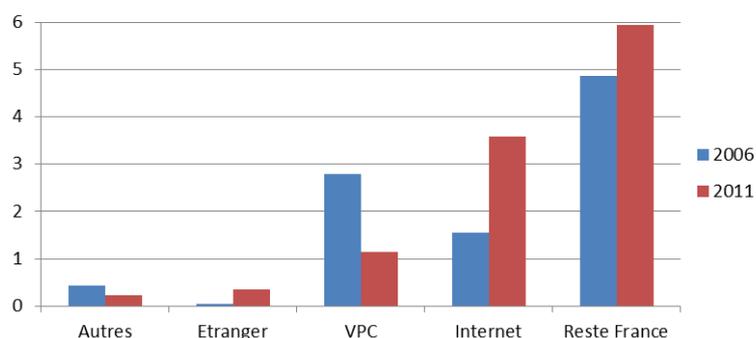
L'évasion commerciale prend la forme de dépenses de consommation effectuées auprès de points de vente physiques situés à l'extérieur du territoire de référence ou auprès de e-commerçants. La décomposition de l'évasion commerciale de la région lyonnaise montre que l'accroissement des fuites de dépenses entre 2006 et 2011 est principalement le fait des achats réalisés sur internet, dont la part dans la dépense commercialisable a plus que doublée puisqu'elle est passée de 1,5% à 3,6%. En 2011, cette part s'élève même à 6,2% pour les produits non alimentaires. Le constat vaut également pour le Grand Lyon où l'emprise d'internet est passée de 1,7 à 3,7%.

Décomposition de l'évasion commerciale du Grand Lyon (en % de la dépense commercialisable)



Source : données et calculs CCIL

Décomposition de l'évasion commerciale de la région lyonnaise (en % de la dépense commercialisable)



Au total, l'évasion commerciale en faveur du e-commerce s'élève en 2011 à 246 millions d'euros pour le Grand Lyon et 441 millions d'euros à l'échelle de la région lyonnaise. Alors que l'on sait que le commerce de détail en magasin génère en moyenne 4,6 emplois par million d'euros de chiffre d'affaires en France (selon les données issues de l'enquête « Points de vente » réalisée par l'Insee en 2009), une première estimation du nombre d'emplois directs perdus du fait de l'évasion commerciale vers internet s'élève à environ 1 100 emplois pour le Grand Lyon et environ 2 000 emplois au niveau de la région lyonnaise. C'est sans compter bien évidemment les emplois indirects et induits.

3. Conclusion : mettre l'enjeu de la consommation locale à l'agenda de la politique économique lyonnaise

Comme l'illustre le cas de la métropole lyonnaise, un décalage peut exister entre l'évolution des revenus disponibles et celle de la consommation effective des ménages présents sur le territoire : la croissance des revenus ne se traduit pas nécessairement par une progression du même ordre des dépenses de consommation locale. Parce qu'elle apparaît comme un « manque à gagner » en termes d'activités et d'emplois, chaque dépense réalisée à l'extérieur constitue un frein à la réalisation du potentiel de croissance du territoire. Plus encore, les fuites de consommation peuvent entraîner une dégradation de la situation économique dès lors qu'elles progressent plus rapidement que la croissance des revenus disponibles sur le territoire considéré.

Au vu du volume des richesses et des emplois perdus du fait de l'évasion commerciale, la question de la consommation locale ne saurait être négligée par la politique économique lyonnaise. On s'aperçoit qu'il ne suffit pas d'amplifier la captation de revenus en provenance de l'extérieur pour optimiser le développement économique du territoire. Renforcer l'ancrage local des dépenses de consommation des ménages résidents constitue un autre enjeu de taille. Celui-ci implique pour la collectivité d'aller au-delà des approches en termes d'urbanisme commercial pour s'intéresser aux mutations de la société de consommation et aux conditions territoriales de la rencontre entre l'offre et la demande.

II. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION LOCALE DES MÉNAGES

Concentrant les fonctions de production et de distribution, les villes ont largement œuvré à l'émergence de la société de consommation de masse. En mettant en scène l'acte de consommation, elles ont aussi contribué à la pérenniser. A l'heure où la majorité de la population mondiale vit désormais en ville, la géographie de la consommation apparaît ainsi éminemment urbaine. Pour autant, comme on vient de le voir, la propension des ménages à consommer localement peut différer sensiblement d'une métropole à l'autre. On peut ici faire l'hypothèse que ces différences résultent en partie du fait que les territoires sont plus ou moins en capacité d'anticiper et de répondre aux mutations de la société de consommation, et en particulier aux implications géographiques de ces mutations.

En ce sens, cette seconde partie propose d'aborder quelques évolutions de la société de consommation influant sur la propension à consommer localement et qu'il paraît indispensable de prendre en compte si l'on entend maximiser cette dernière. Bien entendu, les phénomènes susceptibles d'amplifier ou de freiner la consommation locale peuvent paraître innombrables. Le présent cahier n'a ni l'ambition ni la possibilité de rendre compte de cette diversité. Le choix a été fait d'explorer trois tendances de fond qui nous paraissent incontournables pour appréhender les enjeux de la consommation locale.

- ⇒ L'affirmation de l'économie des services (1.)
- ⇒ L'essor du commerce électronique (2.)
- ⇒ La diffusion d'une aspiration à consommer mieux (3.)

Ces phénomènes soulèvent autant d'opportunités que de menaces pour la consommation locale qui incitent à repenser la capacité des villes à incarner la rencontre entre l'offre et la demande.

1. La société de consommation à l'heure de l'économie de services : la proximité favorisée

1.1 La montée de la consommation de services

Une expression de l'essoufflement du modèle de consommation fordiste

L'émergence de l'économie de services traduit d'abord et avant tout le dépassement du premier stade de la société de consommation contemporaine, à savoir le modèle industriel fordiste forgé dans les années 1920 aux Etats-Unis et diffusé en Europe après-guerre. Puisant sa force dans le fameux triptyque production-distribution-consommation de masse, ce dernier rencontrera bientôt ses limites intrinsèques. Rappelons en quelques mots ce qui constitue l'origine de l'économie de services.

Les ressorts du modèle de la consommation de masse des « trente glorieuses »

Sur le plan de la production, le fordisme se traduit par la mise en place d'une organisation productive (division du travail, mécanisation, économie d'échelle, utilisation des énergies fossiles, standardisation des produits, etc.) permettant un accroissement sans précédent de la productivité. L'amplification des volumes de production et la réduction des coûts, et donc des prix, qui en découlent ouvre alors la possibilité d'élargir massivement les débouchés. Selon une spirale positive, produire en quantité permet ainsi de vendre en quantité, et inversement (P.Moati, 2012).

Mais, comme le souligne Gilles Lipovetsky (2006), l'émergence de la société de consommation ne repose pas seulement sur les potentialités des techniques industrielles. Elle repose aussi sur la mise en œuvre d'une nouvelle philosophie commerciale, en rupture avec le passé : vendre la plus grande quantité de produits avec une faible marge bénéficiaire plutôt qu'une petite quantité avec une marge importante. Cette invention marketing qu'est la recherche du profit par le volume et la pratique des prix bas est ainsi à l'origine de la grande distribution (ou distribution de masse) qui apparaît en France à la fin des années 1950. Prolongeant l'effort de production de masse, elle a contribué elle-aussi au projet de démocratisation de l'accès aux biens marchands qui est au cœur de la société de consommation (P.Moati, 2011) : par la compression des coûts de distribution résultant de l'industrialisation de la production du service (grandes surfaces de vente, libre-service, économies d'échelle, optimisation de la logistique, massification des achats et pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, etc.) et par l'application d'un modèle de rentabilité fondé sur la vitesse de rotation du capital.

Enfin, troisième pilier de l'économie fordiste, l'intuition fondamentale d'Henry Ford, qui sera validée par les thèses macro-économiques de Keynes (R.Rochefort, 2001) : le niveau de la demande est le principal facteur de la croissance. Dès lors, la progression des salaires par le partage des gains de productivité va constituer la condition de l'émergence d'une consommation de masse. Après les quelques années de pénurie de l'après-guerre, la période des « trente glorieuses » sera ainsi caractérisée par une très forte croissance du pouvoir d'achat et, *in fine*, de la consommation. En volume (hors inflation), cette dernière est multipliée par deux entre 1959 et 1973 (Insee, comptabilité nationale).

Les limites intrinsèques du modèle fordiste

Cette période d'accélération sans précédent de la consommation des ménages a fait entrer la société dans une ère d'abondance, mettant à la disposition de tous ou presque les produits emblématiques de la vie moderne : automobile, télévision, appareils électroménagers... Signe

des temps, la structure de consommation se modifie dans tous les milieux (G.Lipovetsky, 2006) : en France, la part des dépenses consacrées à l'alimentation dans le budget des ménages passe de 49,9% en 1950 à 20,5% en 1980 ; entre 1959 et 1973, la consommation des biens durables progresse de 10,3% par an (hors inflation). Célébrant le confort moderne des foyers, la période des « trente glorieuses » est dominée par une logique économique et technique plus quantitative que qualitative (G.Lipovetsky, 2006). On peut voir ici un élément d'explication majeur de l'essoufflement du modèle de consommation fordiste à partir du milieu des années 1970. Celui-ci va en effet rencontrer trois limites.

La première limite, de nature plutôt macroéconomique, réside dans la chute du rythme de croissance de la productivité horaire du travail qui est passé de +5,6% par an entre 1950 et 1974 à +3,1% entre 1975 et 1989 et +1,7% entre 1989 et 2007 (G.Bouvier et C.Pilarski, 2008). De fait, la spirale vertueuse de baisse des prix et d'augmentation des salaires s'enraye. La croissance du pouvoir d'achat, de la consommation et, au final, du PIB connaît un fort ralentissement.

La seconde limite renvoie à la saturation des marchés traditionnels du fordisme. En effet, comme le rappelle Robert Rochefort (2001), pour au moins quatre biens durables emblématiques de la période fordiste, le ralentissement des courbes d'équipement des ménages s'observe dès le début des années 1970 : en 1973, déjà près des 2/3 des ménages possèdent une automobile et une machine à laver le linge, et respectivement 86,3% et 79,1% d'entre eux possèdent un réfrigérateur et une télévision. Bref, le contexte de rareté qui avait favorisé le déploiement du modèle « fordiste » tend à n'être plus qu'un souvenir : le passage d'une logique de premier équipement à une logique de renouvellement laisse augurer d'une réduction des débouchés.

La troisième limite, qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de cette étude, concerne l'évolution des comportements de consommation eux-mêmes. Dans un contexte qui voit l'émergence d'une vaste classe moyenne toujours plus riche et éduquée, et dont la satisfaction des besoins élémentaires est assurée, on assiste en effet à un approfondissement progressif de la rationalité de la demande. Le mythe d'une consommation toujours croissante de biens standardisés est progressivement remis en question. On prend conscience que, contrairement aux hypothèses de « l'homo economicus », le rapport entre l'offre et la demande ne se réduit pas à un ajustement quantitatif par les prix et les volumes. En effet, comme l'explique Gilles Lipovetsky (2006), la société d'abondance matérielle qui s'est installée durant les « trente glorieuses » n'a pas seulement permis l'équipement des foyers, elle a réussi à modifier en profondeur les modes de vie et les aspirations du plus grand nombre dans le sens d'une affirmation du désir d'épanouissement et de réalisation de l'individu. La consommation acquiert une visée existentielle au sens où elle est appelée à participer à la construction de soi.

« C'est cette mise à disposition et cette promotion auprès du plus grand nombre des produits emblématique de l'affluent society, l'automobile, la télévision, les appareils électroménagers, qui va jouer un rôle essentiel, capital à mes yeux dans ce que j'ai appelé la seconde révolution individualiste. En effet, l'augmentation du pouvoir d'achat et la production de masse permettent au plus grand nombre d'acheter ce qui fait plaisir et non plus seulement ce dont on a besoin. C'est l'entrée dans la société d'abondance où les classes privilégiées ne sont plus les seules à pouvoir consommer au-delà de la simple couverture des besoins physiologiques. Ce faisant, l'essor de la consommation marchande va diffuser un référentiel culturel qui n'était diffusé jusque là que dans un petit monde. Ce référentiel, c'est celui du bonheur privé et de l'hédonisme. (...) Les évolutions que je viens de décrire vont faire de la consommation l'agent fondamental de la montée d'un nouvel individualisme. En exaltant les idéaux du bonheur privé, la publicité et les médias

ont favorisé des conduites de consommation moins assujetties au jugement de l'autre. Ils ont légitimé la recherche de plaisirs personnels, autrement dit la volonté de vivre pour soi. Dès cet instant, les anciennes puissances d'encadrement, d'ancrage social, de contrôle collectif et communautaire vont perdre de leur influence. (...)

On a vu la montée d'un nouvel imaginaire de consommation fondé sur une volonté de construire de façon individualisée son mode de vie, avec pour seule limite le niveau du pouvoir d'achat. Il s'agit d'exercer une domination sur le monde et sur soi pour jouir ici et maintenant. Cette volonté de puissance au service d'une quête du bonheur intérieur se loge au cœur de l'hyperconsommateur. Cette quête renvoie tout d'abord au plaisir de nouvelles expériences, de la multiplication des sensations et des émotions. (...) Plus largement, à une époque où les traditions, la religion, la politique sont moins productrices d'identité, la consommation se charge de plus en plus d'une fonction identitaire, en apportant des réponses à la question : qui suis-je ? (...) Le matérialisme de la première société de consommation, même s'il n'a pas disparu, est passé de mode : nous assistons à l'expansion du marché de l'âme et de sa transformation, de l'équilibre et de l'estime de soi. » (interview de Gilles Lipovetsky, décembre 2012, millenaire3.com)

La déformation de la structure de la consommation au profit des services, et son reflet dans la valeur ajoutée et l'emploi

L'une des principales manifestations de cet approfondissement de la rationalité de la demande réside dans l'accélération de la consommation de services. Confirmant une nouvelle fois les analyses établies dès la fin du 19^{ème} siècle par le statisticien allemand Ernst Engel, la structure de la consommation continue de se déformer sous l'effet de la croissance (même ralentie) du pouvoir d'achat (J.Gadrey, 2003) : des biens de première nécessité (produits agricoles) vers les biens manufacturés (produits industriels), puis vers les services. Analyste pionnier de l'émergence de l'économie de services, le sociologue américain Daniel Bell¹² (1973) expliquera que la croissance de la demande de services connaît plusieurs paliers. Dans un premier temps viennent les services accompagnant les révolutions industrielles du 19^{ème} siècle et du début du 21^{ème} siècle (transports, eau, gaz et électricité). Puis la demande s'oriente vers des services associés à la progression de la consommation de masse (commerce, banque, immobilier, assurances). Enfin, selon Daniel Bell, la société de services commence à s'affirmer pour elle-même avec la mise en œuvre de services à caractère collectif (santé, éducation, services publics et administratifs) et l'émergence de services personnels liés aux loisirs, à la culture, etc.

Même si elle fait débat dans la manière de la mesurer, la montée de la consommation adressée aux activités de services se vérifie en France, comme dans la plupart des pays de l'OCDE. Si l'on prend les dépenses de consommation effective¹³ des ménages à prix courants, et que l'on retire des « services » les loyers imputés aux propriétaires occupant leur logement¹⁴, une divergence entre biens et services s'observe assez nettement à partir de la fin des années 1970 (cf. graphique ci-dessous). Selon cette approche, la part des services dans la consommation des

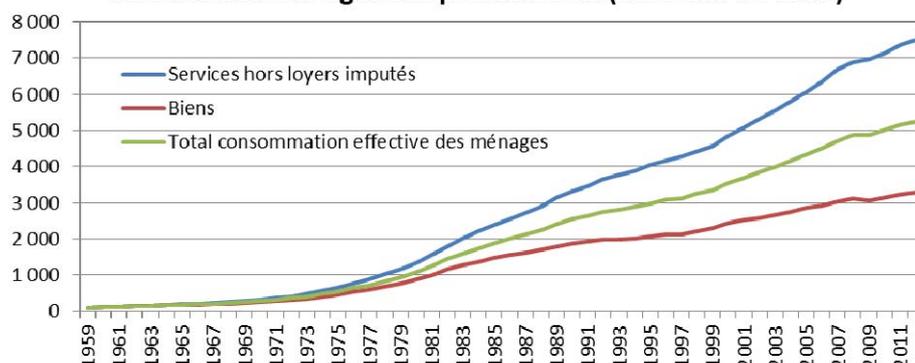
¹² Cité par Jean Cadrey (2003)

¹³ La consommation effective des ménages est la somme de la dépense de consommation des ménages et des consommations individualisables des administrations publiques (APU) et des institutions sans but lucratif au service des ménages (ISBLSM). La dépense de consommation des ménages se limite aux dépenses que les ménages supportent directement. Elle comprend la part des dépenses de santé et d'éducation restant à leur charge. Les consommations individualisables sont celles qui bénéficient directement aux ménages tout en étant prises en charge par la collectivité. C'est le cas en particulier de dépenses pour l'éducation, la santé, l'action sociale et le logement.

¹⁴ C'est-à-dire les loyers que les propriétaires verseraient s'ils étaient locataires

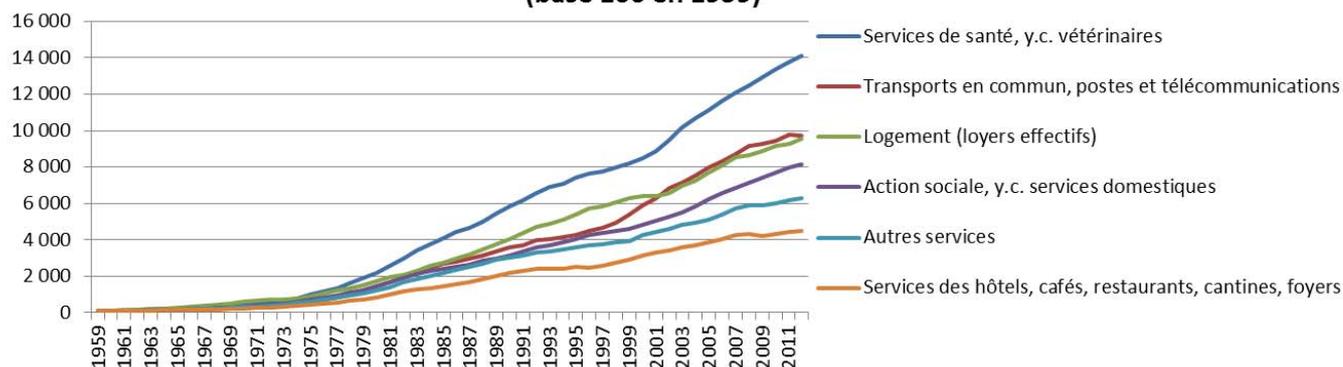
ménages passe de 37% en 1959 à 52% en 2012, celle des biens reculant de 60% à 38%. La décomposition de l'évolution de la consommation de services montre quant à elle que quatre grands secteurs croissent plus vite que la moyenne des services (cf. graphique ci-dessous) : santé ; transports, postes et télécommunications ; logement ; action sociale

Evolution de la consommation effective de biens et services des ménages aux prix courants (base 100 en 1959)



Sources : données Insee (comptes nationaux), calculs de l'auteur

Evolution de la consommation effective des services des ménages aux prix courants (base 100 en 1959)



Sources : données Insee (comptes nationaux), calculs de l'auteur

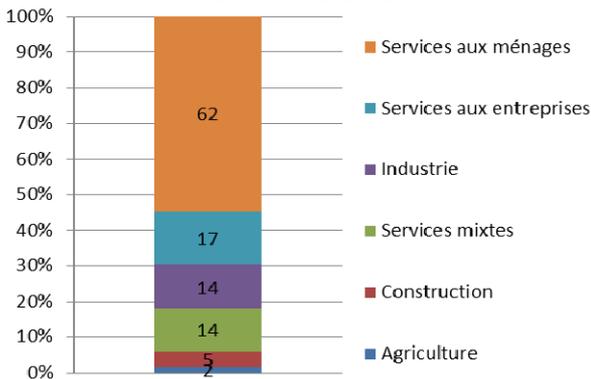
Enfin, une autre manière de mesurer la progression de la consommation de services par les ménages consiste à s'intéresser au poids qu'occupent aujourd'hui les activités de services dans la valeur ajoutée et l'emploi. Parce qu'il reste délicat de distinguer précisément les activités de services principalement tournées vers les ménages (BtoC) de celles s'adressant principalement aux entreprises (BtoB), trois familles d'activités de services sont distinguées ici : agriculture, industrie, construction, services aux ménages¹⁵, services aux entreprises¹⁶, services mixtes¹⁷. Comme le montrent les graphiques ci-dessous, cette approche fait état d'une nette prédominance des activités de services aux ménages dans la valeur ajoutée et l'emploi.

¹⁵ Commerce ; Hébergement et restauration ; Édition, audiovisuel et diffusion ; Activités immobilières ; Administration publique ; Enseignement ; Activités pour la santé humaine ; Hébergement médico-social et action sociale sans hébergement ; Arts, spectacles et activités récréatives ; Autres activités de services ; Activités des ménages en tant qu'employeurs.

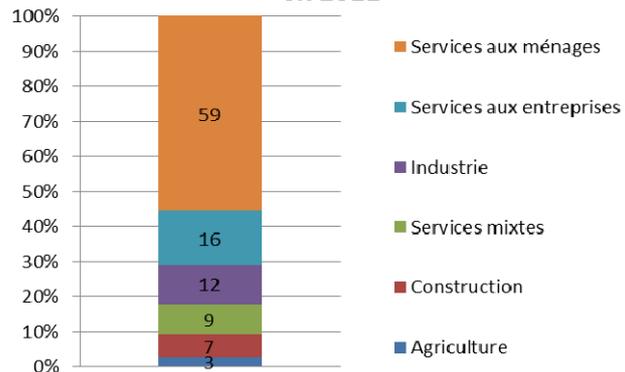
¹⁶ Activités informatiques et services d'information ; Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques ; Recherche-développement scientifique ; Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques ; Activités de services administratifs et de soutien

¹⁷ Transports et entreposage ; Télécommunications ; Activités financières et d'assurance

Répartition de la valeur ajoutée brute entre les principales branches d'activité en France en 2011



Répartition de l'emploi entre les principales branches d'activité en France en 2011



Source : données Insee (comptes nationaux), calculs de l'auteur

Le débat sur la mesure du poids des biens et des services dans la consommation

Pour certains, la comparaison du poids respectif des biens et services dans la consommation des ménages serait plus juste si l'on neutralisait l'inflation, donc si l'on raisonnait en volume plutôt qu'en valeur. Selon eux, si le poids des biens recule, ce n'est pas tant que l'on consomme relativement moins de biens, mais plutôt que leurs prix (en particulier ceux des biens manufacturés) évoluent nettement moins rapidement que celui des services sur longue période du fait de gains de productivité structurellement plus élevés dans l'industrie que dans les activités de services (G.Consales, M.Fesseau, V.Passeron, 2009).

Toutefois, d'autres estiment a contrario que cette approche en volume n'est pas sans poser de problèmes dans le cas des activités de services (J.Gadrey, 2003, 2005 et 2012 ; F.Djellal et F.Gallouj, 2007). D'une part, de nombreuses activités de services se caractérisent par le fait que, compte tenu de la difficulté à délimiter une unité de service, il est particulièrement délicat de décomposer l'évolution de la valeur produite en une évolution en volume (croissance du nombre et/ou de la qualité des prestations produites) et une évolution en prix (croissance du coût unitaire de la prestation à qualité constante). Le risque est grand en effet de sous-estimer l'amélioration de la qualité des prestations dans la mesure où celle-ci, à la différence des biens où l'innovation passe par la mise sur le marché d'un nouveau bien, implique souvent par un renforcement des moyens humains, lequel peut alors être interprété non pas comme une évolution de l'offre mais comme de l'inflation. D'autre part, on peut douter de la pertinence de l'application du concept de productivité aux activités de services. Pour nombre d'entre elles, l'application du concept de productivité s'avère particulièrement délicate dans la mesure où le niveau de productivité dépendra fortement de la manière avec laquelle est définie une unité de service. De plus, vouloir renforcer la productivité se traduit concrètement par une dégradation de la qualité de la prestation et des conditions de travail : soit en consacrant moins de temps à chaque prestation (par exemple, en réduisant sans cesse le temps qu'un médecin consacre à chaque patient), soit en diminuant les moyens humains (par exemple, en diminuant le nombre d'enseignants).

Au total, selon Jean Gadrey (2005), les données à prix constants (corrigées de l'inflation) peuvent être très utiles pour appréhender par exemple la croissance économique ou l'évolution des niveaux de vie, mais certainement pas pour indiquer les variations du poids économique relatif d'un secteur. Le poids relatif d'un secteur est fondamentalement lié à sa part dans la valeur ajoutée « à prix courants », dans l'emploi, dans la consommation finale et intermédiaire, etc.

1.2 L'émergence du paradigme de la relation de service

L'ensemble des activités peut être envisagé sous l'angle de la relation de service

La croissance de la consommation de services n'épuise pas pour autant la question de l'affirmation de l'économie de services. Elle conduit en effet à renouveler la conception de la valeur économique telle qu'elle a été formulée dans le cadre de l'économie industrielle fordiste. Cette dernière a imposé l'idée que la production ne s'effectuait pas d'abord pour autrui mais pour le marché (J.Gadrey et J.-C.Delaunay, 1987) : la valeur économique renvoie alors à la valeur d'échange issue d'une transaction entre l'offre et la demande. Philippe Moati (2011) rappelle ainsi que, dans l'économie capitaliste, l'activité des entreprises consiste à tirer leur rentabilité de la vente de « marchandises » (biens ou services). Pour être désirables aux yeux des consommateurs, ces dernières doivent bien évidemment être dotées d'une valeur d'usage. Toutefois, la valeur d'usage n'est qu'un prétexte : ce qui importe, c'est la valeur d'échange, c'est-à-dire la capacité de la marchandise à pouvoir être échangée contre une quantité de monnaie supérieure à celle qui a permis de la produire et de la mettre sur le marché. Cette polarisation sur la valeur d'échange conduit à tronquer le processus de consommation en le cantonnant à l'acte d'achat. Peu importe au fond l'usage que font les clients des produits une fois qu'ils les ont achetés. Peu importe également que cette consommation puisse générer des externalités négatives à l'échelle de la société. Ce qui compte c'est qu'ils les achètent en quantité et à un prix assurant une rentabilité maximum. Autrement dit, cette économie de la marchandise est une économie du quantitatif : la prospérité de l'entreprise dépend fondamentalement de la quantité de produits qu'elle réussit à vendre. Et si la pression de la concurrence pousse l'entreprise à mettre en évidence les effets utiles attendus de la consommation de ses produits, elle n'est pas tenue d'assurer la fourniture effective de ces effets utiles.

Or, avec la montée de la consommation de prestations de services, on redécouvre que l'essence de toute valeur économique réside dans la relation de service qui s'opère entre le producteur et le consommateur : fondamentalement, l'intérêt économique du consommateur n'est pas quantitatif – maximisation du rapport « quantité/prix » – mais qualitatif. Comme le résume Philippe Moati (2011), un produit (bien ou service) est acheté parce qu'il est considéré comme désirable au vu des « effets utiles » que l'acheteur anticipe de sa consommation, c'est-à-dire la capacité qu'aura ce produit à résoudre ses problèmes de consommation. Et ce produit aura d'autant plus de chances d'être acheté que le rapport « effets utiles/coûts » anticipé est élevé. En d'autres termes, l'émergence de l'économie de services exprime également la reconnaissance de la relation de service comme concept clé pour appréhender l'articulation entre l'offre et la demande. L'ensemble des activités peut être envisagé sous l'angle de la relation de service (J.Gadrey et J.-C.Delaunay, 1987 ; L.Reboud, 1997 ; O.Giarini et P.Liedtke, 2000 ; S.Vargo et R.Lusch, 2004) : on se rend compte que les activités industrielles et les activités de services poursuivent la même finalité – produire une valeur de service – et que leur différence porte *in fine* sur les modalités de mise en œuvre de cette dernière – un bien ou une prestation de service.

Dans le cas des biens, il y a dissociation entre l'acte de production et l'acte de consommation dans la mesure où un bien « sert à » : sa valeur d'usage est médiatisée par un objet qui est indépendant du producteur et du consommateur (par exemple, une automobile sert à se déplacer). Le consommateur a accès à la valeur de service non pas au moment de l'achat du bien mais au moment de son utilisation selon une logique de « self-service » (J.Gershuny,

1978¹⁸). Cette médiatisation suppose une standardisation plus ou moins prononcée de la valeur d'usage ainsi cristallisée dans un bien matériel.

Dans le cas des prestations de services, il y a concomitance entre l'acte de production et l'acte de consommation puisque le propre d'une prestation de service est de faire intervenir une personne qui « est au service » du client : parce qu'elle est un service « en actes », la prestation de service transfère directement au client sa valeur d'usage. En effet, la prestation de service s'applique par définition à une réalité détenue au préalable par le consommateur : par exemple, la présence du consommateur dans le cas d'un spectacle de théâtre, le consommateur lui-même dans le cas de prestation d'éducation ou de santé, son automobile lorsqu'il s'agit de réparations mécaniques, etc. Parce que sa production dépend de fait d'une sollicitation préalable du client, de l'identification et de la prise en compte des besoins spécifiques de ce dernier, parce qu'elle fait l'objet de transactions qui ne portent pas sur un transfert de propriété mais une certaine « obligation de résultat », la prestation de service est naturellement favorable à un ajustement aux besoins particuliers de chaque client.

Au total l'affirmation du principe de la relation de service donne un éclairage nouveau sur les spécificités productives des activités industrielles et des activités servicielles, ces dernières se caractérisant *a priori* par une « valeur service » supérieure. Ce qui permet de mieux comprendre leur poids croissant dans la consommation des ménages.

La complémentarité entre biens et services

La montée de la consommation de services et l'affirmation du principe de la relation de service ne débouchent pas pour autant sur une opposition entre biens et services dans la satisfaction des besoins de consommation, et encore moins sur une « dématérialisation de l'économie » (J.Gadrey, 2008). La réalité montre en effet que les biens et les services sont souvent complémentaires dans la production de la relation de service attendue par le consommateur. D'une part, ce dernier peut combiner l'achat de biens et de services pour satisfaire un besoin : par exemple, l'achat d'une voiture et d'une assurance automobile. D'autre part, l'offre proposée au consommateur prend elle-même fréquemment la forme d'un composite bien-service : par exemple, lorsqu'un contrat d'entretien vient compléter l'achat d'une automobile, ou lorsqu'un téléphone portable est fourni avec la souscription à un contrat d'accès à un service de téléphonie mobile. Enfin, on ajoutera que la plupart des activités de services mobilisent des biens pour produire leur valeur ajoutée (par exemple dans le cas des laveries qui impliquent la mise à disposition de machines à laver le linge), et bon nombre d'entre elles ont pour objet des biens détenus par le consommateur (comme dans le cas de la réparation automobile).

Développer la valeur de service : le pilotage des chaînes de valeur par la demande

Au final, on peut voir dans la montée de la consommation de services et l'affirmation du principe de la relation de service des facteurs essentiels du basculement du centre de gravité de l'économie de l'amont vers l'aval qui s'opère progressivement depuis la fin des « trente glorieuses ». Alors que le fordisme était une économie poussée par l'offre, l'économie de services qui émerge promeut un pilotage des chaînes de valeurs par la demande : ce que les sciences de gestion désigneront à partir des années 1990 par les termes « orientation marché » et « orientation client » (G.Marion et alii, 2004).

Pour les entreprises manufacturières issues de l'économie industrielle de masse, la remise en question est profonde. Tandis que la contrainte de débouché s'accroît avec la saturation des

¹⁸ Cité par Jean Gadrey (2003)

marchés emblématiques du fordisme et le ralentissement de la progression du pouvoir d'achat, elles prennent conscience que leur compétitivité ne se joue plus seulement dans leur capacité à proposer des prix bas par une productivité sans cesse accrue. La clientèle devient un actif stratégique qu'il faut s'attacher à fidéliser en s'assurant de sa satisfaction, par une plus grande prise en compte de la diversité, de la complexité et de la globalité de ses besoins. Les entreprises réalisent que leur mission dépasse la simple vente d'un bien ou d'un service : ce qui est en jeu désormais, c'est leur aptitude à « rendre service » à leurs clients, c'est-à-dire à s'intéresser aux effets utiles qu'elles sont susceptibles de leur apporter pour répondre à leurs besoins et attentes (P.Moati, 2011). Ainsi, selon un sondage TNS Sofres cité par le Centre d'Analyse Stratégique (2009), la satisfaction du client et la qualité du service et des produits sont les premiers points forts et sources de croissance respectivement cités à 75 % et 65 % par les entreprises interrogées, loin devant le prix des produits et l'efficacité de la fabrication. Ce faisant, les entreprises s'aperçoivent également que la classe moyenne n'est plus un ensemble aussi homogène qu'à l'époque des « trente glorieuses » sur le plan des valeurs, des modes de vie et des comportements de consommation (C.Funel, A.Vittori, M.Vigoureux, 2012). S'affranchissant peu à peu des schémas prédéfinis et des conditionnements du milieu social, en raison notamment de la perte d'influence des macro-institutions (classe sociale, idéologie, école, religion, travail, etc.), les individus renforcent leur autonomie, ce qui donne lieu à l'émergence d'une « société de personnes ». Sur le plan de la consommation, ce processus d'individualisation se traduit par le fait que les variables sociodémographiques usuelles (le niveau de revenu, la CSP, l'âge...) ont perdu une partie de leur pouvoir explicatif des attentes et des comportements.

Le continuum activités industrielles/activités servicielles

Cette « servicialisation » des activités industrielles ne sonne pas pour autant le déclin de la rationalité industrielle : l'économie de services n'est pas une économie post-industrielle. La dynamique commerciale continuant de dépendre de ce que le client est prêt à payer pour le service rendu (J.Gadrey et P.Zarifian, 2002), la capacité à réduire progressivement les coûts de production par une rationalisation des processus de production (standardisation, mécanisation, automatisation, division du travail, etc.) reste en effet le levier essentiel de l'élargissement des débouchés, c'est à dire de la démocratisation de la consommation d'un produit (G.Le Blanc, 2012). De fait, l'essor de l'économie de service ne fait pas disparaître la production en série de biens bas de gamme. De plus, si la production de biens reste le lieu d'application historique de la rationalité industrielle, cette dernière trouve aussi à s'appliquer aux activités de service. La recherche d'efficacité peut se manifester sur un plan organisationnel : on pense par exemple aux centres d'appels ou à certaines chaînes de restauration rapide qui mettent en place des principes organisationnels tayloristes. Dans le cas des activités les plus répétitives, l'industrialisation du service peut même impliquer la substitution partielle ou totale de la prestation par des dispositifs techniques automatisés : par exemple, les distributeurs automatiques de billets. Par ailleurs, les technologies numériques d'information et de communication offrent des possibilités croissantes de dématérialisation de la relation de service, dématérialisation qui peut alors permettre de s'affranchir de la contrainte de proximité géographique avec le consommateur : les secteurs des biens culturels (musique, littérature, image...) et de la banque (banques à distance) en sont de bons exemples.

En ce sens, la valeur de service proposée par chaque bien ou prestation de service est plus ou moins élevée selon le partage établi entre les impératifs d'industrialisation (réduction des coûts de production) et de servicialisation (enrichissement de la valeur de service) dans l'organisation de la chaîne de valeur sous-jacente. Dès lors, la distinction traditionnelle binaire entre activités industrielles et activités servicielles perd largement en pertinence. Il convient plutôt de

considérer qu'il existe aujourd'hui un continuum d'activités menant de la production industrielle pure (production de biens non-durables ultra-standardisés de masse : par exemple, des cottons-tiges) à la prestations de services pure (construction d'une solution ad hoc au problème particulier d'un client donné : par exemple, une coupe de cheveux), en passant par tout une gradation de situations intermédiaires.

1.3 Les mutations du commerce dans l'économie de services

Face à une pression concurrentielle croissante, mieux satisfaire le consommateur

Du point de vue du développement de l'économie de proximité, l'entrée dans une économie de services incite à s'interroger sur un secteur particulier des activités de services : le commerce. En effet, l'émergence du paradigme de la relation de service met à mal le modèle commercial de masse hérité des « trente glorieuses », c'est-à-dire un modèle qui a fait du commerce l'une des activités de services les plus anciennement et profondément industrialisées. C'est ce qu'explique de façon particulièrement éclairante Philippe Moati dans son dernier ouvrage (P.Moati, 2011). Comme il le rappelle, dans l'économie fordienne, la grande distribution se borne à un rôle logistique d'acheminement des produits des usines jusqu'aux consommateurs. Ce faisant, elle tend à imposer une conception du commerce dont la valeur ajoutée se concentrerait sur l'argument du prix bas : il s'agit de mettre à disposition les produits des industriels dans les meilleures conditions de coût. La relation des distributeurs avec les consommateurs est donc une relation de masse impersonnelle, centrée sur le moment de l'achat. Dans cette configuration, producteurs et consommateurs ne sont donc pas en contact direct. Les producteurs conçoivent et fabriquent des produits sur la base de ce qui est perçu comme étant le point de convergence de la demande du plus grand nombre par leur service marketing (P.Moati, 2012). Ce dernier se charge également d'en assurer la promotion au travers notamment d'une stratégie de marque.

Selon Philippe Moati (2011), ce modèle commercial fondé sur une logique de croissance extensive – puisque l'avantage concurrentiel se nourrit de la croissance du réseau de points de vente et des économies de dimension (économies d'échelles, pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs) que celle-ci permet – est désormais en crise. Il subit lui aussi la saturation des marchés de consommation finale et le ralentissement de la progression du pouvoir d'achat. Il fait face également à l'épuisement des possibilités de conquête de nouvelles parts de marché sur les autres formes de commerce et à la saturation de l'appareil commercial. Et si l'internationalisation peut constituer une piste de prolongement du modèle extensif sur des marchés moins matures, la contrainte de débouché se fait cependant de plus en plus sentir sur le marché domestique. Alors que la pression concurrentielle se renforce, les enseignes de la grande distribution prennent conscience que la clientèle constitue un actif stratégique et que, à défaut de pouvoir l'étendre indéfiniment, il faut s'attacher à la conserver. Or, ce constat fondateur tend à redessiner les impératifs de la compétitivité dans le secteur du commerce. Pour les entreprises du commerce, il s'agit désormais de dépasser la culture de la marchandise pour adopter une véritable « orientation-client », afin d'être en mesure de mieux satisfaire les attentes des consommateurs d'aujourd'hui.

Une nouvelle révolution commerciale : « passer d'une distribution de masse à un commerce de précision¹⁹ »

S'appuyant sur l'observation dans la durée des pratiques et des représentations des acteurs du commerce, Philippe Moati (2011) propose une analyse approfondie de ce mouvement de centrage sur le client. Selon lui, il y a tout lieu de parler de « révolution commerciale » dans la mesure où ce souci nouveau de la « satisfaction du client » conduit ni plus ni moins à l'installation d'un nouveau régime de croissance pour le commerce : un modèle de « croissance intensive » dans lequel il s'agit d'exploiter la diversité et la complexité de la demande, tout en conservant l'acquis de la maîtrise des coûts de distribution. Autrement dit, selon Philippe Moati,

¹⁹ Formule évoquée par Philippe Moati (2011) et qu'il attribue à Jean-Charles Naouri, PDG du groupe Casino

les acteurs du commerce engagés dans cette voie sont aujourd'hui à la recherche d'une différenciation permettant de nourrir un nouveau modèle de rentabilité fondé sur la création de valeur : l'objectif est d'obtenir, par une pertinence accrue de l'offre, une élévation de la disposition de la clientèle à acheter et à consentir à un prix élevé. En ce sens, si l'appel du changement résonne d'abord et avant tout du côté de la grande distribution, c'est bien le devenir du commerce dans son ensemble qui est en jeu. En définitive, cette perspective laisse augurer d'un nouveau modèle de croissance économique, dans lequel cette dernière serait moins assise sur l'augmentation des volumes vendus que sur l'amélioration réelle et continue de la qualité des effets utiles offerts par les produits (biens et services) vendus.

Le commerce, un métier aujourd'hui en plein bouleversement

L'analyse de Philippe Moati (2011) montre que ce renforcement de l'orientation client des entreprises du commerce prend aujourd'hui plusieurs voies complémentaires, lesquelles impliquent de développer de nouvelles compétences.

Le développement de l'intelligence marketing : renforcer les connaissances sur les comportements d'achat et les attentes des consommateurs

Les mutations actuelles du commerce renvoient d'abord à une prise de conscience : la demande n'est plus ce qu'elle était. Pour le commerce, la notion de classe moyenne a perdu une grande partie de sa consistance sociologique. Le principal point commun de ce groupe d'individus est de devoir faire face à une contrainte budgétaire similaire. Pour le reste, le processus d'individualisation a mis à mal l'homogénéité des attentes et des comportements. Dès lors, observer et comprendre les comportements et les attentes des consommateurs, et plus largement de la société de consommation (valeurs, modes de vie, technologies, etc.), prennent une importance de plus en plus cruciale pour être en mesure d'adapter l'offre aux nouveaux contours de la demande. Longtemps sous-développée dans la grande distribution, la fonction marketing prend ainsi une importance de plus en plus forte. Situés au contact direct des consommateurs, les acteurs du commerce déploient aujourd'hui des dispositifs techniques et des compétences de plus en plus sophistiqués pour développer leur intelligence marketing. L'arrivée des NTIC constitue ici une évolution majeure dans la mesure où elle permet de capter, recueillir et analyser en masse des informations sur les comportements de consommation : par exemple, la numérisation de la saisie des codes-barres lors du passage en caisse, combinée à l'équipement des clients en cartes de paiement et cartes de fidélité, permettent aux entreprises du commerce d'être en mesure de rapprocher les listes d'achats des personnes singulières concernées. Afin de traduire l'information recueillie en véritable connaissance, elles se dotent de compétences spécifiques en termes de traitement de bases de données complexes, d'interprétation des résultats et de croisement avec d'autres sources de connaissances (enquêtes quantitatives et qualitatives notamment). Elles apprennent ainsi à construire des typologies de consommateurs très fines et à identifier les attentes des clients les plus rentables pour l'entreprise.

La mise en œuvre de stratégies marketing de segmentation/ciblage de la demande et du concept commercial

La montée en compétence marketing des acteurs du commerce ne se traduit pas seulement par le développement de leur intelligence des marchés de consommation. Elle consiste aussi à exploiter cette dernière pour déployer une nouvelle logique de différenciation, reposant non plus sur le prix bas et la variété²⁰, mais sur la création de nouveaux concepts commerciaux

²⁰ Comme le rappelle Philippe Moati (2011), l'une des premières réponses que les acteurs du commerce ont avancé face aux évolutions de la demande, a consisté à offrir un assortiment toujours plus varié au

visant à répondre avec précision à un ou plusieurs segments particuliers de la demande (P.Moati et P.Volle, 2011 ; P.Moati, 2012). Comme l'affirme Catherine Barba (2013), aujourd'hui l'enjeu n'est pas tant d'être le moins cher que d'être le moins cher pour la valeur apportée. Autrement dit, on passe d'un positionnement « holistique » (où l'enseigne s'adresse à l'ensemble des consommateurs) à un positionnement « segmentant » consistant à bâtir un positionnement d'enseigne sur un critère de segmentation pertinent, c'est-à-dire dans lequel certaines catégories de consommateurs sont susceptibles de se reconnaître. La difficulté ici est double. D'une part, il s'agit de définir des segments de marché d'une dimension suffisante pour espérer rentabiliser le ou les point(s) de vente. D'autre part, une fois le concept commercial défini, encore faut-il être en capacité de passer de l'idée abstraite à son incarnation concrète (composition de l'offre de biens et de services, architecture du point de vente, etc.).

De fait, pour Philippe Moati (2011, 2012), les plus belles réussites commerciales de ces dernières années sont à mettre à l'actif d'enseignes qui ont ainsi réussi à combiner une politique de prix qui permet de continuer à s'adresser à un marché de masse, mais avec une forte différenciation suscitant l'adhésion d'une partie de la clientèle : Ikea, Zara, H&M, Picard... Dès lors, les grands groupes de distribution se trouvent désormais à la tête d'un portefeuille de concepts commerciaux segmentants au travers duquel ils s'efforcent à la fois de « ratisser large » et de « labourer profond » (P.Moati, 2011). Leur compétitivité repose alors de plus en plus sur la qualité de leur portefeuille, leur capacité à exploiter les synergies entre ses différentes composantes, et l'aptitude à le reconfigurer au fur et à mesure des évolutions du marché.

Dans l'alimentaire, les grands groupes non seulement exploitent l'ensemble des formats de magasin allant de la superette à l'hypermarché, mais sont en train de créer, au sein de chaque format, des concepts segmentant, s'attelant à répondre avec plus de pertinence à la demande de clientèles différentes. Par exemple, l'offre de Carrefour dans le format superette se décline en Carrefour City, Carrefour Contact et Carrefour Montagne selon la zone d'implantation (urbaine, rurale, de montagne). Même l'essor du « Hard Discount » s'inscrit d'une certaine manière dans cette tendance dans la mesure où ce sont les segments de clientèle les plus sensibles aux prix qui sont ici ciblés. Dans l'habillement, le groupe Inditex dispose d'un portefeuille d'enseignes qui s'enrichit régulièrement (Pull and Bear, Bershka, etc.) et qui lui permet d'aborder des clientèles aux attentes très différentes. Dans le non-alimentaire toujours, l'enseigne Nature et Découvertes est emblématique de concepts fondés sur un registre immatériel plus que sur un univers de produits ou une catégorie de consommateurs.

L'enrichissement de la relation client pour satisfaire et fidéliser les consommateurs dans la durée

Selon Philippe Moati (2011), un troisième levier stratégique mis en œuvre par les acteurs du commerce pour renforcer leur posture servicielle concerne la relation avec le client, ou plutôt, comme il le souligne, avec la personne qui se cache derrière le client. En effet, les enseignes s'aperçoivent que la capacité à formuler des offres personnalisées dépend non seulement de l'intelligence et de la stratégie marketing qu'elles développent, mais également de la relation

consommateur afin de satisfaire le plus d'attentes différentes. Ils étaient encouragés en cela par les fournisseurs qui se sont efforcés eux-aussi de répondre à l'hétérogénéité croissante de la demande par une production de plus en plus diversifiée. Comme on peut le deviner, cette évolution a été un puissant facteur d'augmentation de la taille moyenne des points de vente. Toutefois, l'approfondissement de l'offre des magasins a rapidement rencontré plusieurs limites : la croissance de la surface de vente n'a pu suivre l'inflation du nombre de références proposées par les fournisseurs ; offrir un assortiment toujours plus étoffé engendre des coûts de gestion supérieurs qui remettent en cause la promesse du prix bas ; confrontés à une situation d'« hyperchoix », les consommateurs ont perdu en confort d'achat.

qui se noue entre elles et chacun de leurs clients. On peut voir deux raisons à cela. D'une part, l'émergence d'une société de personnes s'accompagne d'un besoin croissant de reconnaissance, d'expression de soi, et de maîtrise par l'individu de son environnement et des situations. Dès lors, les consommateurs affirment de plus en plus leur volonté d'être traités comme des personnes singulières et non comme des éléments anonymes d'une masse indistincte (C.Funel, A.Vittori, M.Vigoureux, 2012 ; P.Moati, 2011). D'autre part, comme le souligne Philippe Moati, la satisfaction de chaque client – c'est-à-dire l'adéquation des « effets utiles » offerts par le produit à ses attentes – est nécessairement le produit d'une coproduction entre ce dernier et l'entreprise : si les effets utiles découlent bien sûr des caractéristiques des produits, ils dépendent aussi de l'adaptation de ces dernières à la spécificité des besoins de chacun, des conditions d'usage, des compétences mobilisées par les clients, etc. Dès lors, les entreprises de la grande distribution s'attachent aujourd'hui à développer une relation plus personnalisée avec les clients, en s'affranchissant de la simple transaction commerciale.

En amont, il s'agit de déployer un ensemble de dispositifs visant à optimiser l'ajustement qualitatif de l'offre à la demande, c'est-à-dire de veiller à ce que chaque client achète le produit le plus à même de fournir les effets utiles correspondant à ses attentes. Cet accompagnement en amont paraît d'autant plus important que l'individualisation de la demande a stimulé une extension constante de la variété de produits proposés aux consommateurs. Philippe Moati repère plusieurs dispositifs mis en œuvre par les acteurs du commerce pour favoriser la rencontre du bon produit avec le bon client.

- ⇒ Exploitation des bases de données accumulées sur la clientèle de façon à proposer des offres ciblées en fonction des profils de chaque client, en particulier vers les profils les plus rentables.
- ⇒ Enrichissement de l'information délivrée aux clients sur les caractéristiques de l'offre pour optimiser leur choix en fonction de leur besoin. Dès les années 1990, des enseignes comme Décathlon et Intersport ont entrepris de détailler l'information sur les caractéristiques techniques et de préciser le type d'usage auquel chaque produit est destiné. De même, la Fnac édite depuis longtemps des guides d'achat qui s'appuient sur des tests réalisés au sein de son laboratoire d'essai.
- ⇒ Recours aux labels de qualité (normes NF ou CE, Label Rouge, AB, AOC, commerce équitable, etc.) qui permettent de faciliter la reconnaissance de certains caractéristiques du produit.
- ⇒ Réinvestissement dans le conseil délivré par le vendeur. En généralisant le principe du libre-service, le modèle de distribution de masse qui s'est développé au cours des Trente Glorieuses a conduit à un repli très significatif de la fonction de conseil par rapport au commerce artisanal. Ce qui amène aujourd'hui certaines enseignes (Leroy-Merlin, Décathlon, Fnac) à faire de la qualité de conseil des vendeurs (aider le client à expliciter ses attentes et sélectionner l'article le plus à même de fournir les effets utiles recherchés) un élément important de leur stratégie.
- ⇒ Possibilité offerte aux clients de tester les produits afin de s'assurer que leurs fonctionnalités correspondent à leurs attentes. Les Apple Stores apparaissent ici comme des modèles du genre.

En aval de la transaction, l'enseigne s'efforce d'accompagner son client dans l'acte de consommation pour s'assurer qu'il bénéficie au mieux des effets utiles attendus de son achat. En effet, Philippe Moati (2012) explique que la performance d'un produit n'est plus uniquement liée à ses attributs mais dépend aussi de la manière dont chaque client construit sa propre expérience de consommation. Or, si la facilité d'utilisation du produit joue ici un rôle important, il en est de même des compétences du consommateur dans l'usage du produit. Dès lors, au-

delà des prestations classiques de livraison, installation, mise en route et service-après-vente, certaines enseignes multiplient les prestations d'accompagnement des consommateurs, notamment à travers des formations destinées à leurs clients autour d'activités génériques impliquant l'usage des produits vendus (cours de bricolage, de cuisine, d'informatique, de sport, etc.).

La mise à disposition de bouquets de biens et de services

Pour Philippe Moati (2011, 2012), une application plus profonde de la logique de relation de service, qui peut se combiner avec les stratégies précédentes, consiste à concevoir l'offre dans une optique de résolution des problèmes de consommation du client. Dès lors, parce qu'un produit isolé n'est généralement pas en mesure d'apporter la solution globale attendue, l'enseigne peut constituer des ensembles cohérents et intégrés de biens et de services, complémentaires dans l'usage, et qui concourent à la solution d'un problème de consommation particulier. Pour les clients, cette logique de bouquets peut permettre d'accéder à une solution répondant plus efficacement et plus précisément à leurs besoins et de réduire les coûts de transaction (déplacement, exploration de l'offre, etc.), voire à une réduction du prix de l'ensemble des produits achetés. Pour les acteurs du commerce, cette démarche revient à rompre avec les logiques d'approvisionnement traditionnelles qui associent à chaque branche industrielle un sous-secteur du commerce. D'une manière générale, Philippe Moati distingue les bouquets horizontaux et les bouquets verticaux.

Les bouquets horizontaux se contentent de mettre à disposition à partir d'un guichet unique l'ensemble des biens et services complémentaires pour répondre à un problème de consommation spécifique. A cet égard, ce sont les grandes surfaces de bricolage qui, dès la fin des années 1970, ont adopté cette logique de bouquets horizontaux à grande échelle en réunissant dans un même magasin : quincaillerie, outillage, revêtements de sols et des murs, matériaux, etc. jusque-là vendus par des circuits de distribution différents. Depuis, la démarche s'est largement diffusée. Par exemple, l'assortiment d'une grande jardinerie telle que Botanic s'étend des végétaux au mobilier de jardin, en passant par la librairie spécialisée, quelques produits alimentaires, etc.

Les bouquets verticaux quant à eux se veulent plus poussés dans la mesure où ils consistent à prendre en charge la constitution et la mise en œuvre d'un bouquet apportant une solution à un problème rencontré par un client spécifique. Ces bouquets sont dits verticaux parce qu'ils sont de nature diachronique : diagnostic précis du problème à résoudre, confection du bouquet de biens et services adéquat, mise en œuvre de la solution (livraison, pose, etc.), garantie, etc. Encore peu répandu dans le secteur du commerce, c'est dans le commerce d'équipements du foyer que ce type de bouquets est aujourd'hui le plus mobilisé : depuis longtemps, des enseignes telles que Leroy-Merlin, Lapeyre ou Ikea se proposent d'accompagner leurs clients dans la mise en œuvre de leurs projets de cuisine et de salle de bain.

Vers un commerce dans un rôle de pilote de la production ?

Mais les mutations du commerce ne s'arrêtent pas là. Comme le résume Philippe Moati (2011), le commerce est ainsi en train d'opérer un retournement fondamental : alors qu'il fonctionnait selon une logique descendante, consistant à acheminer le plus efficacement possible les produits des usines jusqu'aux consommateurs, il s'oriente désormais vers un mode de fonctionnement ascendant dans lequel, partant des problèmes de consommation des consommateurs, il se préoccupe de plus en plus de leur apporter des solutions pertinentes, en adoptant une orientation servicielle. Ce faisant, pour Philippe Moati, les acteurs du commerce sont de plus en plus incités à empiéter sur le périmètre d'activité de leurs fournisseurs.

Les acteurs du commerce prennent en effet conscience que la capacité de leur offre à répondre à la diversité et à la complexité des attentes de leurs clients repose non seulement sur les différents leviers qui viennent d'être évoqués, mais également, et de plus en plus, sur leur maîtrise des caractéristiques des produits qu'ils commercialisent. Comme l'explique Philippe Moati, il est très difficile pour une enseigne de se différencier et d'échapper à une concurrence frontale par les prix tant que les produits qu'elle vend se trouvent à l'identique chez ses concurrents. Or, dans le même temps, la relation directe qu'elles entretiennent avec les consommateurs et leur montée en compétence dans la connaissance des comportements et attentes de ces derniers placent les enseignes du commerce de plus en plus en capacité de définir les caractéristiques des produits qu'il convient de mettre sur le marché pour rencontrer la demande des consommateurs, et en particulier celle de leur clientèle cible. Plus largement, on peut penser qu'intervenir directement dans la conception des produits permet justement d'accéder aux facteurs de différenciation de l'offre qui se jouent au stade de la production. En effet, au-delà de la proposition de variété, les industriels ont d'autres leviers pour enrichir la valeur de service de leurs produits. On pense notamment aux éléments suivant :

L'amélioration de la qualité

Un certain nombre d'industriels se sont engagés dans des démarches d'amélioration de la qualité de la valeur d'usage de leurs produits, c'est-à-dire dont les standards répondent à des exigences accrues (par exemple, en termes de sécurité, d'ergonomie, d'efficacité, etc.). L'exigence croissante de qualité se traduit par la diffusion de normes techniques qui garantissent à la clientèle un niveau de qualité minimum²¹. Cette évolution peut également conduire les industriels à proposer une garantie de qualité allant au-delà des obligations légales, ce qui permet aux consommateurs d'être assurés de la durée pendant laquelle le produit fournira ses bénéfices (les exemples de Toyota et de Kia dans le secteur automobile sont bien connus). Du point de vue des enseignes du commerce, ce type de démarche ne peut être mené de manière significative que par celles qui ont intégré la conception, voire la production. Les distributeurs multimarques ne peuvent proposer, au mieux, qu'un allongement modéré de la garantie du fabricant (P.Moati, 2011).

L'extension des possibilités de personnalisation

L'industriel peut également améliorer la valeur de service proposée au consommateur en prenant en compte de façon de plus en plus poussée les spécificités de la demande dans le processus de production : constitution d'une offre « plate-forme » combinant à la demande des modules plus ou moins standardisés. Dans le secteur automobile, cette démarche de personnalisation renvoie par exemple à la multiplication des combinaisons d'options possibles. Dans ce cadre, la production « pour le stock » perd de son intérêt et tend à laisser la place à la production en « flux tendus ».

L'accélération de l'innovation

Plus largement, l'avènement d'une économie de service met sur le devant de la scène la capacité de l'entreprise à recréer de la rareté à partir d'une innovation de produit. En permettant une différenciation horizontale (innovation contribuant à élargir la variété de l'offre proposée au consommateur) ou verticale (innovation contribuant à l'amélioration de la qualité d'un produit existant : montée en gamme) de la valeur de service proposée aux clients, l'innovation de produit tend en effet à devenir un avantage concurrentiel plus décisif que l'innovation de procédé visant à accroître la productivité. Plus risquée que la recherche du

²¹ Ces normes peuvent être définies au niveau national par l'AFNOR et de plus en plus au niveau international (normes CEN ou ISO).

moindre coût de production parce qu'elle parie sur l'apparition de nouvelles formes de consommation, l'innovation de produit se révèle cependant la plus favorable à la croissance dans la mesure où elle offre l'accès provisoire à une véritable rente de monopole lorsque le succès est au rendez-vous (A. Villemeur, 2004).

Au total, Philippe Moati (2011) observe que les enseignes du commerce sont de plus en plus nombreuses à développer leur(s) propre(s) marque(s) de produits²², à s'engager dans leur conception, et à revendiquer le pilotage de la production auprès de sous-traitants. Autrement dit, les enseignes tendent à se doter d'un service dédié au marketing et à l'innovation et dont la vocation ne se borne plus à copier les produits du leader du marché, mais à élaborer des produits exclusifs sur la base de leurs représentations des attentes de leurs clients. A cet égard, Philippe Moati souligne que la proximité immédiate de la demande dont bénéficient les acteurs du commerce peut conférer à leur activité de conception une réactivité et une pertinence supérieure à celles de bon nombre d'industriels, comme en témoignent les exemples de réussite de Zara, de Séphora ou encore de Décathlon (groupe Oxyane). Une fois conçus, la fabrication des produits est ensuite confiée aux industriels au travers d'un cahier des charges qu'ils sont tenus de respecter. Dès lors, comme le souligne Philippe Moati, on tend vers une révision profonde de la division du travail entre l'industrie et le commerce. Si la fonction marketing glisse des industriels vers les enseignes du commerce, les premiers conservent cependant la responsabilité de mobiliser les technologies et les ressources productives pour passer de l'idée à la réalisation. Mais la montée en puissance des enseignes dans le pilotage des chaînes de valeur peut aller encore plus loin dès lors qu'il s'agit de constituer des bouquets combinant des biens et/ou des services. En effet, le caractère composite de ces bouquets implique le plus souvent, pour les concevoir et les produire, la mobilisation de compétences hétérogènes (P.Moati, 2012). Or, comme l'enseigne ne peut et ne souhaite généralement pas disposer en interne de toutes les compétences nécessaires, elle est appelée à prendre une posture d'« intégrateur » (P.Moati, 2011), c'est-à-dire à développer une capacité à former et animer un réseau de partenaires (designer, bureaux d'études, fabricants, etc.), faire converger leurs compétences et intégrer leurs produits (biens et services) au sein d'une offre de solutions. Au total, si elle implique d'acquérir de nouvelles compétences et de consentir de nouveaux investissements, la nouvelle révolution commerciale décrite par Philippe Moati apparaît comme une formidable opportunité pour les enseignes du commerce de renforcer leur emprise sur le fonctionnement de l'économie.

Toutefois, si un certain nombre d'industriels (plutôt des PME) acceptent d'endosser ce rôle de sous-traitant, nombre d'autres manufacturiers (et en particuliers les plus importants) ne semblent pas prêts à renoncer à leurs stratégies de marque pour se placer dans l'ombre des commerçants (P.Moati, 2011). Il apparaît clairement que l'enjeu du renforcement de l'orientation client concerne tout autant les industriels que les distributeurs. Les industriels prennent conscience que le point de contact avec les clients devient un levier stratégique en termes de pouvoir et de création de valeur. Ainsi, un axe essentiel de la contre-offensive des industriels consiste à attaquer les commerçants sur leur propre terrain, en prenant directement

²² Selon Philippe Moati (2011), la part de marché des marques de distributeurs (MDD) avoisine aujourd'hui les 40% dans l'alimentaire. De même, la progression des MDD sur les marchés non alimentaires apparaît particulièrement forte dans le secteur de l'habillement et de la chaussure avec le développement des réseaux de marques-enseignes (Etam, H&M, Celio, etc.). Elle est également notable dans le bricolage, les articles de sport, le meuble, etc. (...) Enfin, l'heure est au développement de MDD « spécialisées » ou « thématiques », élaborées pour des communautés qui répondent à des postures de consommation : produits du terroir, bio, ethniques,...

en charge la commercialisation de leur production. Le mouvement des industriels vers l'aval est un trait marquant de la dynamique des marchés de grande consommation des dix dernières années : 1/3 des nouvelles enseignes qui ont été créées au cours de l'année 2005 sont nées de l'initiative d'industriels²³. En assurant sa propre commercialisation, l'industriel peut alors renforcer sa connaissance des attentes des consommateurs, valoriser l'ensemble de ses gammes et de son offre de bouquets (sans devoir subir les limitations imposées par la sélection du distributeur), enrichir sa relation avec les clients en amont et en aval de la transaction. Philippe Moati ajoute que la marche des industriels vers l'aval est parfois concomitante à un désengagement des activités de fabrication qui sont alors externalisées auprès de sous-traitants (démarches empruntée notamment par Apple et Nestlé). Une étude du pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame, 2009) estime cependant que le phénomène d'intégration vers l'aval des industriels demeurera plus limité que l'intégration vers l'amont des commerçants : seuls des industriels disposant de marques suffisamment fortes et larges sont en capacité générer un chiffre d'affaires permettant de rentabiliser des magasins mono-marques.

Au final, selon Philippe Moati (2011), commerçants et industriels convergent pour investir ce point stratégique de la relation de service qu'est l'articulation entre la production et la consommation. Ce lieu névralgique voit ainsi émerger une nouvelle catégorie d'acteur dans le système économique : l'intégrateur. Faisant éclater les catégories de distributeurs, industriels et prestataires de services, ce dernier a pour mission de procéder à l'intégration : de biens et de services au sein de bouquets destinés à apporter une solution à des problèmes de consommation ; des compétences nécessaires à la réalisation de chacune des composante de ces bouquets en mobilisant un réseau de partenaires.

²³ Selon Philippe Moati (2011), le mouvement paraît particulièrement sensible dans le commerce de l'habillement, où la plupart des grandes marques ont désormais leur propre réseau de boutiques. Mais il est visible également dans tous les secteurs : sport (Nike), maroquinerie (Le Tanneur, Longchamp), produits électroniques (Apple), etc.

1.4 En ligne d'horizon, la transition vers l'économie de la fonctionnalité

Le dépassement de la logique traditionnelle de transaction autour de droits de propriété : vers une généralisation du modèle économique de la prestation de services ?

Comme on vient de le voir, la diffusion du paradigme de la relation de service au commerce et à l'industrie donne lieu à un vaste ensemble de stratégies plus ou moins poussées visant à optimiser l'ajustement qualitatif de l'offre à la demande. Or, l'analyse de Philippe Moati (2011) montre que, poussée à son terme, cette posture servicielle conduit les entreprises à une mutation radicale de leur modèle économique. En effet, viser l'apport de solutions intégrées aux problèmes de consommation pousse à déplacer l'objet de la transaction, du transfert des droits de propriété d'un bien, vers l'accès aux ressources nécessaires à la production de la solution (location, leasing, mutualisation, etc.), voire directement aux effets utiles produits par la solution (par exemple, achat d'un nombre de kilomètres parcourus).

Cette perspective renvoie à un débat de plus en plus nourri sur l'approfondissement en cours du mouvement de servicialisation de l'économie. Appelée « économie de fonctionnalité » (W.Stahel, 1989, 2006 ; D.Bourg et N.Buclet, 2005 ; C. du Tertre, G.Gaglio, J.Lauriol, 2011), « économie des effets utiles » (P.Moati, 2011), « économie de l'accès » (J.Rifkin, 2000), ou encore « économie quaternaire » (M.Debonneuil, 2007), cette nouvelle phase verrait s'imposer l'idée que la valeur d'un produit pour le consommateur réside dans les bénéfices qu'il retire de son utilisation (valeur de service ou effets utiles) et non dans la possession du produit en question (J.Van Niel, 2007 ; C.Du Tertre, 2010 ; P.Moati, 2011). En d'autres termes, dans une économie de la fonctionnalité, les consommateurs achètent de la mobilité au lieu d'une voiture, des services de nettoyage au lieu d'une machine à laver, un confort climatique plutôt que du gaz ou de l'électricité, etc. (N.Boughim et B.Yannou, 2006). Dès lors, la démarche de prestation de services serait appelée à se généraliser et à devenir la relation marchande par défaut.

Plusieurs registres d'arguments poussent aujourd'hui dans le sens d'une diffusion du modèle de l'économie de la fonctionnalité dans le système économique.

Les biens occupent une place de plus en plus réduite dans la valeur ajoutée

Dans un ouvrage majeur publié en 2000, le prospectiviste américain Jeremy Rifkin pointe plusieurs facteurs favorables à l'expansion de ce modèle de l'économie de fonctionnalité. Il apparaît tout d'abord que la montée en puissance de l'offre de services composites articulant des biens et des prestations de services évolue vers une marginalisation croissante de la part des biens dans la valeur marchande : le service vendu tend être présenté exclusivement sous la forme d'une prestation de service²⁴. Parce qu'ils proposent par nature des caractéristiques fixes et donc une valeur d'usage définitive, les biens apparaissent de plus en plus limités pour véhiculer l'innovation de service. Dès lors que leur cycle de vie ne cesse d'être raccourci par

²⁴ Une étude récente du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) montre que, si les entreprises classées dans les secteurs industriels intègrent nécessairement des activités de services (comptabilité, R&D, marketing, logistique...) pour accompagner les processus industriels, elles sont aussi nombreuses (83% en 2007) à développer une production de services pour le compte de leurs clients (M.Crozet et E.Milet, 2014). Cette étude indique que la part des services dans les ventes totales de l'industrie manufacturière a progressé régulièrement entre 1997 et 2007 pour atteindre 11,4% à cette date. Cependant, l'étude montre également que, pour 1/3 des entreprises industrielles, plus de la moitié de la production vendue est constituée de services en 2007. Cette proportion d'entreprises industrielles produisant plus de services que de biens varie entre 15% (métallurgie et agroalimentaire) à 50% (autres matériels de transport, imprimerie et reproduction d'enregistrements). Surtout, il apparaît que 26 % des entreprises industrielles ne vendent que des services : il s'agit d'entreprises « sans usines » (« fabless ») qui externalisent les segments les plus « industriels » de la chaîne de valeur pour se concentrer sur le développement et la commercialisation.

l'accélération du renouvellement de l'offre de service, les biens tendent désormais à être conçus comme de simples « supports » renouvelables d'une prestation offrant toute une gamme de services. Le cas des contrats de téléphonie mobile constitue un bon exemple de cette évolution : l'acquisition d'un smartphone n'est plus un préalable à l'accès au service, ce dernier comprend d'emblée la « mise à disposition » d'un terminal ; une fois l'objet en main, la valeur de service du téléphone réside bien plus dans les multiples applications qu'on peut lui ajouter que dans l'objet lui-même.

Approfondir et inscrire dans la durée les prestations de services

D'autre part, Jeremy Rifkin (2000) remarque que la nature même des prestations de service est en train de changer. Traditionnellement, elles étaient considérées, au même titre que les biens, comme des produits faisant l'objet de transactions marchandes discontinues dans le temps et dans l'espace. Or, un nombre croissant d'entreprise font le constat qu'il y a désormais plus à gagner dans l'allongement de la durée des prestations que dans leur multiplication. L'inscription dans la durée ouvre en effet la voie à une meilleure compréhension des besoins de chaque client et donc à une optimisation des solutions proposées : le processus de co-production de la valeur entre l'entreprise et le client s'inscrit dans une temporalité continue propice à l'intégration, l'adaptation, voire l'anticipation des changements incessants de la demande (I.Vaileanu-Paun Ingrid et S.Boutillier, 2012). Parce qu'elle laisse augurer une satisfaction accrue du client, la prestation de long terme permet à l'entreprise d'adapter une posture de partenaire proposant des services renouvelables et évolutifs sur une durée théoriquement indéfinie et portant sur une gamme de besoins de plus en plus large (P.Moati, 2011). L'incertitude concernant les débouchés s'en trouve réduite par la perspective de fidéliser des clients sur une durée importante, d'accroître le volume d'affaires avec chacun d'eux et de capter ainsi des rentrées financières régulières : le loyer versé pour un service en continu. A cet égard, Philippe Moati souligne cependant le risque de résistance des consommateurs face à des modèles commerciaux pouvant contribuer à réduire leur autonomie²⁵ et à les enfermer dans une relation dont ils risquent de devenir captifs : par exemple, un client de l'offre de musique en streaming de Deezer ne devient-il pas dépendant de cet opérateur dès lors qu'il ne possède plus de supports musicaux « physiques » et que ses playlists ne sont pas transférables vers un concurrent ?

La portée écologique de l'économie de fonctionnalité

De multiples travaux l'ont souligné, les avantages conférés à l'économie de la fonctionnalité ne sont pas qu'économiques, mais également écologiques. Elle serait en effet en capacité de mieux satisfaire les besoins tout en contribuant à réduire l'empreinte écologique des processus productifs associés. En effet, en déplaçant le centre de gravité de l'économie, des moyens vers les finalités, l'économie de fonctionnalité apparaît comme un modèle favorable au découplage entre croissance économique et impacts environnementaux (Grenelle de l'environnement, 2008). Philippe Moati (2011) rappelle en effet que, dans l'économie de la marchandise, les entreprises sont certes incitées à réduire leurs coûts, mais leur incitation à économiser les ressources se trouve contrebalancée par l'impérieuse nécessité de vendre toujours plus de produits. A contrario, lorsqu'une entreprise met un bien à disposition de ses clients pour délivrer un service, bien dont elle reste propriétaire (tout au moins responsable) tout au long de son cycle de vie, la fourniture du produit n'est plus considérée comme un centre de profits mais

²⁵ Notamment parce qu'une proportion importante et croissante des consommations de services donne lieu à paiement par prélèvement automatique sur le compte du client, souvent associé à un engagement de durée spécifiée par contrat.

comme un centre de coûts (J. Van Niel, 2007). Il est alors dans l'intérêt de l'entreprise de maximiser la productivité des ressources : produire plus de valeur ajoutée en utilisant moins de matière et d'énergie (N. Boughim et B. Yannou, 2006 ; C. du Tertre, G.Gaglio, J.Lauriol, 2011). Dans cette perspective, l'entreprise s'efforce (CAS, 2011) : de réduire les flux liés à l'usage des produits (professionnalisation de la maintenance), d'allonger la durée de vie des produits (réduction des coûts de remplacement) ; de réduire le nombre de produits consommés (meilleur taux d'usage). Ce faisant, l'entreprise est aussi en mesure de mieux faire comprendre au consommateur le coût global de sa consommation et donc de l'inciter à optimiser son comportement. Autrement dit, l'économie de la fonctionnalité permet d'intégrer la logique d'économie des ressources au cœur des modèles de rentabilité. Une limite possible doit cependant être mentionnée ici : l'économie de fonctionnement permet de décharger le consommateur de la logistique associée à l'objet (entretien, réparation, etc.), ne soulève-t-elle pas du même coup un risque de désresponsabilisation du consommateur lié au passage de la propriété au seul usage (dégradation prématurée des produits en raison du défaut de soin apporté par les consommateurs) ?

Initié sur les marchés BtoB, le modèle de l'économie de la fonctionnalité prend pied sur les marchés grand public

Les exemples les plus connus d'entreprises industrielles ayant basculées vers une posture de prestataire de services concernent des marchés interentreprises (BtoB) : Xerox, qui loue des photocopieurs à ses clients et en assure la maintenance plutôt que de les vendre, ou Michelin, qui propose la location de pneus à ses clients utilisateurs de poids lourds. Aujourd'hui ce modèle serviciel tend à se déployer dans les activités s'adressant au consommateur final (BtoC). A cet égard, la mobilité apparaît comme un domaine d'application particulièrement emblématique de l'économie de fonctionnalité. Aujourd'hui, de plus en plus de ménages jugent désormais inutile et économiquement irrationnel de posséder un véhicule. Ils satisfont leurs besoins de déplacement au quotidien en recourant aux transports en commun, en utilisant des services d'autopartage ou de vélopartage (comme « Autolib' » et « Vélo'v » dans l'agglomération lyonnaise). Autre exemple fréquemment évoqué pour illustrer l'économie de la fonctionnalité, Zilok.com est une plateforme internet de location et de mise en location de proximité de tous les biens des particuliers et des professionnels. On peut également mentionner Lokeo, fondé en 2009 par l'enseigne Boulanger, qui propose des formules de location de moyenne et longue durée en électroménager, image et multimédia.

Cependant, si l'économie de fonctionnalité constitue une nouvelle manière d'envisager la consommation des biens particulièrement prometteuse, et si 83% de Français souscrivent aujourd'hui à l'idée que « aujourd'hui, l'important c'est de pouvoir utiliser un produit plus que de le posséder » (Obsoco, 2012), l'avenir de ce modèle novateur semble incertain. Au vu de la complexité de mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité (on pense par exemple à la difficulté de définir le contenu de la performance vendue au client), la question de l'étendue de son champ d'application reste ouverte : se limitera-t-elle aux biens durables ? à certains d'entre-deux seulement ? Plus largement, l'essor actuel de la consommation collaborative peut-elle être un frein (marchés de l'occasion) ou un accélérateur (marchés de la mutualisation) pour l'économie de la fonctionnalité ?

1.5 L'économie de services est favorable à l'économie de proximité

La demande de services ne devrait pas fléchir à l'avenir et se situe au cœur d'un nouveau modèle de croissance pour la France

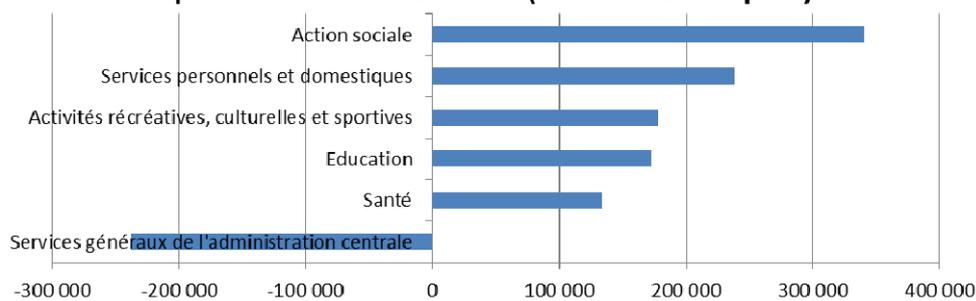
Si l'on se tourne vers l'avenir, on a de bonnes raisons de penser que la consommation de services des ménages devrait continuer de progresser. L'enquête réalisée en 2010 par Philippe Moati auprès de 160 acteurs du commerce (114 professionnels et 46 experts) pour recueillir leurs visions de l'avenir du secteur montre que près des deux 2/3 d'entre eux anticipent une augmentation significative de la part des services dans le budget des ménages dans les années à venir. Par ailleurs, plusieurs rapports du Conseil d'Analyse Stratégique (devenu récemment le Commissariat Général à Stratégie et à la Prospective) suggèrent que cette évolution en cours vers une économie de services centrée sur la segmentation fine des besoins des consommateurs et l'offre de bouquets combinant des biens et des services pourrait faire émerger un nouveau modèle de croissance favorable à la sortie de crise. Mise en évidence par le rapport du CAS publié en 2009 sous la direction de Daniel Cohen (CAS, 2009), cette perspective est par ailleurs au cœur du scénario de croissance « cible » à l'horizon 2030 formulé en 2012 par le CAS. Selon ce second rapport, un modèle de croissance porteur pour la France reposerait sur :

- ⇒ une augmentation de la dépense de R&D et une focalisation de l'innovation vers la valeur d'usage plus que sur la prouesse technologique ;
- ⇒ le passage à une économie de service à plus haute valeur ajoutée dans laquelle les ménages arbitrent davantage en faveur d'une consommation de « bien-être » qui privilégie les services à la personne et les services liés au temps libre (culture, loisirs, restauration, etc.) de proximité et la qualité sanitaire et écologique des produits, au détriment des autres biens (déformation de la structure du budget des ménages) ;
- ⇒ la mise en place d'incitations fiscales et de signaux prix défavorables aux offres les plus nocives pour l'environnement.

Selon ce scénario cible, les « services à la personne et d'utilité collective » constitueraient le premier levier de croissance de l'emploi entre 2010 et 2030 (+826 000 emplois, soit +11,7%), devant les « secteurs protégés d'intermédiation et de la construction²⁶ » (+729 000 emplois, +8,1%) et « l'industrie et les services aux entreprises » (+669 000 emplois, +9,9%). Si l'on décompose les services à la personne et d'utilité collective (cf. graphique ci-dessous), les projections du CAS révèlent une forte progression de l'emploi des services d'action sociale (+19,8%), des services personnels et domestiques (+30,1%) et des services d'activités récréatives, culturelles et sportives (+26,9%). Enfin, les services à la personne et d'utilité collective constituent aussi le premier gisement de création d'emplois dans le scénario de crise formulé par le CAS.

²⁶ Le CAS regroupe dans cette catégorie les secteurs d'activités suivants : construction ; finance et assurances ; transports ; poste et télécoms ; distribution ; hôtels et restaurants ; eau, gaz et électricité

Projection de l'évolution de l'emploi dans les services à la personne et d'utilité sociale (en nombre d'emplois)



source : CAS, 2012

On s'attarde ici sur la progression des activités de services à la personne qui représentent 2 millions d'emplois en 2011 et figurent parmi les secteurs d'activité affichant la croissance la plus dynamique (ANSP, 2012). Les services à la personne désignent les activités destinées à répondre aux besoins des particuliers dans leur vie quotidienne²⁷. On distingue 3 domaines de services à la personne : les services à la famille²⁸, les services aux personnes dépendantes²⁹ et les services de la vie quotidienne³⁰. Les activités de services à la personne s'exercent soit exclusivement au domicile du particulier, soit partiellement hors de son domicile, soit dans son environnement proche. Or, plusieurs évolutions socio-économiques et démographiques sont de nature à tirer la demande de services à la personne. On peut citer en particulier :

- ⇒ La poursuite de la progression du taux d'activité des femmes, lequel est passé de 43,5% en 1975 à 51,8% en 2012³¹ (Insee, Enquêtes Emploi). Ce phénomène contribue à réduire le temps disponible pour les tâches domestiques, ce qui induit un accroissement des besoins et de la demande en services de substitution ;
- ⇒ La remontée depuis le milieu des années 2000 du nombre de naissances annuelles au-dessus du seuil de 820 000 naissances, niveau que l'on n'avait plus atteint en France depuis le début des années 1980³² (Insee, statistiques de l'état-civil). Cette évolution a des répercussions notamment en termes de besoins de garde d'enfant et d'enseignement ;
- ⇒ L'accélération du vieillissement de la population en raison de la progression de l'espérance de vie et de l'avancée en âge des générations du baby-boom : selon les dernières projections démographiques de l'Insee pour la France métropolitaine, le nombre de personnes âgées de 70 ans et plus devrait passer de 7,7 à 12,1 millions entre 2007 et 2030, soit une croissance de 57% (contre +11% pour l'ensemble de la population), et son poids dans la population devrait passer de 12% à 18% sur la période. La perte, progressive ou non, d'autonomie induit ici aussi des besoins de services à la personne.

²⁷ <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F13244.xhtml> - consulté le 19/12/2013

²⁸ Garde d'enfants hors domicile par une assistante maternelle agréée ; Accompagnement d'enfants dans leurs déplacements ; Soutien scolaire ou cours particulier à domicile...

²⁹ Assistance aux personnes âgées ou dépendantes ou handicapées pour accomplir les actes simples du quotidien, à l'exception d'actes de soins relevant d'actes médicaux...

³⁰ Entretien de la maison et travaux ménagers ; Petits travaux de jardinage et de bricolage ; Livraison de repas à domicile ; Livraison de courses à domicile...

³¹ Femmes de 15 ans et plus, en France métropolitaine

³² France hors Mayotte

Les activités de services impliquent une interaction plus poussée entre l'offre et la demande

Cette montée continue de la consommation de services constitue une donnée essentielle pour l'analyse de l'évolution de la consommation locale. En effet, les activités de services présentent des caractéristiques spécifiques qui rendent généralement indispensable la proximité directe entre le prestataire et le consommateur/usager (F.Djellal et C.Gallouj, 2007). En résumé, selon Jean Gadrey (2003), une activité de services se caractérise par la relation qui s'instaure entre le prestataire qui produit la prestation, le client ou l'utilisateur qui en est le bénéficiaire, et la réalité sur laquelle porte la prestation (c'est-à-dire le client lui-même (par exemple, son état de santé) ou un objet détenu par celui-ci (par exemple, sa voiture)). Les activités de services impliquent ainsi une relation relativement intense entre l'offre et la demande et donnent un rôle prééminent à cette dernière. En effet, le client ou l'utilisateur :

- ⇒ est à l'initiative de la production de la prestation ;
- ⇒ est ou détient l'objet de la prestation ;
- ⇒ intervient dans la spécification et/ou l'exécution de la prestation.

Autrement dit, le besoin de proximité directe entre le prestataire et le client/usager découle du fait que les services sont :

- ⇒ immatériels : le processus de production d'un service n'aboutit pas à la production d'un bien tangible, mais à un « changement d'état » du client lui-même ou d'une réalité émanant de celui-ci ;
- ⇒ immédiats : à la différence des biens qui sont stockables et transportables, les services ne préexistent pas à la vente dans la mesure où ils n'ont pas d'existence en dehors de la relation entre le prestataire et le client ;
- ⇒ interactifs : le prestataire est en attente de la sollicitation du client/usager et une relation de coproduction va s'instaurer avec ce dernier en fonction de ce sur quoi porte le service et des modalités par lesquelles le client/usager est pris en compte dans le processus de production.

Au total, le dynamisme des activités relevant de l'économie de proximité s'appuie notamment sur le fait que bon nombre d'entre elles sont des activités de services, activités dont on vient de voir que le poids dans la consommation ne cesse de croître. Or, l'importance de l'échelle locale dans les pratiques de consommation pourrait s'intensifier encore à l'avenir dans la mesure où le principe de la relation de service tend à se diffuser bien au-delà des seules activités de services.

La diffusion du paradigme de la relation de service au commerce et à l'industrie est favorable à la proximité

L'inscription des entreprises du commerce et de l'industrie dans le sillage de l'économie de services constitue elle aussi une tendance porteuse pour l'économie de proximité. En effet, la logique de la relation de service renforce l'importance de la relation avec les consommateurs dans la définition (innovation) et la production (chiffre d'affaires) de la valeur économique. C'est dans cette relation que se joue en effet la capacité des entreprises à comprendre et satisfaire la diversité et la complexité des attentes des consommateurs. Ce qui conduit à réévaluer l'importance de la relation aux marchés, et donc aux territoires de consommation, dans la chaîne de valeur (K.Colletis-Wahl et alii, 2008). En effet, comme le souligne un rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental consacré à l'économie de proximité (CESE, 2010), on peut penser que la construction de relations plus denses et plus étroites avec les clients est facilitée par la proximité géographique entre les acteurs. Ceci tient notamment au fait que, pour établir la confiance, les relations de face-à-face conservent un avantage considérable par rapport aux relations à distance, car elles évitent l'anonymat et personnalisent

le lien. Philippe Moati (2011) explique de son côté que les concepts commerciaux élaborés dans le registre de la proximité permettent de répondre avec plus de précision à la spécificité de certaines demandes.

Autrement dit, parce que la proximité relationnelle dépend encore largement de la proximité géographique, l'ancrage territorial de la relation marchande constitue semble-t-il un enjeu essentiel des marchés de consommation grand public pour les années à venir. Cette perspective met en tension tout d'abord la capacité des industriels et des enseignes à innover au plus près des marchés sur lesquels ils interviennent. Elle met également en exergue l'importance des points de vente et du personnel au contact de la clientèle dans la production effective de la relation de service : comme l'explique Nicolas Buclet (2011), chaque entreprises est incitée à devenir un acteur « plurilocal » afin de se rapprocher des territoires sur lesquels se trouve sa clientèle. Ceci paraît être particulièrement le cas dans la perspective de l'économie de fonctionnalité (I.Vaileanu-Paun Ingrid et S.Boutillier, 2012) : relation de coproduction de la solution avec le client, mise en place, maintenance et renouvellement de l'infrastructure matérielle du service mis à disposition du client, etc. Comme le résume l'économiste Olivier Crevoisier, aujourd'hui la valeur est créée là où se trouve la consommation.

« Lorsque l'on décompose la valeur du produit, où se fait-elle principalement aujourd'hui ? Pas dans la production puisque son coût s'est effondré ces dernières années, mais bien au niveau de la conception et de la mise en marché. (...) Un autre exemple encore plus illustratif, les panneaux photovoltaïques. Il y a encore quelques années, on annonçait en Europe que c'était un créneau d'avenir, un savoir-faire technologique indispensable à la croissance de demain. Or, il n'a échappé à personne que le marché des panneaux photovoltaïques a été bouleversé ces toutes dernières années par l'entrée en force des industriels chinois. Ils ont littéralement raflé le marché grâce à des capacités de production massives. Mais là aussi, cela s'est accompagné d'une chute énorme des prix et donc de la valeur économique de la fabrication des panneaux. Tout cela pour aboutir au fait que, en Suisse, lorsque l'on installe un panneau photovoltaïque, le panneau lui-même ne représente plus que 10 à 20% du coût total. Où se trouve l'essentiel de la valeur ? Dans l'installation de ces panneaux, dans les services énergétiques aux consommateurs, etc. La valeur est créée là où se trouve la consommation. (...) De mon point de vue, ce n'est pas parce que l'on ne maîtrise pas en tant que telle l'élaboration ou la fabrication de la technologie (que celle-ci soit existante ou émergente) que l'on est entièrement démunie pour créer de la valeur économique. La valeur économique se fait au plus près des consommateurs, au moment et dans les lieux où se vit l'expérience de consommation, c'est-à-dire dans les territoires. L'enjeu me semble-t-il consiste plutôt à se situer à l'avant-garde des nouveaux modes de consommation en façonnant leur dimension culturelle et en assurant toute l'interface humaine et matérielle avec le consommateur. C'est bien là que se situent les gisements d'emplois aujourd'hui. » (interview d'Olivier Crevoisier, septembre 2013, millenaire3.com)

Vers un renforcement de la capacité exportatrice de l'économie de proximité

Au-delà, on peut faire l'hypothèse que les nouveaux modèles de consommation développés sur un marché large et diversifié comme celui de la métropole lyonnaise pourront être valorisés sur le marché national et sur les marchés étrangers, renforçant ainsi la capacité exportatrice du territoire. En effet, comme l'explique Michèle Debonneuil (2007), l'expérience de la société de consommation et le maintien d'un niveau de vie plus élevé constituent sans doute le socle du nouvel avantage comparatif des pays développés face aux économies émergentes. Ayant à faire

face aux mutations des besoins et attentes propres aux consommateurs expérimentés et solvables (les classes moyennes pour faire court), l'économie de proximité des pays développés dispose à priori d'un temps d'avance pour façonner la société de consommation de demain. Ceci pourrait avoir plusieurs implications. Tout d'abord, les activités relevant du commerce et des services marchands aux ménages pourraient prendre une place de plus en plus importante dans les exportations du pays. D'autre part, parce que les produits développés à l'heure de la relation de service reposent de plus en plus sur une combinaison bien/service, sur la base de processus d'innovation de plus en plus ancrés en prise directe avec les territoires de consommation, les activités à vocation exportatrice traditionnelles – telles que l'industrie manufacturière – pourraient voir dans la collaboration avec les entreprises de l'économie de proximité une manière de développer leur capacité d'innovation ainsi que leurs débouchés.

Quoi qu'il en soit, il s'agit de considérer que les enseignes lyonnaises du commerce et des services marchands peuvent constituer elles-aussi des leviers de captation de richesses à l'extérieur du territoire lyonnais. C'est que ce que souligne Jean-Christophe Menz, pdg de l'enseigne lyonnaise Cook&Go.

« Il n'y a pas que les filières industrielles qui ont une capacité exportatrice. Le commerce et les services marchands peuvent contribuer eux-aussi à ramener des richesses sur le territoire lyonnais. En développant un réseau de points de vente dans toute la France, une enseigne comme Cook&Go génère des flux financiers vers le siège social lyonnais : le chiffre d'affaires des succursales, les droits d'entrée et les redevances sur le chiffre d'affaires versés par nos franchisés. Or, c'est bien à Lyon que nous acquittons les impôts locaux sur les entreprises. De plus, puisque le siège est à Lyon, tous les emplois liés aux fonctions de tête de réseau le sont également. » (interview de Jean-Christophe Menz, mai 2014, millenaire3.com)

Ce courant favorable à l'économie de proximité rencontre cependant aujourd'hui les turbulences créées par la diffusion de la révolution numérique. Comme nous allons le voir dans le point suivant, celle-ci impacte d'abord et avant tout le secteur du commerce. Toutefois, à l'avenir, la possibilité de rendre le service à distance pourraient impacter également de plus en plus fortement des pans majeurs de l'économie des services : télémédecine, e-éducation, e-administration, banque en ligne, etc.

2. Une part croissante de la consommation se déplace vers internet, en partie au détriment des commerces et services physiques

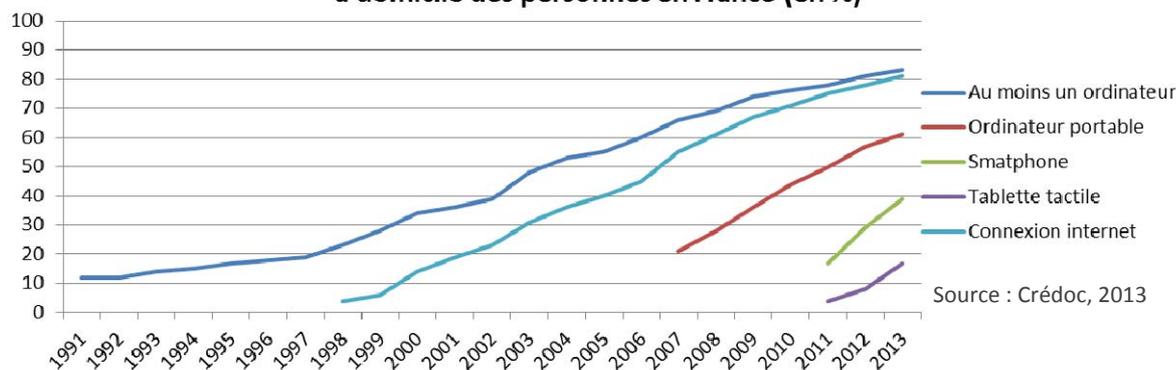
2.1 La diffusion d'internet dans la société a ouvert de nouvelles possibilités de consommation : l'essor du commerce électronique

La généralisation de l'informatique et de l'accès Internet haut débit dans les ménages...

La diffusion et les progrès accélérés des technologies numériques de l'information et de la communication apparaissent sans conteste comme l'une des principales mutations technologiques de l'époque contemporaine. Comme toute technologie clé, les « NTIC » ne constituent pas seulement un nouveau secteur d'activité dynamique, elles ont également une influence beaucoup plus large sur l'économie en stimulant la productivité et l'innovation (P.Moati, 2011). De ce point de vue, si la démocratisation de l'automobile a joué un rôle crucial dans l'émergence et le développement de la grande distribution, la diffusion des NTIC a elle aussi un impact significatif sur l'évolution de la société de consommation en érigeant la vente à distance en canal de distribution à part entière : le commerce électronique (ou « e-commerce »).

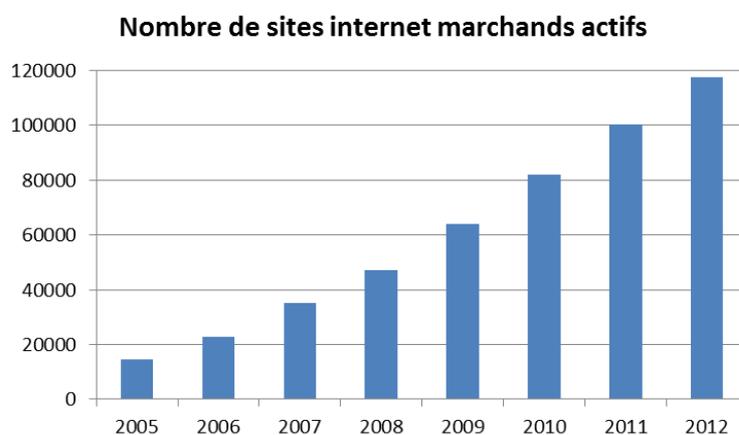
A cet égard, le décollage de l'équipement informatique et de l'accès à internet haut débit des ménages au tournant des années 2000 a constitué un facteur décisif. Selon la dernière édition de l'enquête du Crédoc sur « la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française » (R.Bigot, P.Croutte, E.Daudey, 2013), entre 2000 et 2013, la part de la population française disposant d'au moins un ordinateur au domicile est passée de 34% à 83%. Comme le montre également le graphique ci-dessous, la part de la population ayant accès à internet à domicile a connu une progression particulièrement soutenue durant la période. Enfin, avec la diffusion récente des smartphones et des tablettes, on observe une diversification des modes de connexion à internet à domicile et en dehors du domicile : par exemple, en 2013, 33% de la population se connecte à internet à domicile grâce à une tablette ou un smartphone via le réseau wifi domestique, et 37% se connecte à internet en mobilité via un téléphone mobile.

Taux d'équipement en terminaux numériques et taux d'accès à internet à domicile des personnes en France (en %)



... et la multiplication des e-commerçants...

Si la progression rapide de l'équipement des ménages en technologies numériques constitue une condition essentielle de l'essor du commerce en ligne, l'autre facteur clé réside bien évidemment dans le développement de l'offre accessible en ligne. Comme l'indique une étude sur le marché de la vente à distance réalisée récemment par l'institut Xerfi (décembre 2013), le nombre de sites marchands actifs a été multiplié par 8 depuis le milieu des années 2000 (cf. graphique ci-dessous). La Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad) recensait 117 500 sites marchands actifs à fin décembre 2012, contre 14 500 en 2005. En France, le web marchand est aujourd'hui dominé par des « pures players »³³ (comme Amazon, Cdiscount, eBay, Vente-privée.com), qui figurent au sommet du top 15 des sites « e-commerce » les plus visités (Fevad, 2013). Les « véadistes » historiques positionnés sur la vente par catalogue (La Redoute et 3 Suisses) se positionnent légèrement en retrait de ces opérateurs. Enfin, quelques grandes enseignes « physiques » (comme la Fnac, Carrefour, Darty...) figurent aussi dans ce classement, constituant ainsi la catégorie des « click and mortar »³⁴.



Source : Xerfi, 2013

... se traduisent par un essor de l'achat sur internet et du chiffre d'affaires des e-commerçants

Comme le montre l'étude du Crédoc (R.Bigot, P.Croutte, E.Daudey, 2013), la proportion d'individus effectuant des achats sur internet a connue elle-aussi une progression vigoureuse depuis le début des années 2000 et a dépassé les 50% en 2013 (cf. graphique ci-dessous). Portant sur la population âgée de 16 à 74 ans, les données d'Eurostat indiquent que ce ratio s'élève même à 59% en 2013 pour la France et que cette dernière se situe au-dessus de la moyenne de l'Union Européenne à 28 pays (47%). Toutefois, neufs pays européens affichent un taux de pénétration de l'achat en ligne plus élevé : parmi lesquels figurent le Royaume-Uni (77%), l'Allemagne (68%) et les pays scandinaves (Norvège, Suède, Danemark, Finlande). Si l'on revient en France, on observe également que l'achat constitue aujourd'hui l'usage d'internet le plus répandu parmi les différents usages³⁵ observés par l'étude du Crédoc. Ainsi, comme le souligne la dernière étude Xerfi sur le marché de la vente à distance (Xerfi, décembre 2013), le nombre de cyberacheteurs ne cesse d'augmenter depuis le milieu des années 2000 pour atteindre 34,2 millions de personnes en 2013. Une autre manifestation de l'enracinement de

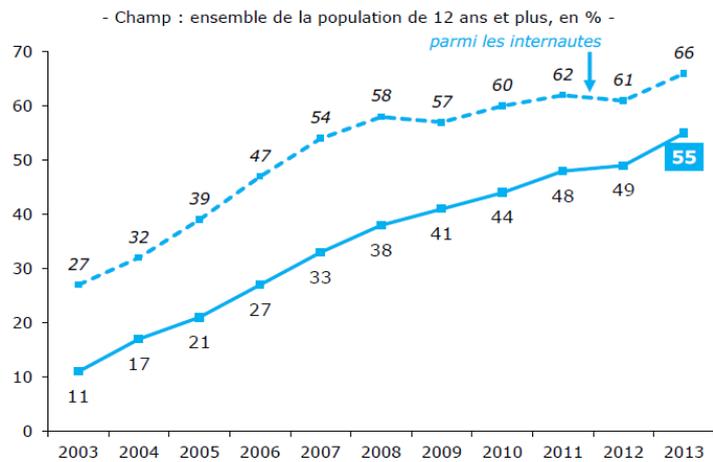
³³ Entreprises commercialisant leur offre uniquement sur internet.

³⁴ Entreprises, initialement spécialisées dans la distribution en point de vente physique, ayant développé un site internet marchand pour commercialiser en ligne tout ou partie de son offre.

³⁵ Vie professionnelle (télétravail, recherche d'emploi), loisirs (télévision, films, vidéos, séries, musique), communication (téléphoner, réseaux sociaux), vie pratique (démarches administratives ou fiscales, achats).

l'achat sur internet au sein de la population réside dans l'augmentation du nombre moyen de transaction et du montant annuelle des dépenses par cyberacheteur (Xerfi, décembre 2013) : on passe de 7,5 transactions en moyenne par an en 2005 à 18 transactions en 2013, et de 665 euros de dépense annuelle moyenne en 2005 à 1510 euros en 2013.

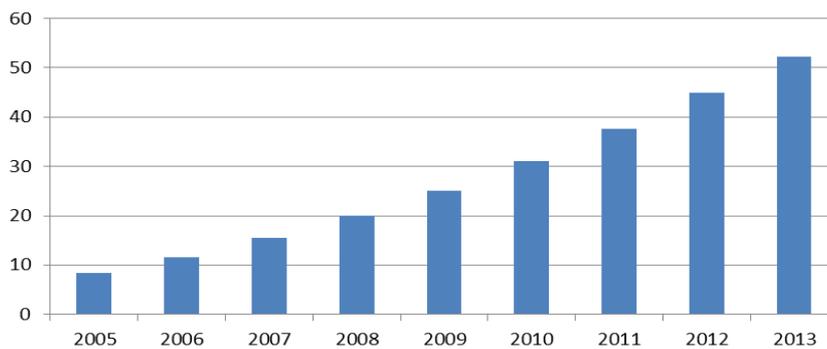
Proportion d'individus ayant effectué dans les 12 derniers mois, des achats par Internet (livres, disques, voyages, informatique, alimentation, etc.) ?



Source : CREDOC, Enquêtes sur les « Conditions de vie et les Aspirations ».

Porté par ces évolutions, le chiffre d'affaires du e-commerce a connu une croissance spectaculaire depuis le milieu des années 2000 (cf. graphique ci-dessous) et devrait atteindre 52,2 milliards d'euros pour l'année 2013, une moitié des ventes étant constituée de produits et l'autre de services (Xerfi, décembre 2013). Cette progression est très largement supérieure à celle de l'ensemble du commerce de détail : entre 2009 et 2013, le chiffre d'affaires du e-commerce s'accroît de 80% contre 9% pour l'ensemble du commerce de détail (Insee, comptes du commerce).

Chiffre d'affaires du e-commerce (en milliards d'euros)



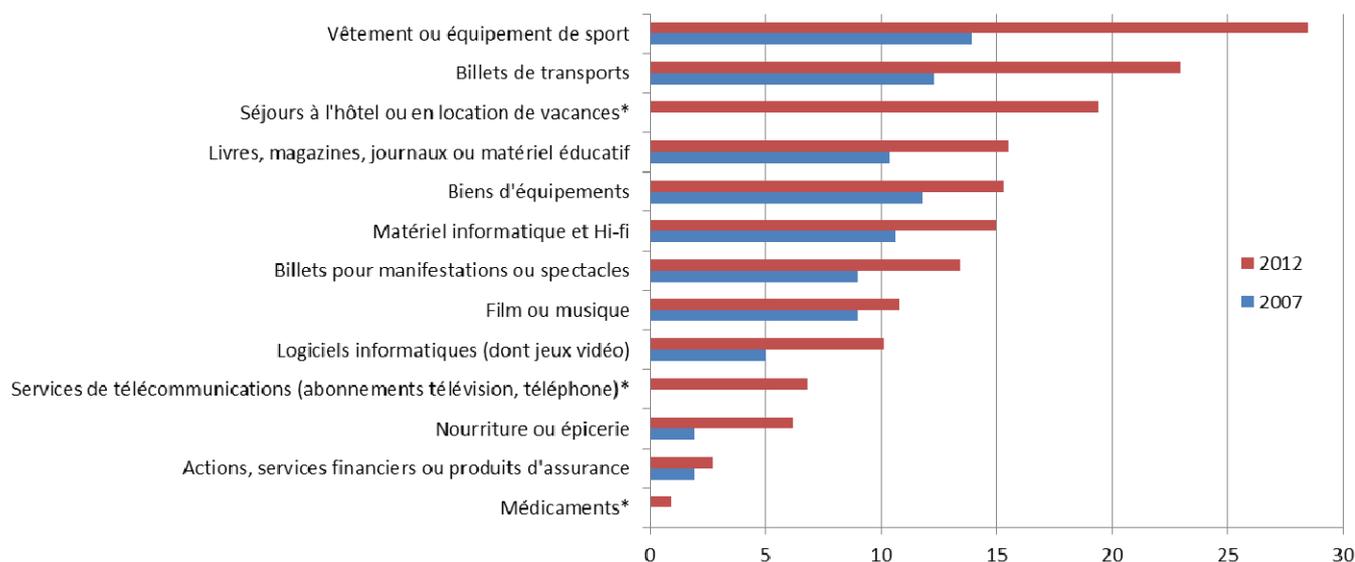
Source : Xerfi, 2013

2.2 Les parts de marché du e-commerce aujourd'hui

En l'espace de quelques années, le e-commerce s'est donc imposé comme une réelle alternative au magasin traditionnel. Cette évolution apparaît plus clairement lorsque l'on s'intéresse aux types de produits et services les plus vendus en ligne. Selon la dernière enquête « Technologies de l'information et de la communication » réalisée par l'Insee (X.Reif et V.Gombault, 2013), quatre ensembles d'achats les plus fréquents peuvent être distingués (cf. graphique ci-dessous) :

- ⇒ les services facilement dématérialisables (billets de transport, réservation d'hôtels, billetterie, services de télécommunications, etc.)
- ⇒ les produits culturels (livres, musique, films, jeux vidéo, magazines, etc.)
- ⇒ les vêtements ou équipements de sport
- ⇒ les produits techniques (électroménagers, télécoms, électronique grand public, photo, micro-informatique).

Part des personnes ayant effectué des achats sur internet parmi l'ensemble des personnes de 15 ans ou plus en France métropolitaine (en %)



*données non disponibles en 2007

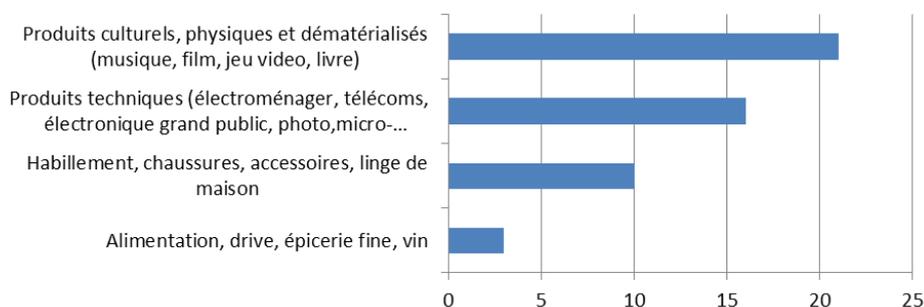
Source : Insee, Enquête Technologies de l'information et de la communication 2007 et 2012

De fait, parce la croissance du chiffre d'affaire du e-commerce s'avère nettement plus rapide que celle de l'ensemble du commerce de détail et des services marchands aux particuliers, sa part de marché au sein de ce dernier ne cesse de s'accroître. Il apparaît cependant relativement difficile d'obtenir des données précises et détaillées en la matière. Les données produites par l'Insee présentent en effet deux limites majeures. D'une part, les « comptes des services » ne précisent pas le canal de commercialisation (point de vente physique, sites internet, etc.) des services vendus. D'autre part, si les « compte du commerce » (Insee, 2013) indiquent la part de marché de la vente à distance dans le commerce de détail (2,8% en 2012), celle-ci ne prend en compte que les établissements dont l'activité principale est la vente à distance : elle prend en considération l'activité des « pure players » et des « véadistes », mais exclut a priori les ventes en ligne des enseignes dont l'activité repose principalement sur des points de vente physiques.

Néanmoins, plusieurs constats peuvent être dégagés. En premier lieu, avec des ventes s'élevant à 12,4 milliards en 2013, le marché du e-tourisme apparaît clairement comme la locomotive du

e-commerce (Xerfi, 2014). De même, le tourisme est également le secteur dans lequel le e-commerce dispose de la plus importante part de marché en France : selon une note récente de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (O.Lefranc, 2014), la part de marché du e-tourisme sur le marché du voyage s'élève à 35% en France en 2012 et 42% en Europe en 2013. Si l'on revient au commerce de détail de biens, les chiffres fournis par la Fevad (2013) montrent que le e-commerce détient désormais plus de 20% de part de marché pour les produits culturels physiques et dématérialisés (soit un chiffre d'affaires estimé à 1,7 milliard d'euros) : les analyses de l'Institut Xerfi (juin 2013 et juillet 2013) permettent de préciser que cette part s'élève à 25% pour le marché de la musique enregistrée et 28% pour le marché de la vidéo. Le poids du e-commerce dépasse les 15 % sur le marché des produits techniques (soit 3,5 milliards d'euros) et atteint les 10% dans l'équipement de la personne (soit 4,4 milliards d'euros). Si la part du e-commerce dans l'alimentaire apparaît encore modeste, celle-ci représente toutefois 2,8 milliards d'euros. Les derniers communiqués de presse de la Fevad indiquent que les parts de marché du e-commerce dans ces secteurs continuent de progresser.

Part de marché du e-commerce en France en 2013 (en %)

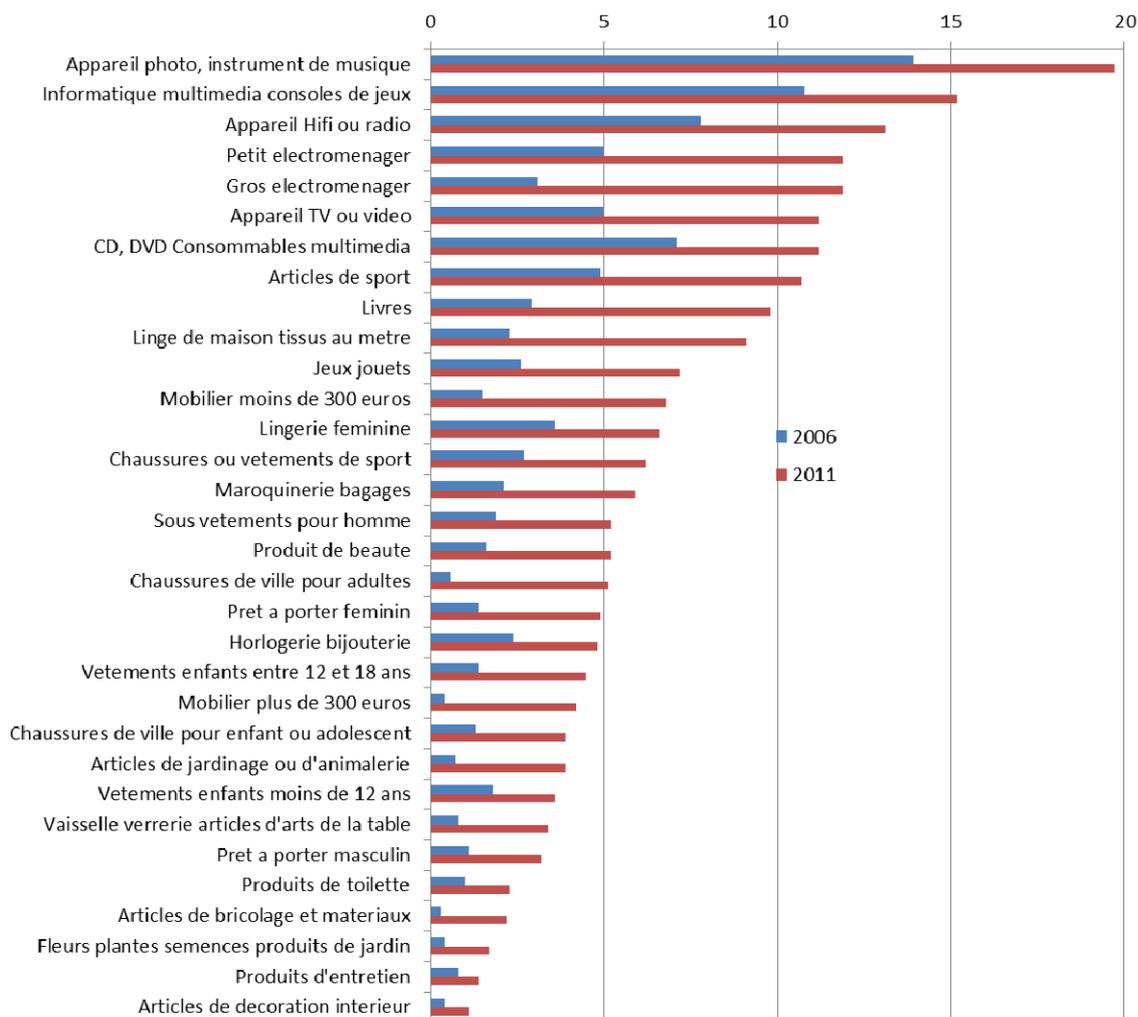


Source : Fevad, 2013

A ce stade, il paraît opportun de comparer la dynamique du e-commerce en France à celle que l'on peut observer dans les autres principaux pays occidentaux. Or, il apparaît particulièrement difficile de rassembler des données comparables concernant la part de marché du e-commerce dans les ventes de biens et de services aux ménages : à l'heure actuelle, ce type d'information n'est pas disponible dans les bases de données d'Eurostat ou de l'OCDE. Par ailleurs, si plusieurs cabinets d'études (Forrester Research, eMarketer, Euromonitor, Datamonitor, Cushman & Wakefield, etc.) proposent des analyses chiffrées de l'essor du e-commerce dans le monde, celles-ci ne coïncident généralement pas entre elles en raison de différences de méthodes de calcul, notamment en ce qui concerne la prise en compte des ventes de services. Quoiqu'il en soit, ces différentes estimations permettent de positionner la France par rapport aux principales économies occidentales : la part du commerce électronique dans le commerce de détail (hors services) s'établirait aujourd'hui aux alentours de 5-6% en France, tandis qu'elle serait environ deux fois supérieure (10-12%) au Royaume-Uni qui fait figure d'avant-garde sur le plan du développement du e-commerce. L'Allemagne et les Etats-Unis se situeraient quant à eux dans une position intermédiaire (8-9%).

Les résultats de la dernière « Enquête consommateurs » réalisée en 2011 par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCIL) à l'échelle de la région lyonnaise permettent de mesurer plus précisément l'évolution de l'emprise d'internet sur les produits non alimentaires. On remarque que c'est pour les produits techniques que la part de marché du e-commerce est la plus élevée en 2011 et a le plus progressée depuis 2006. Les huit catégories de produits pour lesquels l'emprise d'internet dépasse 10% représentent à eux seuls 190 millions d'euros de ventes en 2011.

Evolution de l'emprise d'internet par catégorie de produits non alimentaires en région lyonnaise (en % de la dépense commercialisable)



Source : CCIL

2.3 L'essor du commerce électronique devrait se poursuivre à l'avenir

La dynamique du e-commerce rencontre un certain nombre de freins...

Selon la dernière étude Xerfi (décembre 2013) consacrée à la vente à distance grand public, le e-commerce affichera de nouveau une croissance à deux chiffres en 2014 (+14% en valeur), malgré un contexte économique peu propice à la hausse de la consommation des ménages. Néanmoins, la croissance du commerce électronique commence à montrer des signes d'essoufflement.

- ⇒ Le panier moyen par cyber-achat est en baisse depuis le début de la crise : il est passé de 91,8 € en 2008 à 83,9€ en 2013 (Xerfi, décembre 2013).
- ⇒ Le déplacement de l'activité de la vente à distance traditionnelle (téléphone, courrier) vers le e-commerce a d'ores et déjà produit l'essentiel de son effet : la part de ce dernier dans l'ensemble de la vente à distance est passée de 52,5% en 2005 à 92,5% en 2013 (Xerfi, décembre 2013). La marge de progression restante est donc faible.
- ⇒ La rentabilité est difficile à atteindre et à maintenir : si le chiffre d'affaires des e-commerçants progresse, ces derniers (et en particulier les pure players) rencontrent des difficultés pour atteindre la rentabilité et dégager des bénéfices plusieurs années de suite (Xerfi, décembre 2013). Face à la prolifération des sites marchands, attirer des clients devient de plus en plus coûteux et complexe (H.Isaac et P.Volle, 2014). De fait, les dépenses en marketing et investissements logistiques que cela suppose tendent à se faire au détriment de l'équilibre financier. De plus, compte tenu de la facilité de comparaison des prix offerte par internet aux consommateurs, les sites marchands mènent des politiques tarifaires très agressives et leurs marges sont globalement plus faibles que dans la distribution « physique ». Comme l'indique le rapport de Catherine Barba publié en 2011 pour le compte de la Fevad, une enquête menée à la fin 2010 et publiée en janvier 2011 par Webloyalty pour Benchmark Group auprès de 52 sites e-commerce de tous secteurs rendait compte qu'un site interrogé sur quatre n'était pas rentable, même chez les leaders. Même le leader mondial Amazon a connu un résultat net négatif en 2012 (-0,1%).
- ⇒ Henri Isaac et Pierre Volle (2014) pointent par ailleurs des freins liés à la perception du e-commerce par les consommateurs : l'impossibilité de voir ou d'essayer les produits avant d'acheter ; l'impossibilité de disposer du produit immédiatement ; la crainte de ne pas bénéficier de la même qualité de service qu'en magasin (conseil, sécurité de paiement, service après-vente et retour des produits).

...mais les attraits de la cyber-consommation semblent prédominer

Pour autant, ces difficultés ne semblent pas de nature à remettre en cause la dynamique de croissance du e-commerce (Sénat, 2012). On peut tout d'abord estimer qu'il existe encore un potentiel de progression de la population de cyberacheteurs. En effet, le taux de recours au commerce électronique suit un cheminement parallèle à celui de la pénétration d'Internet. Comme le montre l'étude du Crédoc (R.Bigot, P.Croutte, E.Daudey, 2013) sur « la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française », les 18-39 ans sont les plus gros acheteurs sur internet : dans cette tranche d'âge, près de 8 personnes sur 10 ont fait un achat au cours des douze derniers mois. Après 40 ans, la part d'acheteurs diminue régulièrement. En 2013, 45 % des sexagénaires sont des cyberacheteurs : si la tendance actuelle se poursuit, une majorité d'entre eux devrait avoir franchi le pas en 2014. L'arrivée à l'âge adulte des « digital natives » et l'extinction progressive des générations moins technophiles devraient ainsi entraîner une hausse mécanique du taux de recours (Sénat, 2012).

Ensuite, les attraits du e-commerce pour le consommateur paraissent nombreux et importants (Xerfi, décembre 2013 ; C.Bèzes, 2013) :

- ⇒ l'accès à une offre beaucoup plus large et profonde que celle disponible dans les commerces physiques³⁶ ;
- ⇒ un gain de temps et d'argent grâce à l'absence de déplacement ;
- ⇒ l'accès à des promotions attractives tout au long de l'année ;
- ⇒ la possibilité de préparer des achats et de passer des commandes à tout moment ;
- ⇒ la possibilité d'une livraison à domicile, sur le lieu de travail ou dans un point relais ;
- ⇒ la possibilité d'optimiser ses choix grâce à l'accès à de multiples sources d'information sur les produits³⁷ (avis des internautes, fiches techniques, etc.), au fait que le client ne subit pas la pression du vendeur et peut différer son choix.

Or, nombre de ces atouts tendent à s'accroître. Alors que les pressions sur le pouvoir d'achat s'accroissent avec la crise, le e-commerce poursuit son expansion car il reste perçu comme un levier pour faire des bonnes affaires. A cet égard, il semble que la concurrence étant a priori plus vive sur internet³⁸, le e-commerce propose des prix en moyenne inférieurs à ceux du commerce traditionnel. Par exemple, le cabinet Mc Kinsey & Company (2011) a réalisé une comparaison des prix sur Internet et en boutique de 150 produits dans toutes les catégories, concluant qu'en France, les prix observés sur le web sont près de 10% inférieurs à ceux pratiqués dans le réseau physique. De même, une étude de la Banque de France (P.Askenazy, C.Célérier et D.Irac, 2010) a mis en évidence que la dynamique des prix sur la période 1990-2007 a été plus favorable aux consommateurs pour les catégories de biens où la vente à distance a enregistré la plus forte croissance et détient les plus fortes parts de marché. Face au renchérissement du prix de l'énergie, la compétitivité-prix devrait rester un atout solide du e-commerce à l'avenir.

De même, la qualité de l'offre proposée par le e-commerce devrait continuer de progresser. Tout d'abord, comme l'explique Philippe Moati (2011), le e-commerce attire de plus en plus

³⁶ Comme le souligne Philippe Moati (2011), dès son apparition, le e-commerce a été perçu comme une manière de satisfaire la demande de variété, sans subir l'ensemble des contreparties auxquels sont exposés les distributeurs en magasin. En effet, un site de e-commerce, contrairement à un magasin, n'est confronté à aucune limite physique dans sa capacité à exposer l'offre. L'enrichissement de l'offre ne suscite ni croissance des coûts immobiliers ni perte de confort pour les clients. Les coûts de gestion associés à l'offre de variété paraissent également plus réduits qu'en magasin : les coûts de catalogage sont bien moindres que les coûts de mise en rayon, et la centralisation des stocks évite les coûts associés à leur dissémination au sein d'un réseau de points de vente.

³⁷ Selon Philippe Moati (2011), la révolution numérique arme désormais le consommateur de nouveaux outils au service de son désir d'optimisation et de maîtrise. Internet accroît de façon spectaculaire la quantité d'informations disponibles : informations sur les caractéristiques des produits, sur les prix pratiqués par les différents vendeurs, accès aux retours d'expérience des acheteurs portant à la fois sur les produits et les vendeurs. Tout cela avec une accessibilité généralement gratuite et quasi instantanée, et une ergonomie qui ne cesse de s'améliorer. Contrairement au processus de comparaison en magasins, sur internet les sites concurrents sont à un clic de souris.

³⁸ Plusieurs facteurs favorables à la concurrence peuvent en effet être mentionnés (Sénat, 2012) : avec la généralisation de l'accès à internet et la progression très rapide du nombre de sites de vente, la condition d'atomicité du marché paraît mieux réalisée sur le web que sur le marché physique (la totalité des acheteurs et des vendeurs peuvent en théorie se rencontrer) ; avec le développement des « market place », les vendeurs, même peu actifs, peuvent accéder pour un coût raisonnable à une vaste audience ; la transparence du marché atteint un degré appréciable grâce à l'information disponible gratuitement en ligne tant sur le vendeur (qualité du service) que sur les biens échangés (qualité, positionnement du prix).

d'industriels³⁹. Pour ces derniers, le commerce électronique apparaît en effet comme une voie alternative pour vendre en direct aux consommateurs, et être ainsi moins dépendant des réseaux de commerces physiques pour assurer la commercialisation de leurs produits (et récupérer au passage une partie de la marge consentie aux distributeurs). Plus largement, le e-commerce paraît bien placé pour prendre le virage de la relation de service évoqué plus haut, que ce soit en matière de connaissances des comportements et des attentes des consommateurs⁴⁰, de stratégie de segmentation-ciblage⁴¹, de personnalisation de la relation⁴², ou encore d'information du client⁴³.

« La question cruciale ici est de savoir comment proposer une relation de service à la masse des consommateurs tout en restant dans un modèle économique compatible avec les marchés de grande consommation. (...) L'évolution vers le sur-mesure de masse passe par une industrialisation de la relation de service. (...) A cet égard, le recours aux technologies numériques apparaît comme un levier de productivité incontournable. Amazon est un très bon exemple ! Elle fait figure d'excellence en matière de relation-client, alors que celle-ci repose très peu sur une interaction humaine. En effet, la qualité de l'accompagnement du processus d'achat repose ici sur l'automatisation des différentes composantes du service (information, conseil, commande, paiement, livraison, etc.). Par exemple, les suggestions d'achat qui sont faites aux consommateurs durant leur navigation sur le site s'appuient sur des algorithmes de profiling particulièrement puissants. A l'ère du big data, on peut penser que ces outils ne vont cesser de gagner en pertinence. » (interview de Philippe Moati, février 2014, millenaire3.com).

Troisièmement, les modalités de livraison offertes aux consommateurs tendent à s'enrichir de nouvelles options (Sénat, 2012) : « drives », points relais ou livraison à domicile plus ou moins rapide et onéreuse leur sont proposés.

Quatrièmement, la facilité et la souplesse d'achat via le web entrent dans une nouvelle ère avec l'émergence et la croissance accélérée du « m-commerce » ou commerce via les mobiles, smartphones et tablettes. Le chiffre d'affaires du m-commerce a enregistré une croissance de 150% en 2012 et de 100% en 2013, pour atteindre 2 milliards d'euros (Xerfi, décembre 2013). Selon Xerfi, le chiffre d'affaires du m-commerce devrait atteindre les 3,7 milliards d'euros en

³⁹ Citant les données d'Internet Retailer, Henri Isaac et Pierre Volle soulignent que les marques en vente directe représentent 10% des ventes en lignes aux Etats-Unis en 2013.

⁴⁰ Un site de commerce électronique ne se contente pas d'enregistrer et de mémoriser l'historique des achats de ses clients. Il est capable de les « tracer » lors de leur navigation sur le site, ce qui permet de mieux cerner leurs centres d'intérêts et leurs comportements d'achat (P.Moati, 2011).

⁴¹ Comme le souligne P.Moati (2011), en matière de stratégie de positionnement segmentant, le e-commerce se trouve avantagé dans la mesure où il n'est pas soumis aux contraintes associées à la taille de la zone de chalandise que rencontrent les magasins physiques. Alors que les concepts les plus segmentant ne peuvent se développer que dans les grandes agglomérations, seules en mesure de réunir suffisamment de clients potentiels, les e-commerçants adoptant un positionnement segmentant peuvent atteindre la masse critique en jouant sur l'éclatement spatial de leur clientèle.

⁴² Philippe Moati (2011) explique que les technologies permettent au e-marchand d'ajuster à l'identité de chaque client l'apparence du site, la mise en avant des produits, les offres promotionnelles, en fonction de ce que l'historique de sa relation avec le site a révélé de son profil.

⁴³ En matière d'information, le e-commerce dispose un nouvel avantage (P.Moati, 2011). En effet, sur internet, il n'y a aucune limite physique à la quantité d'informations que l'on peut mettre à la disposition des clients. De plus, les modalités de la navigation permettent d'éviter d'écraser l'internaute sous le poids de l'information en rendant optionnel l'accès aux caractéristiques détaillées. Ce faisant, l'élévation du niveau d'information, voire de l'expertise, des consommateurs grâce à Internet contribue à dégrader la valeur ajoutée et la crédibilité du personnel de vente aux yeux des clients : il n'est pas rare que le client en sache plus que le vendeur.

2014. Certains acteurs, comme VentePrivée, annoncent déjà pour 2013 des ventes m-commerce situées autour de 30% de leur chiffre d'affaires.

Par ailleurs, de nouveaux atouts du e-commerce peuvent apparaître. Il semble par exemple que le commerce électronique ait un impact environnemental (bilan carbone) moindre que celui du commerce traditionnel. C'est ce que tend à montrer une étude réalisée par le cabinet Estia pour le compte de la Fevad et rendue publique en juin 2009. Ce qui fait dire à Philippe Moati (2011) que la question environnementale pourrait jouer un rôle important dans la manière dont évoluera la géographie du commerce au cours des 10 ou 20 prochaines années, à la condition que le bilan écologique devienne une variable significative de l'arbitrage des consommateurs entre les différents circuits de distribution, ou que la réglementation produise des incitations à privilégier les formes de consommation les plus vertueuses.

Enfin, certains handicaps du e-commerce tendent à s'atténuer. On pense notamment à sa principale faiblesse : dans le cas des pure players, il n'est pas possible pour le consommateur de rentrer dans un magasin, de toucher ou d'essayer un bien. Or, non seulement ce handicap est inexistant pour certains produits en voie de dématérialisation (tels que les produits culturels : musique, cinéma, livre, etc.) et doit être sérieusement relativisé pour les produits standardisés, mais il faut en outre compter aujourd'hui avec le développement de technologies de « réalité augmentée » offrant des possibilités de visionnage et d'ajustage en trois dimensions (Sénat, 2012).

Quelle évolution de la part de marché de la vente en ligne à l'horizon 2020 ?

Si le e-commerce devrait poursuivre son expansion à l'avenir, il reste particulièrement difficile de prévoir quelle sera sa part de marché à moyen terme. Si l'on se penche sur le cas du Royaume-Uni, une étude prospective à l'horizon 2018 réalisée par le Centre for Retail Research révèle que le e-commerce devrait représenter plus de 21% des ventes de détail à l'horizon 2018. Un niveau relativement proche de celui qu'anticipent les acteurs du commerce en France. En effet, l'enquête réalisée en 2010 par le Crédoc (P.Moati,2010) auprès de 114 professionnels et 46 experts (36 chercheurs et 10 consultants) du commerce pour recueillir leurs visions de l'avenir du secteur montre que la majorité d'entre eux envisagent une augmentation significative de la part de marché du e-commerce à l'horizon 2020 : la réponse moyenne s'établit à 24%. Un répondant sur trois envisage même une part de marché supérieure à 30%.

2.4 Quel impact du commerce électronique sur le tissu commercial local ?

Le scénario de la friche commerciale : vers une substitution croissante du commerce physique par le e-commerce

Comme on l'a souligné dans la première partie, pour la métropole lyonnaise, le e-commerce constitue aujourd'hui le principal canal d'évasion commerciale. Or, l'accroissement des parts de marché du commerce électronique apparaît comme une tendance robuste pour les années qui viennent. Ceci incite à voir dans le commerce électronique une concurrence de plus en plus menaçante pour le tissu local de commerces et de services. De fait, 60% du chiffre d'affaires de la vente à distance sont générés aujourd'hui par les « pure players »⁴⁴, c'est-à-dire par des commerçants ne disposant pas, ou quasiment pas, de points de vente physiques pour commercialiser leur offre (Xerfi, 2013). Autrement dit, la plus grande partie du chiffre d'affaires de la vente à distance est réalisée sans lien avec le commerce physique. Pour l'économie locale, la perspective d'un « siphonage » progressif de l'activité des commerces et services physiques par les opérateurs du web constitue ainsi le « scénario du pire ».

Or cette perspective n'a rien de farfelue. Elle est au cœur de l'un des scénarios d'évolution des territoires spécialisés dans l'économie résidentielle et touristique formulés par la DATAR dans le cadre de la démarche prospective Territoires 2040 (B.Pecqueur et M.Talandier, 2012). Intitulé « Le Web : on peut tout faire depuis chez soi », ce scénario dessine un futur dans lequel l'acteur ne bouge plus, ou beaucoup moins, et reste rivé devant son écran, son rapport au monde s'établissant via les réseaux numériques. Dans ce contexte, la circulation des biens et services se fera « hors-sol », c'est-à-dire sur le mode du e-commerce. Dès lors, les centres commerciaux deviennent de véritables friches urbaines que les territoires peinent à recycler.

D'une manière générale, on peut observer que le commerce de détail figure parmi les secteurs dont le nombre des défaillances d'entreprises en 2013 dépasse le record constaté en 2009 au plus fort de la crise : plus de 8 500 entreprises du commerce de détail ont déposé le bilan en 2013 (Altares, 2014). Surtout, on constate que la part du commerce de détail dans l'ensemble des défaillances des entreprises françaises tend à s'accroître : elle est passée de 12,4% en 2004 à 13,9% en 2013. Bien que le commerce de détail soit par ailleurs directement impacté par l'augmentation de la consommation de services et les arbitrages de consommation des ménages en temps de crise, l'impact négatif spécifique du e-commerce sur l'appareil commercial est d'ores et déjà palpable en France dans les secteurs d'activité pour lesquels sa part de marché est la plus élevée.

Les agences de voyage

Comme le souligne l'institut Xerfi (Xerfi, 2014), depuis plusieurs années, la progression du chiffre d'affaires des agences de voyage est fortement bridé par le renforcement de la concurrence exercée par les acteurs du e-tourisme : pure players distribuant des produits touristiques (par exemple, Expedia, Lastminute.com...), mais aussi des tour-opérateurs cherchant à augmenter leurs ventes directes de séjours, ainsi que les prestataires de services (hôtels, compagnies aériennes, etc.) développant eux-aussi la vente directe de leurs produits. L'engouement croissant des consommateurs pour l'e-tourisme a bouleversé le modèle économique des agences de voyage traditionnelles dans la mesure où un nombre croissant de personnes privilégie les réservations directes auprès des tour-opérateurs et prestataires de services. La rapidité et la facilité de la réservation ainsi que les tarifs préférentiels (notamment, la possibilité de partir au dernier moment à prix cassé) en sont les principales raisons.

⁴⁴ *Entreprises commercialisant leur offre uniquement sur internet.*

Face à la désintermédiation des réservations, le rôle des agences apparaît de plus en plus menacé : en 2013, selon l'institut Xerfi (2014), alors que le chiffre d'affaires du secteur reculait de 0,5%, le marché de l'e-tourisme continuait quant à lui à progresser de 6% pour s'élever à 12,4 milliards d'euros. Et la plupart des opérateurs n'ont d'autres choix que d'engager des plans de restructuration pour s'adapter, à l'image des licenciements et des fermetures d'agences opérées par les groupes American Express, CWT ou encore Thomas Cook (annonce de la fermeture de 23 points de vente en France en fin d'année) en 2013 (Xerfi, 2014). De fait, le nombre d'établissement du secteur des agences de voyage est passé de 5 321 à 5104 entre 2008 et 2012, tandis que les effectifs salariés du secteur sont passés de 32 915 à 29 070 sur la même période. On observe une évolution similaire à l'échelle du Grand Lyon avec une baisse de 15% des effectifs salariés entre 2007 et 2012 (Opale, 2014).

La distribution de biens culturels (musique, film, etc.)

Comme le souligne Philippe Moati (2011) dans une étude prospective consacrée au commerce physique de biens culturels, ce dernier est non seulement impacté par l'essor de la vente en ligne de contenus culturels sur support physique (notamment par des pure players comme Amazon), mais également par les possibilités de dématérialisation des contenus culturels offertes par les technologies numériques : la diffusion et la consommation de musique, film, jeu vidéo, ou encore de livre ne passent plus nécessairement par un support physique (cd, dvd, etc.). Cette dématérialisation favorise la diffusion de formes inédites de fourniture des contenus culturels via internet : que l'on songe à Itunes, leader mondial du téléchargement payant de musique, mais aussi au succès rencontré par Spotify, fournisseur suédois de musique en ligne en streaming (24 millions d'utilisateurs dans le monde dont 6 millions d'abonnés⁴⁵), ainsi qu'à Netflix, fournisseur américain de vidéos à la demande (40 millions d'abonnés dans 52 pays en 2013⁴⁶) dont l'arrivée en France est imminente (Xerfi, juillet 2013).

A l'évidence, ces mutations des comportements de consommation pénalisent fortement les circuits de distribution physiques. Sur le marché de la musique enregistrée, selon l'institut Xerfi (juin 2013), alors que la demande de musique sur support physique a connu en 2012 sa dixième année de baisse consécutive (-11,5%), la consommation de musique enregistrée par le biais du téléchargement payant a été multiplié par sept entre 2005 et 2012, tandis que celle adressée aux fournisseurs de musique en streaming a progressé de 22,9% (offre gratuite financée par la publicité) et de 36,6% (offre par abonnement) en 2012. Ce déplacement de la consommation vers internet permet au marché numérique de peser 21,2% de la totalité du marché de la musique enregistrée en 2012, soit 125 millions d'euros (Xerfi, juin 2013). Toutefois, bien qu'en forte hausse, le segment numérique ne permet toujours pas d'enrayer le déclin de l'ensemble du marché (-63% depuis 2005), qui résulte du développement des pratiques de piratage et de téléchargement illégal favorisé lui aussi par la numérisation des contenus culturels. Des observations similaires peuvent être faites à propos du marché de la vidéo (Xerfi, juillet 2013) : le marché de la vidéo dématérialisée (VOD à l'acte ou par abonnement) progresse fortement (252 millions d'euros en 2012), au détriment du marché de la vidéo physique (les ventes de dvd et Blu-ray ont reculé de 40% depuis 2005 et la location de 27%), mais pas suffisamment pour stopper le recul de l'ensemble du marché.

Dès lors, comme l'estime Philippe Moati (2011), la mutation que vit la distribution de contenus culturels est si profonde que la perspective d'une contraction de l'appareil commercial physique

⁴⁵ <http://www.leparisien.fr/high-tech/musique-en-streaming-le-plan-de-spotify-pour-gagner-des-abonnes-18-12-2013-3420797.php>

⁴⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Netflix>

paraît inévitable. A cet égard, l'institut Xerfi (juin 2013) constate que les grandes surfaces alimentaires, dont les ventes de disques sont en chute libre, se désengagent progressivement du marché au profit des grandes surfaces culturelles. Mais ces dernières ne sont pas épargnées par les difficultés. La faillite de Virgin en janvier 2013 (fermeture de 25 magasins, perte de 1 000 emplois), qui concentrait encore 6,3% des ventes de disques sur le marché français en 2011, en est la parfaite illustration. S'agissant du cas spécifique de la location physique, le secteur est exsangue (Xerfi, juillet 2013) : le nombre d'établissements de location de vidéocassettes et dvd est passé de 468 en 2007 à 171 en 2011, tandis que les effectifs salariés sont passés de 1 104 à 395 sur la même période. Par ailleurs, si le groupe Fnac résiste mieux à la pression des offres numériques, son chiffre d'affaires est cependant passé de 4,5 à 4 milliards d'euros entre 2008 et 2012, avec un plan d'économies et de suppression d'emplois à la clé. Plus largement, la progression des effectifs salariés des grandes surfaces culturelles a fortement ralenti depuis 2008 (Xerfi, juin 2013).

La distribution d'électroménager et d'électronique grand public

Selon l'institut Xerfi (mai 2013), pour le petit-électroménager (aspirateurs, robots culinaires, appareils de repassage, etc.), la part du e-commerce est passée de 5,2% en 2008 à 12,2% en 2012, et de 6,4% à 15,5% s'agissant du gros électroménager (réfrigérateurs, lave-linge, cuisinières, etc.). S'agissant de l'électronique grand public (GPS, lecteurs DVD, téléviseurs, home cinema, etc.), la part de marché du e-commerce est passée de 11,6% en 2008 à 17,6% en 2012. Or, dans le même temps, les marchés de l'électroménager (produits blancs) et de l'électronique (produits bruns) sont sur le recul : selon l'institut Xerfi (mai 2013), les ventes de produits blancs devraient reculer en 2013 (-0,5%) tandis que celles de produits bruns seraient à la baisse (-3,5%) pour la troisième année consécutive. Dans ce contexte, l'augmentation de la part de marché du e-commerce se fait au détriment direct des ventes des magasins physiques. A ce titre, l'analyse de l'institut Xerfi montre que les ventes à distance d'électronique grand public ont progressé entre 2010 et 2012 (+8%), tandis que les différents formats de magasins physiques ont connu un fort recul de leurs ventes sur la période (-7% pour les grandes et moyennes surfaces spécialisées, -15% pour les grandes surfaces alimentaires, -16% pour les détaillants spécialisés). Facteur aggravant, un certain nombre de marques d'électroménager et d'électronique grand public font le choix de s'engager dans la vente en direct via des canaux numériques, en suivant parfois une stratégie pénalisant volontairement les distributeurs physiques : à ce titre, Henri Isaac et Pierre Volle (2014) évoquent l'exemple d'Apple qui tend à favoriser son site internet et son réseau de points de vente concernant la sortie des nouveautés et la disponibilité des produits. Au total, même si elles ont pris pied sur internet, des enseignes spécialisées comme la Fnac et Darty rencontrent des difficultés. Darty a ainsi affiché un chiffre d'affaires en baisse entre mai 2011 et avril 2013.

Les services bancaires

Dernier exemple évoqué, le secteur bancaire est lui aussi directement impacté par l'arrivée des nouvelles technologies numériques qui permettent de plus en plus de rendre des services à distance. D'après la dernière vague de l'Observatoire de l'opinion sur l'image des banques publié par l'Ifop et la Fédération bancaire française (IFOP, 2013), le recours croissant à internet dans les pratiques bancaires se fait au détriment de la fréquentation des agences. Alors que près de 70% des internautes consultent régulièrement le site internet de leur banque, seuls 17% de clients déclarent se rendre dans leur agence plus d'une fois par mois (62% en 2007) et 12% s'y rendent moins d'une fois par an (7% en 2007). De fait, 47% des Français déclarent que le développement de l'offre de services bancaire via Internet les conduit personnellement à se rendre moins fréquemment en agence. Par ailleurs, ces dernières années ont été marquées par l'expansion accélérée des « banques en lignes » (ING direct, Boursorama, Fortuneo...), dont

certaines sont des filiales des grands groupes bancaires. Au total, bien que la part de marché des banques en ligne reste encore marginale⁴⁷, l'évolution des pratiques bancaires des consommateurs amènent les grands groupes bancaires à engager une restructuration de leur réseau d'agences (Xerfi, avril 2013) : plus de 1.000 agences ont été fermées en France entre 2008 et 2012. Et les annonces récentes du Crédit Agricole, de la Société Générale ou de BNP Paribas laissent augurer d'une poursuite du mouvement dans les années à venir.

« D'une manière générale, si l'on veut se faire une idée de la direction vers laquelle on va, je crois que la trajectoire qu'a connue la banque nous donne une bonne image. On observe une baisse d'intensité relationnelle en face-à-face mais une intensification des relations à distance. (...) Jusqu'à présent cette évolution ne s'est pas traduite par une réduction du réseau d'agences, mais cela ne saurait tarder car la proximité de l'agence est de moins en moins importante pour le consommateur et la densité des réseaux pèse de plus en plus fortement sur les coûts d'exploitation des banques. Ce qui conduit in fine à une redéfinition du rôle des agences, celles-ci ayant de plus en plus vocation à proposer des services à plus forte valeur ajoutée, délivrés par des conseillers en capacité de proposer des offres personnalisées, sur la base d'une connaissance précise de l'historique et des besoins des clients. (... A mes yeux, le principal enseignement des évolutions du secteur bancaire est que la diffusion du paradigme de la relation de service au commerce semble surtout se traduire par une densification des relations online entre les enseignes et les consommateurs, et des relations physiques moins fréquentes mais à plus forte valeur ajoutée. » (interview de Philippe Moati, février 2014, millenaire3.com)

Le risque de la friche commerciale paraît donc bien réel pour les années qui viennent. Il semble d'ailleurs d'autant plus élevé que, comme l'explique Pascal Madry, directeur de l'Institut pour la Ville et le Commerce, l'immobilier commercial est entré dans une bulle spéculative (P. Madry 2011, 2012 et 2013) : alors que la croissance du parc de magasins suivait grosso modo celle de la consommation jusque dans les années 1990, depuis plus d'une quinzaine d'année l'expansion des surfaces de vente est désormais plus rapide⁴⁸. Dans un article récent, Pascal Madry estime que, toute chose égale par ailleurs, le parc de surfaces commerciales devrait présenter un surplus de 30 à 40 millions de m² en 2020, correspondant à 20 - 25 % du parc constitué à cette date⁴⁹.

⁴⁷ Interrogé par La Tribune, Patrick Sommelet, directeur général adjoint de Boursorama, affirme que sur les 70 millions de comptes à vue qui existent en France, 3 millions environ sont des comptes bancaires en ligne, soit une part de marché de 4,3% (<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/20140218trib000816003/les-banques-en-ligne-seduisent-de-plus-en-plus-de-clients-grace-a-la-crise.html>)

⁴⁸ Le parc de surfaces commerciales a progressé de 60 %, passant de 48 millions à 77 millions de m² entre 1992 et 2007, alors que dans le même temps, la consommation n'a progressé que de 36 % (P. Madry, 2013)

⁴⁹ Le raisonnement de Philippe Madry (2013) est le suivant. Le secteur du commerce de détail compris au sens large (c'est-à-dire comprenant l'artisanat commercial, le commerce stricto sensu et les services marchands aux particuliers), a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires d'environ 600 milliards d'euros, dont 95 % (570 Md€) par la vente en magasin sur un parc estimé à 130 millions de m² de surface de vente, et environ 5 % (30 Md€) par la vente à distance. Le rendement moyen d'un magasin s'élève par déduction à 4 400 €/m² (570 Md€/130 Mm² = 4 400 €/m²). En 2020, le secteur devrait réaliser un chiffre d'affaires de 700 Md€ (avec l'hypothèse d'une progression de 1,5 % par an), dont, selon une étude du Crédoc, 76 % (530 Md€) par la vente en magasin et 24 % (170 Md€) par la vente à distance (ces 24% correspondent à la part de marché moyenne du e-commerce en 2020 qu'anticipent les acteurs du commerce interrogés en 2010 par Philippe Moati). Le parc de surface commerciale devrait alors présenter un excédent de 9 millions de m² (570 Md€-530 Md€) / 4 400 €/m² = 9 M/m²). A cet excédent s'ajoutent les surfaces créées d'ici 2020, soit, si le rythme actuel d'ouverture est maintenu, entre 20 et 30 millions de m².

A cet égard, l'exemple britannique apparaît particulièrement interpellant. Selon une récente étude du Centre for Retail Research (2013), depuis 2006 près d'un dixième (9,2%) de tous les magasins de détail ont fermé (-28 412). Le taux de vacance moyen des locaux commerciaux dans les centres-villes, centres commerciaux et parcs d'activités commerciales a augmenté de 5,4% en décembre 2008 à 14,2% en décembre 2012. De plus, la poursuite de l'accroissement de la part de marché du e-commerce devrait se traduire par une réduction de 22% du nombre de magasins et la destruction de 316 000 emplois à l'horizon 2018 (ce qui entrainerait une augmentation d'un point du taux de chômage). Autrement dit, la croissance du e-commerce signifie qu'un nombre toujours plus restreint de magasins physiques reste nécessaire pour répondre aux besoins de la population.

Le e-commerce offre cependant des opportunités nouvelles pour le commerce physique

Si l'essor du e-commerce remet indéniablement en question l'avenir du tissu commercial des territoires, il n'est pas pour autant fermé aux enseignes physiques. Alors que le marché français du e-commerce se distinguait jusqu'à présent des autres pays par la domination des pure players, les enseignes exploitant des magasins semblent aujourd'hui déterminées à inverser la tendance et sont de plus en plus nombreuses à lancer un site de vente en ligne afin de tirer parti des opportunités de croissance offertes par le e-commerce (P.Moati, 2011). Comme l'explique l'institut Xerfi (décembre 2013), les grandes enseignes intégrées, de même que les réseaux d'indépendants, se lancent dans la vente en ligne en développant leur propre plateforme, en définissant des partenariats (à l'image de Go sport avec Cdiscount) ou encore en rachetant des cybermarchands (comme Gamm Vert avec la reprise du site Plantes-et-jardins.com). Et leur marge de progression est importante dans la mesure où les commerçants « click and mortar⁵⁰ » ne représentent aujourd'hui que 20% du chiffre d'affaires de la vente à distance.

Pour les enseignes traditionnelles, le commerce électronique offre de réelles opportunités de croissance. Tout d'abord, investir le web permet de répondre aux attentes des consommateurs : selon une enquête publiée en janvier 2013 par l'IFOP pour le compte de BONIAL, 91% d'entre eux estiment qu'il est indispensable pour une enseigne traditionnelle d'avoir un site Internet de vente en ligne. Ce résultat d'enquête suggère que, pour une enseigne, vendre en ligne constitue désormais un point de passage incontournable pour simplement suivre l'évolution des pratiques d'achat de sa clientèle. Ensuite, Henri Isaac et Pierre Volle (2014) expliquent que le commerce en ligne permet de partir à la conquête de nouveaux marchés : il offre la possibilité non seulement de capter les achats online réalisés par les consommateurs présents au sein de l'aire de chalandise traditionnelle des magasins, mais également d'élargir considérablement cette dernière en s'ouvrant à des clients que les points de vente magasins n'auraient pu toucher (vente à distance). De plus, les enseignes traditionnelles peuvent désormais tirer parti des atouts du commerce en ligne dans l'enrichissement de la relation de service proposée au client (H.Isaac et P.Volle, 2014) : l'offre commercialisable n'est plus limitée par les murs du magasin et peut donc être significativement élargie (nombre de catégorie de produits) et/ou approfondie (nombre de références par catégorie de produits), ce qui est favorable au développement du panier moyen ; le suivi du comportement en ligne des consommateurs permet d'améliorer la connaissance de leurs profils, préférences, etc. ; les possibilités de personnalisation de la relation avec chaque client s'en trouvent renforcées... Au total, le chiffre d'affaires additionnel acquis grâce au commerce en ligne peut permettre de récupérer tout ou partie du volume

⁵⁰ *Entreprises, initialement spécialisées dans la distribution en point de vente physique, ayant développé un site internet marchand pour commercialiser en ligne tout ou partie de son offre.*

d'affaires éventuellement perdu par les magasins, voire de doter l'entreprise d'un nouveau levier de croissance comme le suggère un témoignage rapporté par Catherine Barba (2013) :

« Nous avons un site et une boutique de mode à Annecy (...). Investir dans un site a été pour nous une bonne manière d'aller chercher du chiffre d'affaire et de nouveaux clients. Nous avons élargi le périmètre de notre zone de chalandise traditionnelle : grâce à Internet, des clients des départements limitrophes (38-73-01) au nôtre (74) nous ont découverts. Nous sommes aussi allées chercher du CA en dehors des heures d'ouverture de la boutique (10h-19h), et quelques ventes aussi de l'international. Aujourd'hui, le site génère six fois plus de chiffre d'affaire que le magasin. Nous sommes passées d'un format XS à XXL ! » (Emmanuelle Timont et Sophie Allait, mode-by-tealuna.com, Annecy).

Cette évolution stratégique vers le multi-canal s'observe également, mais en sens inverse et dans une moindre mesure, chez les « pure players ». Certains d'entre eux investissent « le réel » afin notamment de lever des freins à l'achat en ligne en permettant aux clients de retirer leurs achats dans un lieu physique et de développer le chiffre d'affaires par le biais de vente complémentaires (H.Isaac et P.Volle, 2014). C'est le cas, par exemple, de l'américain Dell qui a changé sa stratégie commerciale et fait le choix de développer une présence physique via des implantations concrètes (Sénat, 2012). C'est le cas également de Cdiscount qui développe le retrait en magasin chez le cousin Casino (C.Barba, 2011). De même, Materiel.net, Grosbill.com, Showroomprive.com ou encore l'entreprises lyonnaise LDLC.com sont à la tête d'au moins un point de vente proposant un service de retrait des commandes passée en ligne (Xerfi, décembre 2013). A cet égard, l'enquête de l'IFOP (2013) évoqué plus haut montre que 74% des français estiment qu'il est indispensable pour un site Internet de vente en ligne d'avoir des points de vente physiques.

Le développement des possibilités et des pratiques d'achat cross-canal : l'électronisation du commerce

Selon certains observateurs, l'impact de la diffusion des technologies numériques de l'information et de la communication sur le commerce ne se résume pas à la montée en puissance du e-commerce en tant que canal de distribution à distance. Comme l'explique Alain Rallet (2010), la révolution numérique entraîne un mouvement plus large d'« électronique » du commerce qui bouleverse en profondeur les différentes modalités de la relation avec le consommateur (recherche d'information, commande, paiement, service après-vente, etc.) pour l'ensemble des opérateurs, qu'ils soient physiques ou présents sur le web. Ce faisant, la révolution numérique met en évidence des formes de complémentarité entre commerce physique et commerce électronique, lesquelles laissent augurer d'une hybridation croissante des deux univers aboutissant à ce que certains appellent le « commerce connecté » (C.Barba, 2011, 2013).

Cette analyse traduit tout d'abord l'évolution des pratiques des consommateurs. Ces derniers combinent de plus en plus les possibilités offertes par les deux univers pour satisfaire leurs besoins de consommation (Sénat, 2012 ; Xerfi, décembre 2013). Ce phénomène d'intégration multicanale dans l'acte d'achat est désigné par l'acronyme anglophone « ROPO² » pour « Research Online, Purchase Offline » (rechercher un produit en ligne pour l'acheter en magasin) ou, inversement, « Research Offline, Purchase Online » (rechercher un produit en magasin pour l'acheter sur internet). Une enquête réalisée⁵¹ en 2012 par OTO Research afin de mesurer la réalité du phénomène « ROPO² » montre que le comportement de visite cross-canal

⁵¹ La base de données de l'enquête concerne 25 000 consommateurs et 44 grandes enseignes françaises

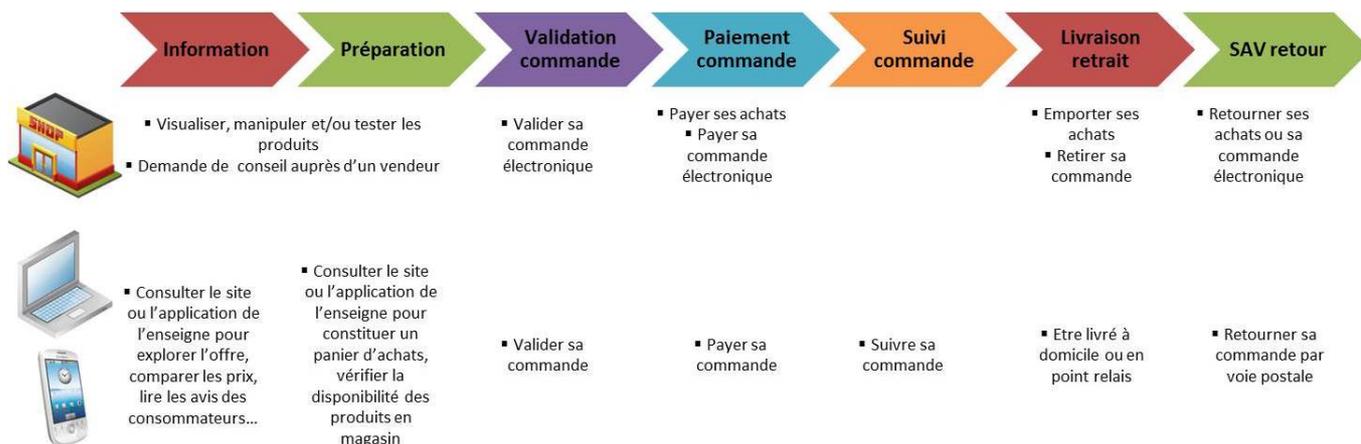
est en train de devenir la règle (OTO Research, 2012) : sur 100 visiteurs d'une enseigne sur une période de 3 mois (hors hypers/supers), 32% visitent exclusivement le magasin, 19% visitent exclusivement le site internet, et 49% visitent les deux. Au total, cette enquête montre que, sur 100 visiteurs d'un site d'enseigne, 72 fréquentent ses magasins, 35 achètent en magasin et 13 achètent sur le site. On peut ajouter que les pratiques ROPO² peuvent se combiner, comme lorsque le consommateur identifie et compare un produit sur Internet, va le voir en magasin, puis retourne passer commande sur le site web de l'enseigne. De plus, le passage entre online et offline peut occasionner un changement d'enseigne, par exemple lorsque le consommateur évoqué précédemment achète finalement sur le site internet d'un concurrent proposant un meilleur prix ou un meilleur produit. C'est le fameux phénomène du showrooming qui inquiète les commerçants traditionnels, à savoir le fait que certains consommateurs se rendent en magasin pour visualiser et tester les produits, pour les acheter ensuite sur le site internet d'une autre enseigne.

Dans le même temps, les acteurs du commerce tendent à proposer de nouvelles passerelles entre canal physique et canal numérique afin de répondre à cette attente d'itinéraires d'achat plus diversifiée et modulable (C.Barba, 2013 ; Sénat, 2012). C'est tout l'enjeu des nouvelles stratégies « cross-canal » développées ces dernières années afin d'intégrer les différents canaux qui relient les enseignes au consommateur. Celles-ci visent non seulement à capter du chiffre d'affaires additionnel par la vente en ligne, mais également à relancer la fréquentation des magasins en jouant justement sur l'essor des pratiques « research online, purchase offline⁵² ». L'essor du « drive » dans l'alimentaire en est un excellent exemple : le drive est d'ailleurs devenu le principal canal utilisé dans la vente à distance alimentaire⁵³, la livraison classique n'ayant jamais rencontré le succès escompté (Xerfi, décembre 2013). Convaincre ses clients de préférer le magasin pour conclure un parcours d'achat commencé sur Internet constitue un enjeu d'autant plus important que le taux de conversion entre visiteurs et acheteurs en magasin est en moyenne plus de vingt fois supérieur à celui observé sur un site e-commerce (C.Barba, 2013).

Au total, la frontière entre offline et online tend à s'estomper et la répartition des rôles entre les deux univers pour les différentes phases du processus d'achat (recherche d'information, évaluation des alternatives, commande, paiement, achat, retrait de la marchandise, SAV) dépend de plus en plus des préférences propres à chaque consommateur et des possibilités offertes par les enseignes (cf. schéma ci-dessous). Toutefois, comme le soulignent Henri Isaac et Pierre Volle (2014), pour des raisons économiques ou opérationnelles, toutes les combinaisons de canaux ne sauraient être offertes aux consommateurs. De plus, à ce jour, une politique cross-canal est généralement limitée à une partie de l'assortiment.

⁵² Selon la dernière vague du baromètre sur les comportements d'achats des internautes réalisée par Médiamétrie//NetRatings (2013) pour le compte de la Févad indique quant à elle que 91% des internautes déclarent consulter internet avant de réaliser leurs achats, sur le Net ou en magasin physique. L'enquête OTO Research évoquée plus haut indique quant à elle que la grande majorité (55%) des français est devenue « Digital Searcher », c'est-à-dire choisi en ligne et achète en magasin. De même, une étude de Business Insider (2014), montre que, aux Etats-Unis, 69% des consommateurs pratiquent le web-to-store », contre 46% pratiquant le showrooming.

⁵³ En France, les drives se développent de manière spectaculaire : quasi inexistant avant 2010, leur nombre s'élève à 2 500 en 2013 (Sépal, 2014).



Source : Sénat, 2012 ; Xerfi, 2012 ; C.Barba, 2013 ; H.Isaac et P.Volle, 2014

Les fonctions assignées au point de vente tendent ainsi à se diversifier (liste non exhaustive) :

- ⇒ espace d'exposition et d'information permettant au consommateur de visualiser, de manipuler et de comprendre les produits ;
- ⇒ lieu de conseil pour ajuster le choix du consommateur à ses besoins ;
- ⇒ lieu de prise de commande sur internet ;
- ⇒ lieu de paiement des achats en magasin et des commandes passées sur internet ;
- ⇒ lieu de retrait des achats réalisés en magasin et des commandes passées sur internet ;
- ⇒ point de contact du service après-vente des achats en magasin et des commandes passées sur internet (assistance, maintenance, retours, etc.).

De ce point de vue, selon Christophe Bèzes (2013), les magasins semblent conserver quatre avantages distinctifs par rapport au canal online dans le processus d'achat : la possibilité d'examiner, de manipuler, d'essayer les produits ; la possibilité d'être conseillé par un vendeur en engageant avec lui un échange spontané ; la gratification immédiate grâce à la possibilité d'évaluer et d'emporter le produit sur le champ ; l'absence de frais de port.

L'essor du m-commerce comme accélérateur des stratégies cross-canal ?

Ce mouvement d'intégration entre univers offline et online semble aujourd'hui s'accélérer avec la diffusion massive de l'internet mobile, au point que certains experts prédisent la disparition de l'Internet fixe à un horizon d'environ une dizaine d'années, au profit d'un Internet 100% mobile (C.Funel, A.Vittori, M.Vigoureux, 2012). Cette tendance contribue à renforcer la digitalisation du parcours client qui concerne désormais non seulement la préparation et l'achat en ligne, mais également le shopping en magasin. En effet, selon le baromètre sur les comportements d'achats des internautes de la Févad (Médiamétrie//NetRatings, 2013), 38% des mobinautes surfent depuis leur smartphone en magasin. De même, selon une étude menée par l'agence de communication Digitas en 2013⁵⁴, 59% des possesseurs de smartphone utilisent leur mobile en magasin pour se connecter sur internet pour rechercher de l'information, des avis, comparer le prix et les caractéristiques du produit ; 48% pour solliciter l'avis d'un proche (appel, sms) ; 24% pour scanner les code barre et QR code. Cette étude montre également que ces pratiques concernent particulièrement les produits Hi-Tech, l'équipement de la maison et les produits culturels. Dans une étude récente réalisée en partenariat avec la Févad, Catherine

⁵⁴ Digitas - Baromètre de l'expérience marchande connectée – 2013

Barba (2013) explique que l'essor de l'internet mobile permet spontanément aux consommateurs :

- ⇒ de s'enquérir de l'intérêt, de la qualité globale et de la compétitivité de l'offre d'un marchand.
- ⇒ de montrer au vendeur le produit recherché.

Le mobile connecté tend ainsi à devenir le fil conducteur des parcours client, facilitant le passage d'un canal à l'autre (C.Barba, 2013). A l'évidence, l'émergence du consommateur cross-canal et connecté offre des opportunités nouvelles aux enseignes physiques pour améliorer l'expérience d'achat et ainsi développer leur activité.

La mise en œuvre et le succès des stratégies cross-canal impliquent de maîtriser de nouvelles compétences et de consentir de nouveaux investissements

Pour les enseignes physiques, vouloir tirer parti de l'essor du commerce online et, plus largement, des pratiques de consommation cross-canal (et en particulier l'étape de recherche d'informations), suppose cependant d'engager des moyens conséquents afin de développer de nouveaux savoir-faire et de se doter de technologies plus sophistiquées. Quatre éléments clés sont à distinguer ici.

La plateforme de commerce en ligne : site internet et application mobile comme extensions du front-office

Un premier enjeu réside dans la mise en place d'interfaces permettant de commercer en ligne. La conception, la mise à disposition et l'actualisation d'un site web et/ou d'une application web mobile constituent ici un passage obligé. Au-delà des enjeux d'ergonomie, de fluidité, d'esthétique, ou encore de référencement sur les moteurs de recherche, on sait aujourd'hui que ces interfaces doivent présenter plusieurs qualités (C.Barba, 2013 ; H.Isaac et P.Volle, 2014).

Points clés

- Un accès en ligne à l'ensemble de l'offre du magasin et, au-delà, un élargissement de cette dernière par des références (par exemple des produits plus volumineux) et prestations disponibles exclusivement online
- Une information riche et actualisée sur les caractéristiques de l'offre : fiches produits détaillées, photos, vidéos, commentaires d'autres internautes, etc.
- Une information en temps réel sur l'état des stocks online et en magasin
- Une homogénéité dans la désignation des produits en ligne et en magasin (prix, attributs produit, etc.)
- Une cohérence des programmes de fidélisation entre online et offline
- Un service d'exploration de l'offre (hiérarchisation de l'information) et de d'aide au choix (moteurs de recherche, recommandations, outils de configuration des offres, de simulation et de comparaison, etc.)
- Un dispositif d'identification des visiteurs (connection au compte personnel ou mise en place d'un témoin de navigation ou cookie), de collecte d'informations à chacune de leur visite (site d'où vient le client, temps passé sur le site, rubriques consultées, produits et catégories achetés, produits achetés ensemble, etc.) et de mise à jour de leur profil
- Un dispositif de personnalisation de l'interface, des contenus, des recommandations, des publicités en fonction du profil du client ou du segment auquel ce dernier appartient
- Un service de préparation et de mémorisation de listes d'achats (paniers, liste de courses ou de souhaits)
- Un service d'orientation du client vers le magasin le plus proche pour essayer le produit
- Une information claire sur les coûts et modalités de livraison, de retour et de garantie des produits
- Un service client par téléphone et/ou e-mail
- Une diversité de modes d'achat (commande et paiement online et/ou en magasin) et de mise à disposition des achats (livraison à domicile, en point relais, retrait en magasin, délai de livraison, etc.)
- Un accès aux données personnelles de chaque client (profil, historique d'achats, programme de fidélité, etc.)
- Des services qui mettent l'internaute en relation avec ses proches via les réseaux sociaux (social commerce).
- Un service de géolocalisation des points de vente de l'enseigne, accompagné des informations concernant les horaires d'ouverture, le numéro de téléphone, le plan d'accès, etc.
- Un plan indiquant où le client pourra retrouver le produit dans le magasin de son choix
- Un dispositif d'envoi d'offres personnalisées et/ou promotionnelles (e-mail, SMS)

Le magasin connecté et vivant : réenchanter l'expérience shopping grâce aux nouvelles technologies et aux relations sociales

L'électronisation du commerce appelle également une réinvention du front-office traditionnel. S'il entend rester un haut-lieu de la société de consommation, ce dernier doit se donner les moyens de renouveler sa proposition de valeur. En premier lieu, comme l'expliquent Catherine Barba (2013), Henri Isaac et Pierre Volle (2014), il s'agit de tirer profit des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour entrer dans l'ère du magasin connecté.

Points clés

- Un service d'envoi de messages électroniques proposant des offres promotionnelles et/ou personnalisées aux consommateurs situés à proximité du magasin (« offres géolocalisées »)
- Une homogénéité dans la désignation des produits en ligne et en magasin (prix, attributs produit, etc.)
- Des bornes numériques offrant différents services : plan du magasin (pour trouver rapidement un produit repéré sur internet), recherche d'informations sur les produits en magasin et online (caractéristiques, disponibilité, etc.), aide au choix (moteurs de recherche, recommandations, outils de configuration des offres, de simulation et de comparaison, etc.), commande de produits disponibles online (« magasin étendu »), rédaction d'un avis sur un produit ou l'expérience en magasin, etc.
- Des informations sur les produits en rayons (panneaux, étiquettes codées à scanner, QR code, vidéos, etc.)
- Des vendeurs équipés de tablettes (« vente digitale assistée ») afin de proposer des conseils et des offres tenant compte du profil et de l'historique d'achat du client, et d'encaisser les achats
- Un service d'envoi de messages électroniques proposant des offres personnalisées aux clients présents en magasin (grâce à l'identification des clients entrant dans le magasin via leur smartphone)
- Un service de livraison des achats réalisés en magasin
- Un fléchage dédié aux clients e-commerce qui ont acheté en ligne et viennent retirer leur commande, effectuer un échange ou solliciter le service après-vente
- Un service de « drive » pour retirer certains types de produits

Ensuite, s'il est appelé à entrer de plein-pied dans l'ère du numérique, le magasin se doit également de réaffirmer et renforcer ses qualités fondatrices en tant qu'espace de relations sociales en face-à-face : accueil, écoute, conseil, confiance, etc. Comme le montrent par exemple les recherches de Régine Vanheems (2012), l'essor des pratiques de consommation online exacerbe en retour les attentes à l'égard de l'expérience en magasin. D'une part, davantage expert de son besoin grâce aux informations recueillies en ligne, le consommateur cross-canal se montre de plus en plus exigeant à l'égard du personnel, lequel doit faire à nouveau la preuve de sa valeur ajoutée supérieure dans l'accompagnement des processus d'achat : qualité de l'information et du conseil, cohérence du discours avec le site internet, etc. D'autre part, alors que l'expérience d'achat offerte par le commerce en ligne peut apparaître comme trop déshumanisée ou trop rationalisée, le magasin peut faire des relations sociales dont il est le théâtre un levier pour proposer de nouvelles expériences agréables et uniques aux consommateurs (convivialité, plaisir, émotion, surprise, découverte, etc.). Il s'agit ici d'envisager le magasin comme un espace de socialisation dans lequel vont être proposées des relations marchandes et non marchandes permettant de susciter et de répondre aux attentes de modes de consommation plus communautaires (P.Moati, 2011). Cette approche peut prendre de multiples formes.

Points clés

- Des rencontres avec un auteur, un créateur, un fabricant, etc.
- Des ateliers pratiques (cuisine, couture, bricolage, etc.)
- Des animations ludiques et festives (opérations humoristiques, jeux pour les enfants, découverte de nouveaux produits et modes de vie, etc.)
- Des dispositifs collaboratifs associant les consommateurs au développement du magasin (choix des produits, configuration du point de vente, crowdfunding, etc.)

Enfin, le développement de la dimension relationnelle du point de vente peut s'appuyer les outils numériques de réseau social. Henri Isaac et Pierre Volle (2014) le rappellent, depuis le milieu des années 2000, l'usage des réseaux sociaux est en constante progression (toujours plus d'utilisateurs qui sont toujours plus actifs). Par exemple, en France, environ 40% de la population et 60% des internautes sont actifs sur Facebook. Si les réseaux sociaux n'ont pas été imaginés pour faire du commerce, les entreprises les utilisent de plus en plus avec plusieurs objectifs (H.Isaac et P.Volle, 2014 ; T.Vacher, 2014) :

Points clés

- diffuser les actualités de l'enseigne et des offres promotionnelles
- faire jouer les clients
- permettre aux clients d'échanger entre eux
- générer des recommandations (grâce aux like, share, retweet, etc.)
- mieux comprendre les consommateurs grâce aux commentaires postés
- répondre aux interrogations et critiques formulées par les clients
- collecter des retours d'expérience des clients avec les produits
- faire participer les clients au développement ou à l'amélioration de l'offre

Un système logistique capable de traiter les commande en ligne

L'électronisation du commerce ne transforme pas seulement le front-office mais également le back-office. Comme l'expliquent Henri Isaac et Pierre Volle (2014), cela est particulièrement le cas s'agissant du système logistique. Alors que dans le commerce traditionnel, le client se déplace au point de vente pour acquérir une marchandise et, généralement, repart avec celle-ci, assurant ainsi une partie du flux logistique (transport jusqu'au point de consommation ou « dernier kilomètre »), dans le commerce électronique c'est l'inverse : la marchandise va vers le client. Autrement dit, contrairement à la logistique traditionnelle du commerce, dans laquelle on livre des volumes conséquent à un nombre restreint de points de livraison, le commerce électronique implique la livraison de petites commandes à une multitude de points de livraison (domicile des clients, points relais, magasins de l'enseigne), ce qui augmente les distances parcourues et la complexité des processus (augmentation des besoins de manutention par exemple), et donc les coûts logistiques. De même, là où le client se déplace en magasin pour rapporter un produit défectueux, le site marchand doit mettre en place des processus spécifiques de collecte des produits retournés. De plus, les attentes des clients apparaissent particulièrement fortes en termes de délai de livraison, de respect des délais annoncés, d'assurance en cas de perte ou d'avarie, alors mêmes qu'elles manifestent un souhait de ne pas supporter les coûts associés à ce processus de livraison. Autant d'éléments qui amènent Henri Isaac et Pierre Volle (2014) à considérer la maîtrise de la chaîne logistique comme un facteur clé de succès en matière de commerce en ligne.

Points clés

- ⇒ La délimitation et l'extension de la zone de chalandise, qui doit permettre d'équilibrer les coûts de livraison
- ⇒ L'approvisionnement auprès des fournisseurs (qualité des prévisions de vente et saisonnalité), qui doit être piloté de façon à permettre de limiter les besoins de stockage tout en satisfaisant les attentes des clients en termes de rapidité de livraison
- ⇒ La préparation des commandes, où l'enjeu consiste à combiner fiabilité (faible taux d'erreur) et productivité (en recourant notamment aux outils automatisés)
- ⇒ La livraison, pour laquelle un minimum de souplesse doit être proposée au client (livraison à domicile, en point relais, retrait en magasin, délai de livraison, etc.), tout en optimisant les tournées
- ⇒ L'information délivrée en temps réel au client concernant le suivi du processus de préparation et de livraison du colis
- ⇒ La logistique retour (échange/retour), qui doit rassurer le client sur la qualité du service-après-vente de l'enseigne

Cependant, Henri Isaac et Pierre Volle (2014) observent que, face aux exigences et difficultés soulevées par la livraison à domicile, et dans une logique cross-canal, de nombreuses entreprises promeuvent la livraison au sein de leurs points de vente (click and collect) ou de points de retrait de type « drive ». L'avantage d'une telle option réside dans le fait que, généralement, l'entreprise s'appuie sur une logistique existante et que le client choisit l'horaire qui lui convient le mieux. Elle permet également de faire supporter au client une partie du coût de livraison, puisque celui-ci se déplace jusqu'au point de vente. En outre, cette option peut permettre aux enseignes de réduire les délais de mise à disposition des commandes online en offrant la possibilité de retirer celles-ci dans la journée. De plus, le retrait en magasin offre également la possibilité d'effectuer le processus de paiement sur le point de vente pour les clients les plus réfractaires au paiement en ligne. Enfin, de la même manière, les enseignes peuvent privilégier les points de vente dans la prise en charge des retours des produits commandés en ligne.

Un système d'information adapté au commerce cross-canal

S'il occupe un rôle incontournable dans le renforcement de l'orientation-client dans le secteur du commerce évoqué plus haut, le système d'information constitue également un autre pilier du back-office cross-canal. Les analystes s'accordent pour affirmer que vouloir engager une stratégie cross-canal, renforcer la compréhension des comportements et attentes clients, proposer une relation client personnalisée, etc., tout en générant des gains de productivité (industrialisation de la relation de service), implique de disposer d'un système d'information performant.

Points clés

- ⇒ La constitution d'un référentiel produits unique afin de fournir une information homogène sur tous les canaux ;
- ⇒ L'intégration et la synchronisation des informations liées au profil, à l'historique, aux préférences et aux parcours d'achat du client, quel que soit le canal que celui-ci utilise (l'ensemble des canaux doit accéder à la même information sur le client, ce qui implique notamment l'identification unique des clients en ligne et en magasin) ;
- ⇒ Une gestion en temps réel et intégrée du stock des différents canaux de distribution (par exemple, le client doit pouvoir accéder au stock des magasins depuis le site internet ou l'application) ;
- ⇒ Une puissance de calcul suffisante pour assurer l'actualisation des informations en temps réel, le cryptage et la protection des données, la personnalisation automatique des interfaces et des offres.

L'apport des stratégies cross-canal pour l'économie locale n'a cependant rien d'évident

Au total, on comprend que l'essor du e-commerce ne conduit pas à la mort inéluctable du magasin. Il met plutôt en tension la capacité des enseignes traditionnelles à développer la complémentarité et l'articulation des différents canaux de commercialisation disponibles. Dès lors, l'électronisation du commerce peut constituer un nouveau moteur de croissance pour l'économie locale lorsqu'elle permet aux entreprises :

- ⇒ d'élargir leur aire de chalandise et de toucher ainsi des consommateurs situés à l'extérieur du territoire (dans le reste du pays, voire à l'international) : le e-commerce devient alors un levier d'exportation et donc de captation de revenus
- ⇒ de répondre à l'accroissement des dépenses online des consommateurs résidents et ainsi d'éviter leur évation en dehors du territoire
- ⇒ de relancer la fréquentation et l'achat en magasin grâce aux pratiques d'achat « web-to-store »

Toutefois, ce scénario idéal n'a rien d'automatique. Tout d'abord, il paraît important de noter que l'effet d'entraînement des dépenses en ligne ne s'exerce que pour les enseignes dont l'activité de vente en ligne est réalisée depuis le territoire considéré. Or, cela n'est vraisemblablement pas le cas pour les enseignes disposant d'un réseau de points de vente et dont le siège social est situé en dehors du territoire considéré : on peut penser que le chiffre d'affaires généré par l'activité e-commerce est centralisé par le siège et donc échappe au territoire.

Ensuite, la croissance des ventes réalisées sur internet peut s'avérer insuffisante pour compenser le chiffre d'affaires pouvant être perdu en magasin. Cette hypothèse renvoie aux effets potentiellement négatifs du « showrooming », c'est-à-dire lorsque le magasin devient un simple espace de démonstration des produits permettant de préparer des achats réalisés *in fine* sur internet.

Troisièmement, la mise en œuvre de stratégies cross-canal peut être d'un intérêt limité si elle contribue surtout au déplacement des ventes des magasins vers le site internet, et donc à la stagnation, voire au recul, de leur chiffre d'affaires. En effet, il peut devenir alors plus difficile de rentabiliser les points de vente. Ce qui peut conduire à une reconfiguration de l'appareil commercial préjudiciable pour le territoire : réduction de la taille et/ou du nombre de points de vente, réduction du personnel en magasin...

Enfin, d'une manière générale, il faut garder à l'esprit que les ventes en ligne nécessitent moins de personnel par unité de chiffre d'affaires qu'en magasin : rappelons qu'Amazon, leader mondial du e-commerce, génère 1,9 emploi pour 1 million d'euros de chiffre d'affaires à l'échelle mondiale en 2012 (Xerfi, décembre 2013), contre 4,6 emplois pour l'ensemble du commerce de détail en France en 2009 (Insee, enquête Points de vente 2009). Tout déplacement de chiffre d'affaires des magasins vers internet se traduit donc par une moindre croissance de l'emploi.

3. Une aspiration à consommer mieux, qui passe notamment par la proximité

3.1 Les firmes n'ont pas renoncé aux marchés de masse : le marketing du désir contre la souveraineté du consommateur

Ranimer sans cesse le désir d'achat

La diffusion de la logique de pilotage des chaînes de valeur par la demande pourrait laisser à penser que le changement se fait entièrement au bénéfice du consommateur. Poussé à son terme, le paradigme de la relation de service conduit à faire de l'individu-consommateur l'unité principale des innovations marketing. Il s'agirait dès lors de le cibler pour mieux connaître ses besoins propres, lui faire une offre personnalisée et la produire spécialement pour lui. Le consommateur serait bel et bien devenu « roi ». Mais tel n'est pas le cas.

D'un côté, la généralisation de cette approche à l'ensemble des consommateurs et des domaines de consommation paraît difficilement envisageable : bon nombre de ménages rencontrerait des problèmes de solvabilité face à l'ampleur des coûts de production que ce modèle implique. Surtout, du point de vue de l'offre, cette approche semble peu souhaitable dans la mesure où elle se situe à l'opposé des conditions de l'accumulation du profit forgées dans le capitalisme fordiste des « trente glorieuses ». La tendance à la saturation et l'hétérogénéisation de la demande qui se font jour à partir des années 1970 apparaît en effet comme un frein à la maximisation de la productivité du capital investi et donc du retour sur investissement.

Un frein que les entreprises concernées vont s'employer à desserrer avec des moyens de plus en plus considérables. Depuis les réflexions pionnières de John Kenneth Galbraith (1967) autour du concept de « filière inversée », différentes analyses ont permis de mieux comprendre les stratégies mises en œuvre par celles-ci pour conjurer le tarissement et la déstandardisation du besoin. Visant à entretenir une demande de masse sur les marchés de consommation grand public par la stimulation du désir de consommer et la convergence des attentes vers quelques produits phares, ces stratégies combinent d'une manière générale quatre grands ingrédients :

- ⇒ La multiplication des **innovations cosmétiques** (J.Baudrillard, 1970 ; P.Moati, 2011) : si la relation de service constitue un aiguillon de l'innovation, force est de constater que cette dernière peut se traduire par une profusion de nouveautés dont la valeur ajoutée pour le consommateur paraît bien souvent superficielle : amélioration de telle ou telle fonctionnalité, ajout de fonctionnalités secondaires, amélioration mineures des performances de fonctionnement, etc. Ce type d'innovation, appliquée à des marchés matures, vise à accélérer la mise au rebut des produits déjà vendus, individualiser des équipements collectifs, ou encore favoriser le multi équipement. Les produits phares d'Apple (Iphone, Ipad, etc.) sont de parfaites illustrations de ce type de stratégie.
- ⇒ La mobilisation des **ressorts sociopsychologiques et culturels** (immatériels) de la consommation (J.Rifkin, 2000 ; G.Lipovetsky, 2006 ; P.Moati, 2011) : le registre fonctionnel constitue le socle de la valeur du produit au sens où il renvoie au type de besoin que ce dernier a pour but de satisfaire. La valeur immatérielle d'un bien quant à elle renvoie à sa faculté de contribuer à la construction identitaire de la personne qui en est consommateur, à l'expression de son adhésion à un système de valeur, son attachement à une communauté, etc. Dès lors que l'accès à une fonctionnalité est acquis et banalisé, et que les besoins de base et de confort matériel sont satisfaits, la

consommation se trouve de plus en plus motivée par l'accès à des expériences agréables, l'accumulation de bons souvenirs, la recherche de l'épanouissement personnel et l'affirmation de soi, c'est-à-dire par la mobilisation de tout ce qui peut contribuer à renforcer la capacité à construire de façon individualisée son mode de vie, son emploi du temps, ses relations aux autres et au monde⁵⁵... Parce que la recherche du plaisir, la définition de l'identité et la quête du bonheur n'ont pas de fin, et ce d'autant plus que la croyance dans le « progrès » s'estompe et que l'avenir apparaît davantage porteur d'angoisse que d'espoir, la dimension immatérielle de la consommation fait ainsi émerger un potentiel de demande illimité pour les entreprises.

- ⇒ La construction d'une **identité de marque** attractive (N.Klein, 2000 ; J.Rifkin, 2000 ; P.Moati, 2011) : alors que la subjectivité prend de plus en plus d'importance dans les pratiques de consommation, bon nombre de firmes ont fait le choix de fonder leur différenciation non plus sur les attributs du produit mais sur les sensations, les émotions, les imaginaires, les affects, les valeurs, etc. véhiculés par la marque apposée sur ce dernier. Au-delà de la valeur d'usage, il s'agit ici d'établir un sentiment de connivence, de complicité avec les consommateurs par l'expérience ou le style de vie mise en scène par la marque, sans que ceux-ci aient nécessairement un lien direct avec la dimension fonctionnelle du produit. Ce faisant, tout l'enjeu consiste à suivre les évolutions sociétales, sonder l'esprit du temps, identifier les codes culturels autour desquels se créent et se recomposent les communautés affinitaires, pour s'assurer que l'essence de la marque se trouve en résonance avec son marché cible. Plus encore, si la publicité a toujours cherché à associer des produits à des expériences culturelles et sociales positives, la différence avec le branding actuel, c'est que celui-ci cherche de plus en plus à dégager ces associations du domaine de la représentation pour en faire une réalité vécue : si les marques ne sont pas des produits mais des idées, des attitudes, des valeurs et des expériences, pourquoi ne pourraient-elles pas également constituer une culture ? La marque tend ainsi à devenir un capital à part entière, qu'il convient de cultiver au travers de dépenses publicitaires toujours plus élevées⁵⁶. Notons que cet effort de communication se révèle d'autant plus crucial à l'heure de la mondialisation des marchés de consommation.
- ⇒ La stimulation de l'**achat d'impulsion** (P.Moati, 2012). Comme l'explique Philippe Moati, pour vaincre les réserves et convaincre les consommateurs d'acheter toujours plus, les acteurs de l'offre se sont lancés dans une course effrénée à l'« utilité transactionnelle », s'écartant ainsi davantage encore d'une logique de fourniture d'effets utiles. L'objectif est de provoquer l'acte d'achat, non pas par la mise en avant de la valeur d'usage (fonctionnelle et symbolique) du produit, mais en tentant de faire de l'acte d'achat en lui-même un facteur d'utilité pour les clients. Pour ce faire, un levier essentiel consiste à susciter chez l'acheteur le sentiment d'être face à une bonne affaire à ne pas laisser passer, par le biais de stratégies de tarification et de promotion. Un autre levier réside

⁵⁵ Selon une étude du Crédoc (P.Hébel, N.Siounandan et F.Lehuede, 2009), les dépenses des ménages directement liées à la réalisation de soi représentent déjà 1/3 de leurs dépenses totales. Certains postes de dépenses apparaissent intégralement ou fortement dédiés à l'accomplissement personnel : éducation, loisirs et culture, habillement, communication, hôtels, café et restaurants, équipement du logement.

⁵⁶ Selon ZenithOptimedia, l'agence média du groupe Publicis, les dépenses publicitaires mondiales se situent à environ 500 milliards de dollars en 2013, en hausse de +3,6 % par rapport à l'année précédente, et devrait connaître une croissance de 5,34% en 2014 (ZenithOptimedia, 2013). Par ailleurs, selon le blog LLLITL, 36 marques ont dépensé plus d'un milliard de dollars dans la publicité en 2012, parmi lesquels on peut citer General Motors, L'Oreal, Walt Disney, Walmart, McDonald's, etc. (<http://www.lllitl.fr/2012/12/publicite-36-marques-depense-budget-plus-d1-milliard-dollars-en-2012/>)

dans la théâtralisation de la marchandise et le développement de la dimension expérientielle de l'acte d'achat afin de stimuler l'achat d'impulsion.

En résumé, selon Philippe Moati (2012), les grandes entreprises ont trouvé dans le couple approvisionnements en provenance des pays à bas salaires/création de valeur symbolique un levier de croissance et de rentabilité qui prend le relais des gains de productivité associés au capitalisme fordien.

Une consommation frénétique qui s'immisce toujours plus profondément dans l'existence de l'individu

Réduisant la fonction marketing à une vaste opération de séduction des consommateurs, ces stratégies atteignent leurs objectifs lorsque la logique de la mode s'appuie sur le changement des référentiels socio-culturels pour susciter une soif toujours insouviée de renouvellement des produits consommés quotidiennement (J.Schor, 2013). Ce renouvellement intervenant bien avant que ces derniers deviennent obsolètes sur le plan fonctionnel⁵⁷ : comme l'explique Jean Baudrillard (1970), la publicité réussit à détruire artificiellement la valeur d'usage des produits en les assujettissant à leur « valeur mode ». Au-delà, ces stratégies présentent l'autre avantage d'élargir sans cesse la sphère de la consommation marchande, faisant de chaque moment de l'existence d'un individu une expérience marchande en puissance (J.Baudrillard, 1970 ; J.Rifkin, 2000 ; G.Lipovetsky, 2006). Dans une interview récente, le philosophe Gilles Lipovetsky résume ces différentes évolutions :

« Depuis plus d'une vingtaine d'années, nous assistons à une transformation profonde des pratiques quotidiennes et de l'univers mental du consumérisme. Tout d'abord on peut observer une infiltration de la logique marchande dans tous les interstices de la vie quotidienne. C'est une logique exponentielle. C'est pour cela que je parle d'hyperconsommation. Ce n'est pas une rupture mais une exacerbation de la consommation marchande qui se répand dans des domaines qui lui étaient jusqu'à présent étrangers. La société d'hyperconsommation est une société d'hypermarchandisation de la vie. (...) »

Le système économique capitaliste a parfaitement su tirer profit et encourager cette évolution de l'imaginaire de consommation. De fait, moins les styles de vie sont commandés par l'ordre social et les sentiments d'appartenance de classe, plus s'imposent la puissance du marché et la logique des marques. A côté de l'actionnaire, le consommateur constitue bien l'autre figure centrale du nouvel âge du capitalisme. La logique financière et la logique consumériste sont au principe de la mutation de l'économie mondialisée. A la création de valeur pour l'actionnaire répond l'impératif de marchandiser des pans toujours plus étendus des modes de vie et des expériences de l'existence. Ce mouvement repose sur une restructuration profonde du système productif. (...) Le système marchand s'est appuyé sur le marketing et la technologie pour intégrer et stimuler de façon toujours plus fine et permanente les besoins et la consommation. L'innovation, ou plus exactement l'apparition incessante de nouveaux produits et services, est devenue une clé de la croissance des entreprises dans la société d'hyperconsommation : l'innovationnisme a supplanté le productivisme de l'époque fordienne. Et pour promouvoir cette frénésie d'innovation et l'incarner dans une marque, des

⁵⁷ Comme l'explique un rapport du Centre Européen de la Consommation (2013), on sait par ailleurs que certains fabricants réduisent délibérément la durée de vie des produits dès leur conception afin d'inciter les consommateurs à racheter ce même produit : c'est la pratique dite de « l'obsolescence programmée ». Ces techniques peuvent notamment inclure l'introduction volontaire d'une défectuosité, d'une fragilité, d'un arrêt programmé, d'une limitation technique, d'une impossibilité de réparer ou d'une non-compatibilité logicielle.

entreprises ont littéralement fait exploser leurs dépenses de publicité durant les dernières décennies. Tout ceci aboutit au fait que l'individu, certes plus autonome sur le plan social, est de plus en plus tributaire du règne de la consommation marchande pour la satisfaction de ses besoins. » (interview de Gilles Lipovetsky, décembre 2012, millenaire3.com)

Au total, les grandes entreprises positionnées sur les marchés de grande consommation ont fortement accru leur pouvoir d'influence sur les comportements de consommation, produisant toujours plus de désirs relatifs et répondant de moins en moins aux besoins absolus (G.Cantillon et D.Frioux, 2012). On ne peut plus dire, comme l'enseigne la théorie économique classique, que l'acte de consommation n'est que le reflet de la souveraineté du consommateur, de la confrontation pure entre une offre et une demande (G.Cantillon et D.Frioux, 2012). Comme l'ont montré Jean Baudrillard (1970), Gilles Lipovetsky (2006) ou encore Hartmut Rosa (2010), la société de consommation érigée au cours de la seconde moitié du 20^{ème} siècle a imprimé sa marque sur la culture occidentale. Alors que recule la certitude d'une vie après la mort et que se démocratise l'aspiration de l'individu à accéder au bonheur, s'est imposée l'idée qu'une vie réussie est une vie bien remplie : accroître son rythme de vie, ses revenus et sa consommation permettraient de davantage profiter des opportunités toujours plus nombreuses que le monde peut offrir, de saisir toutes les occasions de jouissance qui se présentent, de réaliser l'ensemble de ses potentialités et aspirations, etc. Dans ce contexte, le consumérisme apparaît comme une orientation culturelle où la possession et l'utilisation d'un nombre et d'une variété croissants de biens et services sont la principale aspiration et le chemin perçu comme le plus sûr vers le bonheur individuel, le statut social et le progrès national (P.Ekins, 1991⁵⁸). A cet égard, selon l'enquête sur les consommations émergentes mise en place par l'Observatoire Société et Consommation (Obsoco, 2012 et 2013), 71% des français estiment que consommer contribue fortement au bonheur. Or, force est de constater que la frénésie de consommation qui s'est emparée des sociétés occidentales est loin d'avoir eu un effet d'entraînement significatif en termes de bien-être.

⁵⁸ Cité par le Centre d'Analyse Stratégique (2011)

3.2 Les déceptions de la société de consommation

Le découplage entre croissance des richesses et croissance du bien-être

Philippe Moati (2011) le rappelle, le développement du capitalisme industriel s'est accompagné de la diffusion d'une rhétorique qui en a assuré la légitimation auprès de la population : la croissance économique rend possible l'élévation du niveau de vie, et le surcroît de consommation qui l'accompagne améliore le bien-être. Cette conviction a eu d'autant plus de force qu'elle a longtemps été confortée par une large partie de la littérature économique contemporaine qui laissait entendre que le bien-être croît avec le revenu réel et les quantités consommées, tant pour les individus que pour les nations (I.Cassiers et C.Delain, 2006). Cette perspective laisse à penser que la satisfaction que le consommateur tire de la consommation marchande aurait connu une progression constante depuis l'après-guerre.

Or, comme l'explique la sociologue américaine Juliet Schor dans son dernier ouvrage (J.Schor, 2013), l'évidence de cette relation entre consommation et bonheur est aujourd'hui clairement remise en cause par de multiples recherches en sciences sociales⁵⁹. Comme le résumant Philippe Moati et Robert Rochefort (2008), la littérature a fait émerger trois principaux enseignements :

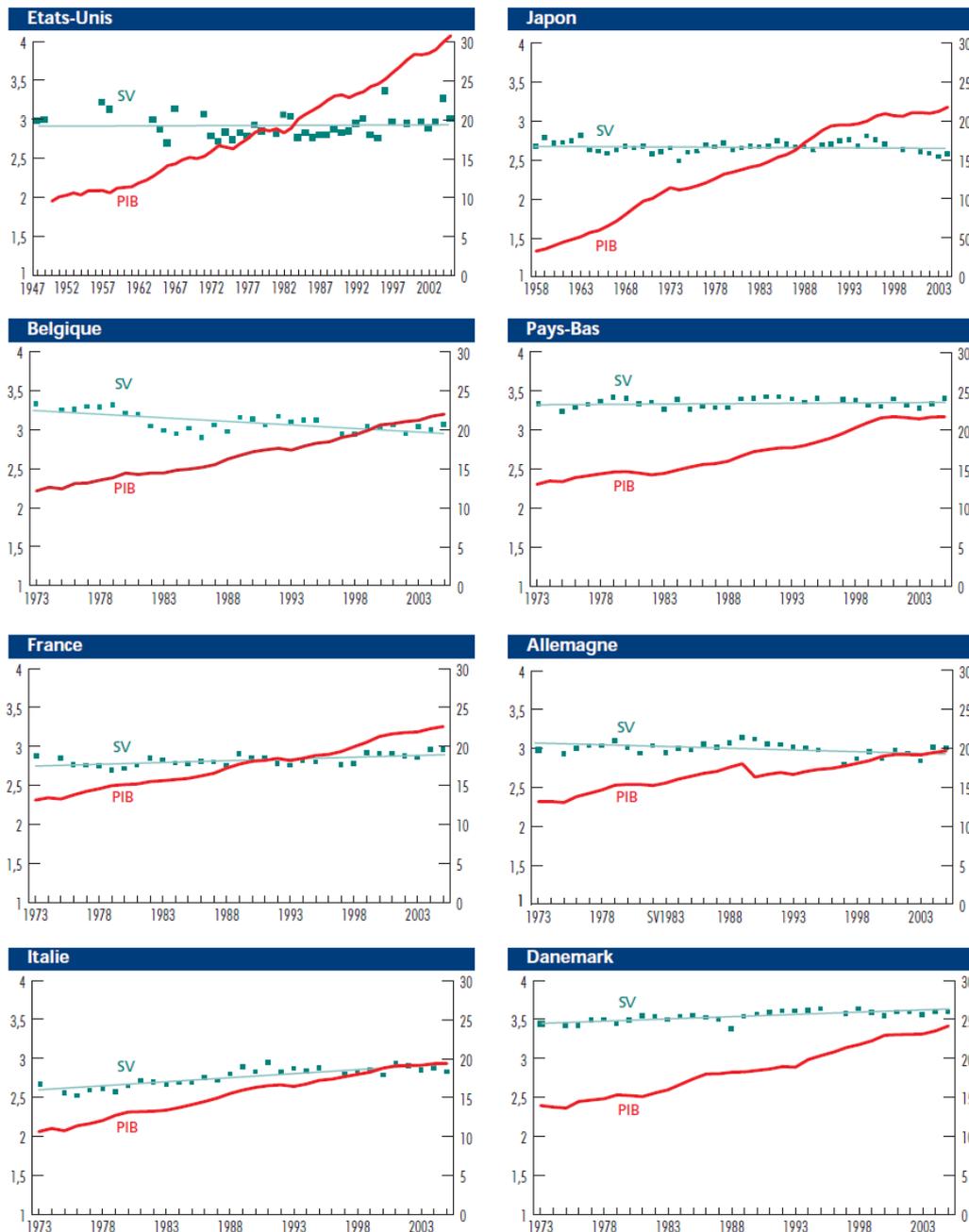
- ⇒ dans un pays donné, à un moment donné, il existe bien une corrélation robuste entre le niveau de revenu des individus et le sentiment subjectif de bonheur : les individus les plus riches se déclarent, en moyenne, plus heureux que les plus pauvres ;
- ⇒ en comparaison internationale, la relation entre revenu et bonheur est très imparfaite : les pays pauvres (au moins au-delà d'un certain seuil de revenu par habitant) ne sont pas systématiquement moins heureux que les pays riches ;
- ⇒ la progression à moyen et long terme du revenu d'une même population ou d'un même panel d'individus ne s'accompagne pas mécaniquement d'une élévation du sentiment de bonheur.

Concernant ce dernier point, qui nous intéresse particulièrement ici, rappelons que c'est l'économiste américain Richard Easterlin qui, dès 1974, a mis en évidence un paradoxe : une fois qu'une société a atteint un certain seuil de richesse, la poursuite de son développement économique est sans influence sur l'évolution du bien-être⁶⁰ moyen de sa population. Comme le montrent les graphiques ci-dessous, ce paradoxe a été confirmé depuis par de multiples études concernant différents pays (I.Cassiers et C.Delain, 2006).

⁵⁹ Et en particulier celles s'inscrivant dans le courant de l'économie du bonheur (ou économie du bien-être) qui se développe au croisement de l'économie, de la sociologie et de la psychologie (L.Davoine, 2012)

⁶⁰ Comme l'explique l'économiste Lucie Davoine (2012), il s'agit du bien-être subjectif mesuré au travers d'enquêtes amenant les individus à indiquer leur degré de satisfaction ou de bien-être, au travers d'une modalité verbale (« très heureux, plutôt heureux, pas très heureux, pas du tout heureux ») ou d'une note (par exemple sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie extrêmement malheureux et 10 signifie extrêmement heureux). Les travaux relevant de l'économie du bonheur mobilisent différentes enquêtes internationales : Eurobaromètre, European Values Survey, World Values Survey, International Social Survey Programme, etc.

**PIB réel par habitant (en milliers de dollars GK, échelle de droite)
et évaluation de satisfaction de vie (SV) moyenne (échelle de gauche)**



Sources : PIB: GGDC (2006) ; SV: European Commission (1973-2005) et Veenhoven (2006).

Source : I.Cassiers et C.Delain, 2006

Dans le cas de la France, l'indice de satisfaction à l'égard de la vie menée élaboré par la Commission européenne s'établissait à 2,9 en 1973, l'année de sa mise en place, soit quasiment le même niveau que celui relevé fin 2005. Entre temps, la consommation des ménages a quasiment doublé en volume (P.Moati et R.Rochefort, 2008). De même, l'économiste britannique Tim Jackson (2010) observe que : si le revenu réel par habitant a triplé depuis 1950 aux Etats-Unis, le pourcentage de personnes se disant heureuses a à peine augmenté et a même décliné depuis le milieu des années 1970 ; au Royaume-Uni, le pourcentage de ceux qui se déclarent « très heureux » est passé de 52% en 1957 à 36% aujourd'hui, bien que les revenus réels aient plus que doublé. Juliet Schor (2013) souligne quant à elle que les données d'enquête suggèrent que la croissance rapide de la prospérité matérielle de la Chine a réduit, et non

augmenté, le degré de satisfaction de sa population. En résumé, si les pauvres des pays riches et la population des pays pauvres tirent en général bénéfice d'une hausse de leurs revenus et de leur consommation, le rendement du PIB/habitant en termes de bien-être est décroissant (J.Gadrey, 2012). Selon l'économiste britannique Richard Layard (2005⁶¹), au-delà de 15 000 dollars de PIB par habitant (soit environ la moitié du PIB/hab. de la France), le bonheur des habitants d'un pays ne serait pas lié au niveau de revenu⁶².

Ce décalage entre consommation et bien-être s'explique de plusieurs manières

Au-delà de l'effet des différences de personnalité et de culture d'un individu et d'un pays à l'autre, ces constats contre-intuitifs ont plusieurs explications. Comme le soulignent Juliet Schor (2013), Philippe Moati et Robert Rochefort (2008), ou encore Lucie Davoine (2012), le principal mécanisme explicatif est sans doute « l'effet d'adaptation hédonique ». Celui-ci peut être décomposé en deux phénomènes mis en évidence par le psychologue Daniel Kahneman⁶³. Il s'agit tout d'abord du fait que nous nous habituons à notre nouvelle situation. Autrement dit, le luxe de l'an dernier devient la nécessité de cette année : l'utilité associée à une nouvelle consommation serait en quelque sorte « consommée » par l'usage, rongée par sa banalisation. D'autre part, voir ses revenus augmenter conduit à relever son niveau d'exigence : la richesse fait naître d'autres aspirations, d'autres souhaits. Des études citées par Juliet Schor concluent que 35 à 60% du revenu supplémentaire sont effacés par cet effet d'adaptation. Ce qui amène Philippe Moati (2011) à voir dans cet effet d'adaptation l'un des ressorts les plus profonds de la société d'hyperconsommation que nous connaissons aujourd'hui : l'offre parvient à régénérer le désir en créant un état permanent d'insatisfaction par la dévaluation des promesses de satisfaction dont sont porteurs les produits déjà possédés. La conséquence de ce mécanisme d'adaptation est en effet que la déception inévitable qui en résulte exige une croissance continue de la consommation. Les analyses d'Harmut Rosa (2010) et de Jean Viard (2011) laissent d'ailleurs à penser que la frustration s'accroît à proportion du décalage massif qui s'est installé entre la croissance des richesses d'une part, et les progrès de l'espérance de vie et les possibilités de densification temporelle de l'existence d'autre part. Comme le dit Jean Viard, si nous faisons et consommons de plus en plus de choses, la masse de ce que nous ne ferons pas et ne consommerons pas augmente, elle, beaucoup plus vite encore, et c'est l'immensité des possibilités de vivre que nous retenons en premier.

Le second mécanisme à la base du paradoxe du bonheur résiderait dans la dimension sociale de la consommation. L'utilité tirée de la consommation d'un bien ou d'un service dépendrait autant du niveau absolu de cette consommation que de son niveau relatif, par rapport à l'ensemble de la population ou par rapport à un groupe social de référence ou d'appartenance (P.Moati et R.Rochefort, 2008). On retrouve ici le concept de consommation ostentatoire développé par l'économiste et sociologue américain Thorstein Veblen au tournant du 20^{ème} siècle, c'est-à-dire les logiques de différenciation sociale qui jouent dans les pratiques de consommation. En résumé, la consommation des populations les plus riches produirait des externalités négatives vis-à-vis des plus pauvres en provoquant l'élévation de leurs aspirations en termes de niveau de revenu. Symétriquement, en accédant progressivement aux consommations jusque-là réservées aux plus riches, les populations les moins aisées réduiraient pour les premiers l'utilité qui leur était associée. Même si la montée des motivations

⁶¹ Cité par Lucie Davoine (2012)

⁶² Jean Gadrey, observe par ailleurs que, pour le groupe des pays disposant d'un PIB/hab. supérieur à 18 000 dollars, toute corrélation disparaît entre PIB et espérance de vie : un écart de six ans sépare les pays qui font le mieux de ceux qui font le moins bien.

⁶³ Cité par Lucie Davoine (2012)

individualistes tend à réduire l'importance de la dimension ostentatoire (G.Lipovetsky, 2006), cette dernière continue d'influer sur la satisfaction tirée de la consommation dès lors que les personnes se soucient de leur position relative vis-à-vis des autres (J.Schor, 2013).

Un autre élément d'explication, avancé par Juliet Schor, renvoie au fait que si de nombreuses personnes font le choix de travailler plus pour gagner plus, et ainsi consommer davantage, ce choix se fait manifestement au détriment du bien-être effectif. En effet, des études de plus en plus nombreuses mettent en évidence un lien entre allongement de la durée du travail et diminution du bonheur, et, plus largement, d'un lien étroit entre emploi du temps et bien-être. Dans une série d'études, les psychologues Tim Kasser et Kennon Sheldon⁶⁴ (2009) ont découvert que l'abondance de temps libre est corrélée positivement au bien-être, même après contrôle de la variable revenu. De même, les données issues d'une vaste enquête conduite en Allemagne ont également révélé une corrélation négative entre durée du travail et bonheur. Comme l'explique Lucie Davoine (2012), ces corrélations renvoient non seulement au fait qu'une majorité de personnes souhaiteraient consacrer moins de temps au travail, mais aussi et surtout que le temps libre est le siège des activités qui contribuent le plus au bien-être (temps passé avec la famille, les amis, sport, loisirs, bénévolat, etc.). Or, si le revenu est positionnel, le temps libre ne l'est pas (J.Schor, 2013) : lorsqu'on obtient davantage de jours de congé ou une semaine de travail plus courte, le bénéfice est durable et ne disparaît pas même quand d'autres personnes augmentent également leur temps libre.

Une quatrième explication du décalage entre progression de la richesse et progression du bien-être met en jeu la « qualité » de la croissance (T.Jackson, 2010 ; L.Davoine, 2012). En effet, chacun peut constater que la société de consommation et le « progrès technique » qui l'accompagne se sont révélés incapables d'éradiquer les difficultés rencontrées par les personnes les plus modestes pour accéder aux biens et services fondamentaux : logement, alimentation, mobilité, éducation. Comme l'affirme Daniel Cohen (2009), le progrès technique ne rend pas meilleur marché la vie ordinaire, il crée de nouveaux besoins sans donner directement aux consommateurs les moyens de les satisfaire. Plus largement, de multiples travaux, et notamment ceux de Thomas Piketty (2013), ont bien montré que le recul des inégalités économiques qui a marqué la période des « trente glorieuses » aura été de courte durée : parce que le taux de rendement du capital après impôt s'est maintenu à un niveau supérieur à celui de la croissance, la concentration des richesses n'a cessé de s'accroître et renoue aujourd'hui avec des sommets historiques. En d'autres termes, Lucie Davoine (2012) souligne que ce n'est pas la croissance en tant que telle qui compte, mais la manière dont elle est produite et partagée. Une croissance riche en emplois de qualité pour tous, synonyme de réduction des inégalités et donnant lieu à des dépenses publiques significatives en matière de santé, d'éducation et de protection contribue davantage au bien-être individuel et collectif que l'inverse.

De façon plus fondamentale, les réflexions de Gilles Lipovetsky montrent qu'une erreur a été de croire que le bonheur pouvait se consommer, alors même que l'essentiel ne s'achète pas.

« Les progrès du confort et la multiplication des expériences ne sauraient nous rendre maîtres du bonheur. Rousseau a bien mis en évidence les dilemmes insurmontables de la question du bonheur. Parce qu'il est incapable de se suffire à lui-même, l'être humain a besoin d'autrui pour connaître le bonheur. Mais parce que son bonheur est justement inséparable du rapport à l'autre, l'individu est inévitablement voué aux déceptions et aux blessures de la vie. Dépendant des autres pour être pleinement heureux, mon bonheur est nécessairement fugitif et

⁶⁴ Cités par Juliet Schor (2013)

instable. En d'autres termes, ce sont les relations aux autres qui suscitent les passions les plus immodérés, les joies mais aussi les douleurs les plus vives. Or, la consommation ne permet pas de combler les sentiments de manque existentiel liés au rapport à l'autre, ceux portant sur la communication, l'amour, la réalisation professionnelle, la reconnaissance, l'estime de soi. C'est pour cette raison que la société de consommation débouche sur ce que j'ai appelé un bonheur paradoxal. » (interview de Gilles Lipovetsky, décembre 2012, millenaire3.com)

Enfin, le désarroi à l'égard de la consommation trouve également son origine dans la prise de conscience progressive du coût écologique de celle-ci, longtemps retardée par la non prise en compte de ce coût par les prix réels des produits. Comme le souligne Juliet Schor (2013), si les consommateurs en savent en général relativement peu sur l'origine géographique de leurs achats et les impacts écologiques de la production, de l'utilisation et de l'élimination de ces produits, nombreux aujourd'hui sont ceux qui s'en soucient réellement. Selon Tim Jackson (2010), notre époque est ainsi marquée par la diffusion d'une crainte plus ou moins consciente que la « vie bonne » à laquelle la société de consommation actuelle nous incite à aspirer se révèle finalement impossible à soutenir de façon pérenne sur le plan environnemental. Chacun de nous tend ainsi à être confronté à une situation de dissonance cognitive : d'une part, le plaisir et la liberté de consommer, d'autre part, les informations sur les coûts réels de cette consommation (G.Cantillon et D.Frioux, 2012). Les révélations sur les conditions de production des produits de la marque Apple en sont une parfaite illustration. Source d'insatisfaction au présent, cette prise de conscience est source d'angoisse et d'incertitude par rapport à l'avenir.

Les choix de consommation sont moins rationnels que le présume la théorie économique classique

Au final, comme l'affirment Philippe Moati et Robert Rochefort (2008), le « paradoxe du bonheur » fait émerger un second paradoxe : comment se fait-il que, dans nos sociétés occidentales, les individus continuent d'afficher une forte appétence à la consommation, aspirent à un revenu toujours plus élevé, alors qu'au final l'augmentation de la consommation échoue à accroître le sentiment de bonheur et qu'elle absorbe des ressources (notamment le temps passé à gagner l'argent nécessaire à la consommation) qui pourraient avoir des usages alternatifs plus productifs en termes de bien-être (passer davantage de temps avec sa famille ou ses amis, se consacrer à des activités créatives ou sportives, entretenir sa santé...) ?

Selon les travaux du psychologue prix Nobel d'économie Daniel Kahneman⁶⁵ (2006), ce paradoxe résulterait du fait que les bénéfices attendus par les individus d'un revenu supplémentaire correspondent rarement aux bénéfices que celui-ci va effectivement apporter. Traduisant une difficulté des individus à estimer les coûts et bénéfices à long terme de leurs décisions, ainsi qu'une tendance à l'optimisme et à l'inertie, ce biais de projection conduirait ainsi à des comportements « myopes » (décisions « à vue de nez ») laissant trop de place à des activités qui n'améliorent pas ou peu notre bien-être (travail, trajet pour se rendre sur le lieu d'activité, etc.). De surcroît, ces défaillances de la rationalité des consommateurs semblent entretenues par les stratégies marketing évoquées plus haut. Attirant l'attention des individus sur des plaisirs immédiats et superficiels, celles-ci ne les aident pas à maîtriser leurs pulsions et adopter un mode de vie équilibré, comme l'illustre l'épidémie d'obésité qui sévit aux Etats-Unis (L.Davoine, 2012). En définitive, les travaux relevant de l'économie du bonheur amènent à remettre en question l'hypothèse classique d'individus rationnels capables de faire les choix maximisant leur bien-être, et à reconnaître que la croissance économique ne fait pas systématiquement le bonheur.

⁶⁵ Cité par Lucie Davoine (2012)

3.3 Une aspiration à consommer mieux qui fait la part belle au local

Selon le think-tank Terra Nova (G.Cantillon et D.Frioux, 2012), dans nos sociétés de consommation, c'est le volume macro-économique de la consommation qui est aujourd'hui privilégié, mis au centre du jeu socio-économique, bien plus que ses finalités, son contenu ou l'intérêt du consommateur et du citoyen. Pour autant, ces derniers perçoivent de plus en plus clairement la dimension déceptive de la consommation quantitative et expriment de plus en plus nettement leur aspiration à une consommation plus qualitative (P.Moati, 2011).

Une méfiance croissante à l'égard des entreprises, des marques et de la consommation

Comme le soulignent le think-tank Terra Nova (2012) et Philippe Moati (2011), de multiples études font état d'une méfiance croissante des consommateurs. Parmi celles-ci, on peut mettre en évidence les enseignements suivants :

- ⇒ L'enquête récurrente sur les valeurs des français conduite sous la direction de Pierre Bréchon et Jean-François Tchernia indique que la part de la population française qui déclare avoir **confiance dans les grandes entreprises** est passée de 60% en 1990 à 43% en 2008. Selon le baromètre « Les français et la consommation responsable » réalisé par le cabinet Ethicity (2014), cette proportion est passée de 57% en 2004 à 29% en 2014.
- ⇒ Une étude du Crédoc publiée en 2010 révèle que, parmi les différents critères d'achat, la **confiance dans la marque** diminue depuis 2000 (P.Hébel, N.Siounandan, T.Mathe et T.Pilorin, 2010) : entre 2001 et 2010, la part des personnes déclarant que la marque les incite à acheter un produit est passée de 68,9% à 64,2%. Par ailleurs, selon l'enquête sur les consommations émergentes mise en place par l'Observatoire Société et Consommation (Obsoco, 2013), 70% des français estiment que les produits de marque sont généralement plus chers sans réels bénéfices pour les consommateurs.
- ⇒ Le baromètre réalisé par le cabinet Ethicity (2014, 2013, 2012) indique que 69% des français pensent que la **qualité des produits achetés** s'est dégradée ces dix dernières années, et 80% estiment que les entreprises ne donnent pas assez d'**informations sur les conditions de fabrication** de leurs produits (+7 points depuis 2010). Cette enquête révèle également que 36% des français pensent que les entreprises devraient proposer des **gammes de produits** moins sophistiquées (+12 points entre 2013 et 2014).
- ⇒ L'enquête de l'Obsoco indique également que 9 répondants sur 10 considèrent qu'on accorde trop d'importance à la **consommation** dans la société contemporaine. Cette critique s'accompagne pour 78% d'entre eux du constat que « les gens passent trop de temps à gagner de l'argent plutôt que de profiter de la vie ». De ce point de vue, l'enquête réalisée par Ethicity (2012) révèle que 56% des français estiment que notre **modèle économique et social de société** doit être révisé, et qu'1/3 affirment même qu'il faut repartir de zéro.

L'origine locale des produits est au cœur de l'aspiration à consommer mieux

Selon Philippe Moati (2011), ce relatif climat de défiance à l'égard des symboles de la société de consommation ne traduit pas pour autant une remise en cause radicale de cette dernière. Il manifeste plutôt une volonté des consommateurs de continuer à consommer, mais autrement. Selon l'Observatoire Société et Consommation (Obsoco, 2012 et 2013), la moitié des français aspirent aujourd'hui à « consommer mieux ». Cette aspiration à consommer mieux fait écho au fait que, pour près de la moitié des français, ce sont les individus qui sont les acteurs les plus importants pour agir concrètement en faveur du développement durable (Ethicity, 2013). De

même, l'enquête réalisée par Ethicity montre que 82% des français considèrent que la possibilité d'agir par sa consommation s'est améliorée depuis dix ans.

Or, lorsque l'on interroge les individus sur ce qu'ils entendent par consommer mieux ou consommer de façon responsable ou durable, la proximité géographique de produits constitue un critère de choix de plus en plus important dans les pratiques de consommation. Concernant l'attente de proximité géographique des produits, plusieurs enquêtes présentent des résultats convergents.

- ⇒ Selon l'**Obsoco** (2012), pour 1/3 des personnes interrogées, consommer mieux consiste à acheter des produits fabriqués localement. L'enquête précise que les personnes déclarant privilégier les achats de produits alimentaires français ou de leur région justifient leur choix par les raisons suivantes : ce sont généralement des produits de meilleure qualité (38%) ; cela contribue à l'emploi (32%) ; cela permet de réduire la pollution en réduisant la distance parcourue par les produits (27%) ; ce sont généralement des produits moins chers (3%).

« Qu'entendez-vous par consommer « mieux » ? »

(3 choix possibles. Base : 2128 individus ayant déclaré désirer consommer (moins ou autant) mais mieux)

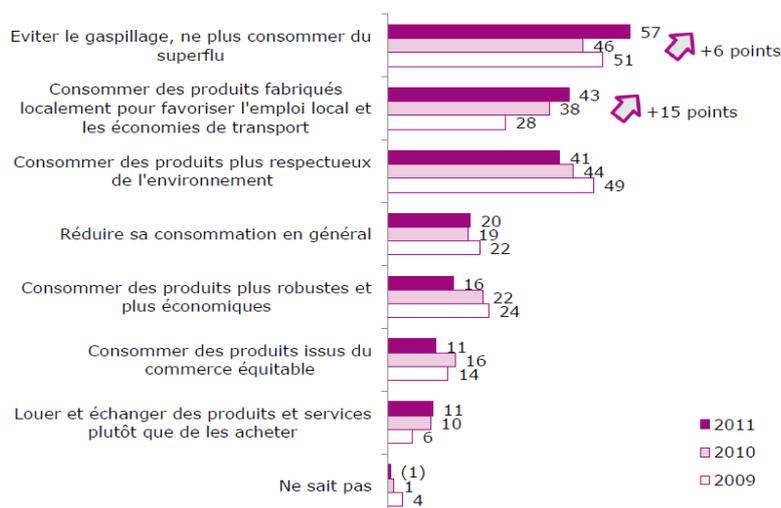
Acheter des produits qui durent plus longtemps	44 %
Acheter des produits bons pour la santé	37 %
Acheter des produits plus respectueux de l'environnement	36 %
Acheter des produits de qualité (avec des ingrédients et/ou des matériaux de qualité)	36 %
Acheter des produits fabriqués localement	33 %
N'acheter que des produits vraiment utiles	32 %
Ne pas jeter des produits qui peuvent encore servir	18 %
Acheter des produits moins chers	17 %
Éviter d'acheter sur un coup de tête	12 %
Acheter autant que possible des produits en promotion	10 %
Acheter moins	8 %

Source : L'Obsoco, 2012 ©

- ⇒ La dernière vague de l'enquête du **Crédoc** sur les attitudes et comportements des français en matière d'environnement (S.Hoibian, 2012) montre quant à elle que 43% des personnes interrogées estiment que consommer des produits fabriqués localement est une priorité de la consommation durable (cf. graphique ci-dessous). Cette enquête montre également que cette part a augmenté de 15 points entre 2009 et 2011.

Graphique 10 - On parle de plus en plus de « consommation durable ». Selon vous, la consommation durable c'est en priorité : en 1er ? en 2nd ?

- Total des deux réponses, en % -



Source : CRÉDOC, Enquêtes « Conditions de vie et Aspirations »

- ⇒ Le baromètre « Les français et la consommation responsable » réalisé par le cabinet **Ethicity** (2013, 2012, 2011) aboutit à un résultat analogue : pour 55% des personnes interrogées en 2013, un produit responsable est avant tout un produit dont la fabrication est locale (+5 points par rapport à 2010). Ce baromètre indique également que l'origine des matières premières et le lieu de fabrication figurent en tête des informations que les consommateurs souhaitent voir figurer sur les étiquettes des produits.
- ⇒ L'enquête « Opinions et pratiques environnementales des Français » commanditée par le **Commissariat Général au Développement Durable** (CGDD, 2014) montre que deux « définitions » de la consommation responsable s'imposent aujourd'hui nettement. Citée par 41 % des Français, la première consiste à n'acheter que ce qui est nécessaire afin d'éviter tout gaspillage. À un niveau sensiblement identique (mais en progression de 2 points), la seconde se focalise davantage sur les circuits courts et la proximité, en privilégiant les emplois locaux et la réduction de la distance parcourue par les produits.
- ⇒ L'enquête réalisée en 2010 par le **Crédoc** pour le compte du Conseil Général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGIET) du Ministère de l'Économie et de l'Emploi (F.Recours, 2011) montre que les consommateurs sont de plus en plus sensibles au pays de fabrication des produits industriels : 51% des français affirment privilégier les produits fabriqués en France dans leurs achats (+8 points depuis 2005). De plus, près de deux Français sur trois (64 %) se déclarent prêts à payer plus cher des produits industriels fabriqués en France plutôt qu'hors d'Europe (+20 points par rapport à 2005). En l'espace de quelques années, la majorité a basculé dans toutes les catégories sociales. Quel que soit le revenu, quel que soit l'âge, plus d'une personne sur deux consentirait à un effort financier. Même les personnes dont les revenus mensuels sont inférieurs à 900 € par mois se disent majoritairement prêtes à payer plus cher. Enfin, cette étude révèle que ce regain d'intérêt pour le « made in France » témoigne d'une confiance croissante dans la qualité des produits industriels fabriqués en France : en 2010, 52 % de la population estiment en effet que ces produits sont de meilleure qualité que ceux fabriqués hors d'Europe ; c'est 11 points de plus qu'en 2005 et 19 points de mieux qu'en 1997.
- ⇒ Selon une enquête réalisée en 2010 par TNS-Sofres pour le **Ministère de l'économie et des finances**, 93% des français déclarent que le fait que le produit ait été fabriqué en France compte dans leur décision d'achat de produits alimentaire. Ils sont près de 3 sur 4 à exprimer la même attitude s'agissant des vêtements, des produits électroménagers et des voitures. Cette enquête révèle également que 95% des personnes interrogées sont d'accord avec l'idée qu'acheter un produit fabriqué en France est une façon de soutenir l'emploi en France.
- ⇒ A l'échelle de l'agglomération lyonnaise, une enquête réalisée au printemps 2013 pour le compte du **Conseil de Développement du Grand Lyon** montre que, pour près de la moitié des Grands Lyonnais, le renforcement des circuits courts devraient constituer un objectif très prioritaire pour la politique économique du Grand Lyon (M.Boury et J.Casals, 2014).

En définitive, selon Fanette Recours (2011), dans un contexte de fortes contraintes sur le pouvoir d'achat, cette attention croissante à l'origine locale est révélatrice d'un changement profond d'attitude de la part des consommateurs en faveur d'une consommation plus qualitative. A cet égard, les enquêtes du Crédoc, d'Ethicity et du CGDD montrent que les deux autres volets majeurs du « consommer mieux » aux yeux des consommateurs résident dans l'achat de produits réellement utiles (éviter le gaspillage et le superflu), mais également de produits de qualité, c'est-à-dire produisant de façon efficace (performance), durable (solidité) et soutenable (respect de la santé et de l'environnement) les effets utiles attendus.

Le désamour pour les grandes surfaces de périphérie et l'attrait croissant des commerces de proximité

L'importance croissante de la proximité géographique aux yeux du consommateur concerne également les points de vente eux-mêmes. En effet, la domination du modèle de la « consommation automobile » (déplacements vers les centres commerciaux de périphérie des villes) se fissure, au profit du commerce de proximité. Comme le souligne Philippe Moati (2011), si la grande distribution a pu incarner à sa manière l'idéal de modernité et de progrès avec ses linéaires débordant de produits, elle n'est plus en phase avec les nouveaux imaginaires de consommation. Le gigantisme des grandes surfaces est devenu pour beaucoup synonyme de déshumanisation, de gaspillage, de standardisation mondialisée et de perte de temps. Selon les dernières études du Crédoc sur les comportements et attitudes des consommateurs à l'égard du commerce alimentaire (Crédoc, 2005, 2012), une part croissante des enquêtés déclare ne pas aimer les supers et hypermarchés en 2012 par rapport à 2005 : +16 points dans le cas des hypers et +5 points pour les supers. Ce désamour pour la grande distribution s'exprime aujourd'hui par le retournement d'une tendance lourde ancienne. Depuis leur apparition dans les années 1960, les super et hypermarchés n'avaient cessé d'accroître leur part de marché dans le commerce de détail au détriment du petit commerce. Ce mouvement s'est retourné au début des années 2000 (Insee, comptes du commerce) : pour les produits alimentaires, la part de marché des grandes surfaces d'alimentation générale a atteint son maximum en 2003 avec 68,3% et se situe à 65,4% en 2011 ; dans le non alimentaire, la part de marché maximum a été atteinte en 2000 avec 20,1% des ventes (17,8% en 2011).

A l'inverse, le commerce de proximité apparaît de plus en plus attractif aux yeux des consommateurs. Les dernières études du Crédoc indiquent que la proximité géographique reste, de loin, le premier critère de choix de magasin, suivi par le prix et la diversité de l'offre. Selon les analyses proposées par Philippe Moati (2011), le Conseil Economique, Social et Environnemental (2010) ou encore le Crédoc (2012), deux grands facteurs expliquent aujourd'hui ce retournement en faveur de la proximité :

- ⇒ la volonté de réduire les déplacements, en raison : du vieillissement de la population qui fait que l'on a besoin de trouver près de chez soi l'offre de biens et de service dont on a besoin ; de la réduction de la taille des ménages qui rend moins pertinent le modèle des courses hebdomadaires ; de l'augmentation du nombre de ménages non motorisés⁶⁶ ; de l'anticipation du coût croissant de la mobilité ; d'un certain désenchantement par rapport aux bénéfices apportés aux déplacements automobiles (embouteillage, pollution, etc.) ; d'une volonté de réduire le temps passé à renouveler l'approvisionnement des produits les plus fréquemment consommés.
- ⇒ un besoin de réassurance au travers d'une relation de proximité, laquelle apparaissant comme un gage de confiance, d'authenticité, de lien social, de tradition, de qualité des produits, etc.

Cette évolution des préférences des consommateurs commence à se traduire dans les faits. Par exemple, les comptes du commerce établis par l'Insee indiquent que la part de marché des points de vente de la catégorie « Alimentation spécialisée et artisanat commercial » (surfaces commerciales inférieures à 120m²) atteint 18,6% en 2011 après avoir atteint son point bas en 2003 (16,8%). Comme le montre l'enquête de Philippe Moati sur la vision prospective des acteurs du secteur du commerce (P.Moati, 2010), cette dynamique en faveur du commerce de

⁶⁶ Selon les données de l'Insee sur l'équipement automobile des ménages, la part des ménages non motorisés a stoppé sa baisse continue depuis la diffusion de l'automobile dans les années 1960 : après avoir stagné à 16,5% en 2010 et 2011, elle est passée à 16,7% en 2012.

proximité est appelée à se poursuivre à l'avenir : la majorité (69%) des répondants anticipent un renforcement du poids des petites surfaces de proximité à l'horizon 2020, tandis que 74% envisagent un recul du poids des hypermarchés et 52% un recul de la part des pôles de commerces.

Au total, la place croissante qu'occupe la proximité dans les nouvelles aspirations des consommateurs va dans le sens de l'affirmation de l'économie de services évoquée plus haut. D'une part, la spécificité des activités de services en termes de capacité d'adaptation à la demande les placent en bonne position pour satisfaire ces nouvelles attentes. D'autre part, les acteurs du commerce se trouvent confortés dans leurs initiatives pour renforcer leur orientation-client, et notamment pour ce qui concerne le pilotage de la production.

4. Conclusion : les enjeux de la consommation locale

A la lumière des différentes évolutions décrites dans cette partie, on comprend que la propension à consommer localement des ménages dépend de variables relevant à la fois de l'offre et de la demande. Dans l'optique de la construction d'un système d'offre et de demande optimisant la propension à consommer localement, six enjeux clés peuvent ainsi être mis en évidence.

4.1 Comment développer l'offre de services dédiés au bien-être de la personne ?

Une caractéristique importante d'un modèle de consommation locale souhaitable réside dans le développement de l'offre de services répondant à des besoins essentiels au bien-être des personnes : santé, social, éducation, culture, loisirs, sport, etc. Ceci permet en effet non seulement d'accroître le stock local d'emplois non délocalisables, mais aussi de répondre à l'urgence de certains besoins du quotidien (dépendance, handicap, petite enfance, etc.) ainsi qu'à l'aspiration à une consommation plus qualitative, se détournant de la logique du « toujours plus de biens » (J.Gadrey, 2010). Cette approche rejoint l'enjeu du développement de l'offre d'activités dédiées au temps libre des ménages mis en évidence dans le cahier n°3 consacré à la captation de revenus⁶⁷.

En termes de politiques publiques, la problématique du développement des services dédiés au bien-être des personnes et de la collectivité pointe notamment deux grands chantiers : la stimulation et l'accompagnement des porteurs de projets ; l'universalisation de l'accès à ces services. A cet égard, l'économie sociale et solidaire, au vu des valeurs⁶⁸ (utilité sociale, démocratie, etc.), des principaux domaines d'activités⁶⁹ et des modèles économiques (combinaison de ressources : subventions, revenus d'activité, bénévolat, etc.) qu'elle affiche, apparaît comme un levier d'action prioritaire pour la collectivité.

4.2 Comment accélérer la conversion du commerce au paradigme de la relation de service ?

Le commerce de détail se trouve de plus en plus interrogé dans sa capacité à prendre le virage de l'économie de services. D'une part, l'accroissement continu de la part des services dans la consommation des ménages se fait en partie au détriment des dépenses en faveur des biens. D'autre part, la diffusion du paradigme de la relation de service interpelle l'ensemble des entreprises, et notamment celles relevant du commerce. Ainsi, comme le montre une étude du Crédoc réalisée par Philippe Moati (2010), les acteurs du commerce (praticiens, consultants et chercheurs) sont massivement convaincus que le secteur du commerce est appelé à vivre au cours des prochaines années une accélération de sa transformation. Ils sont même 35% à penser 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. Pour reprendre les termes de Philippe Moati, cette nouvelle révolution commerciale implique de sortir d'une économie sacralisant le « produit » et focalisée sur les coûts de distribution, pour aller vers le développement de concepts commerciaux mettant au premier rang la fourniture d'effets utiles pour les

⁶⁷ <http://www.millenaire3.com/Developper-l-economie-de-proximite-3-Le-ressort.122+M5f61da9390f.0.html>

⁶⁸ Philippe Frémeaux, 2013

⁶⁹ Selon le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CNCRES, 2012), les organisations et entreprises de l'ESS sont les premiers employeurs du secteur social (63% des emplois du secteur) et de celui du sport et des loisirs (56% des emplois du secteur), et les deuxièmes employeurs de la culture (29% des emplois du secteur) et de l'enseignement (19% des emplois du secteur).

consommateurs et la société. Ce qui suppose, pour les entreprises du commerce, d'engager de profondes révisions dans la conception de leur offre, l'organisation de leur back-office, voire la définition même de leur métier, afin d'être en mesure d'améliorer la valeur d'usage des produits commercialisés, d'enrichir la transaction commerciale en services, voire de substituer une prestation de services à la vente de biens.

La politique économique de la métropole lyonnaise se trouve ainsi interpellée dans sa capacité à accompagner l'adaptation du tissu commercial local à cette mutation de grande ampleur. Il s'agit notamment de favoriser l'acquisition et la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'investissement dans de nouvelles infrastructures techniques ou encore les coopérations entre acteurs.

4.3 Comment saisir les opportunités et repousser les menaces soulevées par l'essor du e-commerce ?

Même s'il occupe une place encore marginale dans l'ensemble des dépenses de consommation des ménages, le e-commerce (et plus récemment le m-commerce) connaît une croissance accélérée qui impacte d'ores et déjà l'appareil commercial de certains secteurs (agences de voyage, biens culturels, etc.). De fait, parce qu'il fonde une grande part de son essor non pas sur la croissance du volume global de la consommation de ménages mais sur le transfert des ventes des magasins physiques vers le online, le commerce sur internet augmente le risque d'apparition de surcapacités en termes de surfaces commerciales et de destruction d'emplois. Cependant, dans le même temps, l'arrivée des technologies numériques de l'information et de la communication constitue aussi une véritable opportunité pour les commerces physiques : élargissement de leur aire de chalandise, captation des dépenses online des consommateurs résidents, relance de la fréquentation et l'achat en magasin grâce aux pratiques d'achat « web-to-store ». Mais la mise en œuvre de stratégies commerciales cross-canal ne va pas de soi. Elle implique encore une fois d'engager des efforts importants pour développer de nouvelles compétences en front office et en back-office afin d'offrir au client une relation intégrant de façon transparente et fluide les différents canaux et de réaffirmer la valeur ajoutée spécifique du magasin dans son parcours d'achat.

On retrouve ici la question de la capacité de la politique économique de la métropole lyonnaise à accompagner les entreprises du territoire sur la voie du changement.

4.4 Comment diffuser et satisfaire les aspirations à consommer localement des ménages ?

La nouvelle révolution commerciale qui se profile ne réside pas seulement dans la mise en place dans le commerce d'un nouveau régime de croissance sectoriel stabilisé et profitable. Elle implique plus largement l'émergence d'un nouveau modèle de consommation moins déceptif et moins prédateur pour l'environnement. Or, on l'a vu, du point de vue des consommateurs, l'aspiration à consommer mieux passe en particulier par la consommation de produits d'origine locale au sein de points de vente de proximité ; la demande de produits de meilleure qualité et plus durable constituant un autre volet essentiel du « consommer mieux » aux yeux des consommateurs. Si la maximisation de la propension à consommer localement constitue un ressort essentiel de la dynamique de développement économique des territoires, cette aspiration à la consommation de proximité constitue à l'évidence une belle opportunité. Un cercle vertueux pourrait en effet se dessiner entre consommation locale, distribution locale et production locale.

Cet enjeu ne questionne pas seulement la stratégie d'urbanisme commercial. Elle ouvre également un champ relativement peu exploré par les politiques économiques territoriales : l'infléchissement et l'accompagnement des pratiques de consommation des ménages dans le sens d'une consommation plus locale.

4.5 Comment valoriser les nouveaux concepts de consommation à l'extérieur du territoire ?

Aujourd'hui, le commerce, et plus largement l'ensemble des activités de services tournées vers les particuliers, apparaissent comme des maillons de plus en plus essentiels dans les chaînes de valeur, où l'innovation peut puiser son inspiration et se régénérer, où se concentre de plus en plus la valeur ajoutée, où se jouent la satisfaction et la fidélisation du consommateur. En ce sens, en tant que marchés de consommation d'envergure, les métropoles sont le théâtre des mutations tant des modes de consommation que des offres proposées aux consommateurs. De ce fait, chercher à satisfaire dans la durée les besoins de consommation des personnes résidentes ou présentes sur le territoire lyonnais ne contribue pas seulement à consolider la propension à consommer localement. Les nouveaux concepts commerciaux développés par les acteurs du commerce et des services aux particuliers en réponse aux évolutions de la société de consommation sont en effet susceptibles d'être valorisés à l'extérieur du territoire. Autrement dit, s'efforcer d'être à l'avant-garde de la société de consommation peut permettre non seulement de réduire l'évasion commerciale mais également de contribuer à la captation de revenus par la commercialisation de l'offre dans le reste de la région, du pays, ou encore à l'étranger, via un réseau de points de vente ou la vente en ligne. De même, la qualité de l'offre de commerce et de service du territoire peut contribuer à renforcer son attractivité résidentielle et touristique.

Une fois encore, la capacité de la collectivité à favoriser le développement des entreprises du commerce et des services aux particuliers à l'extérieur du territoire se trouve interrogée.

III. VERS UNE STRATEGIE « CONSOMMATION LOCALE » POUR LA METROPOLE LYONNAISE : OBSERVER LES EVOLUTIONS, CONFORTER L'OFFRE, MOBILISER LES CONSOMMATEURS

Ce troisième et dernier volet du cahier n'a pas l'ambition de traiter chacun des enjeux mis en évidence dans la partie précédente. L'analyse proposée ici vise à identifier quelques leviers stratégiques permettant de favoriser la consommation locale auprès des commerces de l'agglomération lyonnaise. On peut considérer en effet que les mutations de la société de consommation évoquées plus haut – servicialisation, électronique, aspirations des consommateurs – questionnent tout particulièrement les acteurs du commerce. Cette perspective laisse augurer de nouveaux chantiers pour les politiques de développement du tissu commercial déployées à l'échelle des communes comme à celle de l'agglomération lyonnaise.

Il paraît tout d'abord nécessaire de renforcer les outils d'analyse des pratiques de consommation des ménages et de l'activité des commerces et services marchands de l'agglomération (2.). Les politiques se trouvent également interrogées dans leur capacité à accompagner le renouvellement des compétences, de l'infrastructure technologique et des concepts des enseignes lyonnaises (3.). Symétriquement, elles sont appelées à se pencher du côté de la demande pour encourager les nouvelles aspirations en faveur de la consommation locale (4.).

Cependant, ces trois axes stratégiques doivent être appréhendés à l'aune d'une donnée essentielle mise en évidence par plusieurs études nord-américaines : la consommation locale n'a pas le même effet d'entraînement selon la nature de l'entreprise à laquelle elle s'adresse (1.).

1. Une donnée stratégique essentielle : la consommation locale des ménages n'a pas le même effet d'entraînement selon la nature de l'entreprise à laquelle elle s'adresse

1.1 Plusieurs études anglo-saxonnes montrent que l'effet d'entraînement de la consommation locale est moins important lorsque celle-ci s'adresse aux grandes chaînes commerciales

Une plus grande part du chiffre d'affaires des entreprises locales est réinjectée dans l'économie locale

Un élément essentiel, et néanmoins largement méconnu, à prendre en compte en matière de consommation locale des ménages réside dans le fait que les dépenses de consommation n'ont pas le même effet d'entraînement sur l'économie locale selon la nature de l'entreprise à laquelle s'adresse la dépense. De multiples études mobilisées par les mouvements de développement territorial fondés sur le principe de localisation de l'économie – comme Business Alliance for Local Living Economies (BALLE), American Independent Business Alliance (AMIBA) et Institute for Local Self-Reliance (ILSR) aux Etats-Unis, et Transition Network fondé dans la ville britannique de Totnes – montrent en effet que l'effet multiplicateur de chaque dollar dépensé localement est nettement plus élevé lorsque la dépense se fait auprès d'une « entreprise locale » (« locally-owned businesses »), c'est-à-dire dont le capital est détenu en majorité par des personnes qui résident et travaillent dans la région où opère principalement l'entreprise. En d'autres termes, comme le souligne Fiona Ward (2013), en charge du projet REconomy porté par Transition Network, un constat s'impose désormais : les entreprises locales réinjectent une plus grande partie de leur chiffre d'affaires dans l'économie locale que ne le font les grandes chaînes commerciales nationales ou multinationales (grandes enseignes alimentaires, de prêt-à-porter, de restauration, etc.). De fait, selon Raphael Souchier (2013), il n'existe à ce jour pas une seule étude démontrant que les entreprises non locales dépensent proportionnellement plus dans l'économie locale que les entreprises issues du territoire.

Cette différence d'effet d'entraînement est suffisamment cruciale pour que l'on s'y intéresse de plus près. Organisation à but non lucratif basée à Minneapolis aux Etats-Unis, l'Institute for Local Self-Reliance (ILSR) a compilé de nombreuses études⁷⁰ analysant l'impact respectif des entreprises locales et des grandes chaînes commerciales sur l'économie de différents territoires nord-américains. De même, sur le continent européen, on peut évoquer les travaux conduits par le think-tank britannique New Economics Foundation⁷¹ (NEF).

Au total, la compilation⁷² de dix études⁷³ de ce type⁷⁴ réalisées entre novembre 2011 et octobre 2012 par le cabinet Civic Economics (2012) en Amérique du Nord montre que la part du chiffre

⁷⁰ www.ilsr.org/key-studies-walmart-and-bigbox-retail/

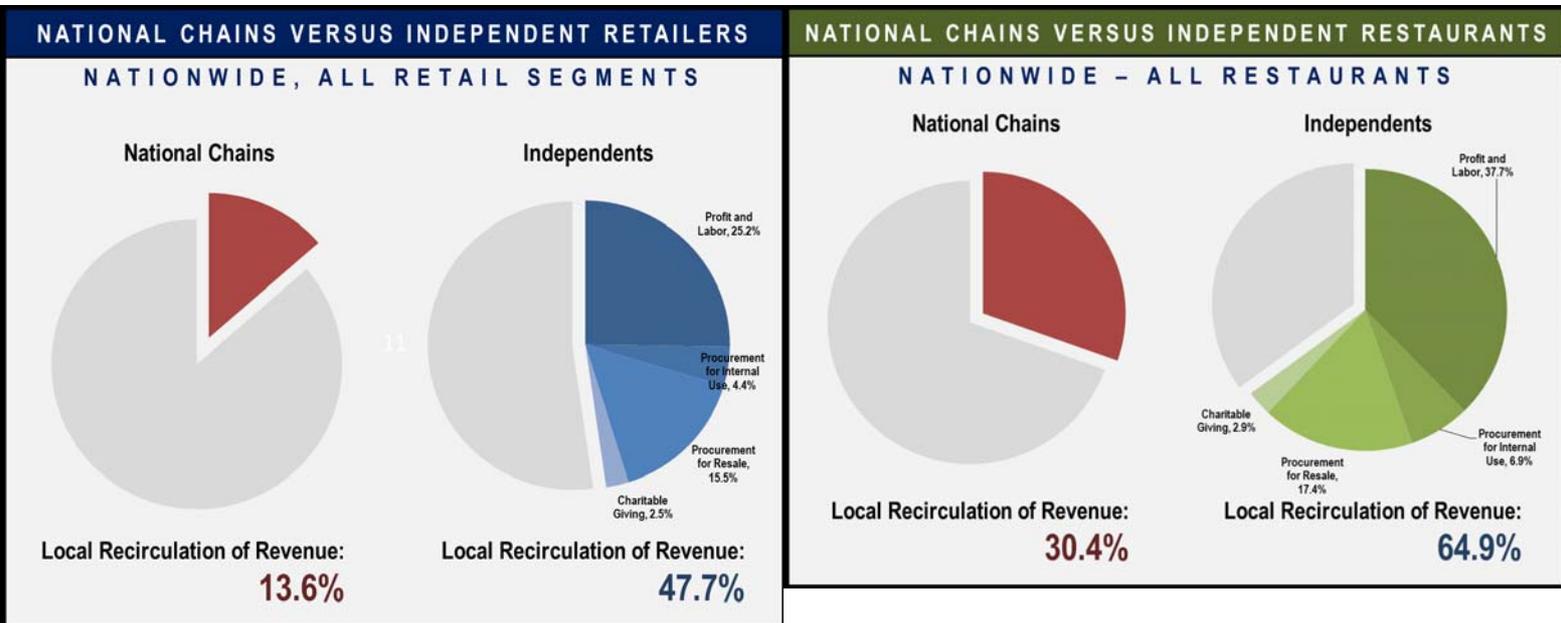
⁷¹ www.neweconomics.org/issues/entry/local-economies

⁷² <http://www.civiceconomics.com/aba-study-series>

⁷³ Andersonville (Chicago), Bainbridge, Las Vegas, Louisville, Milwaukee, Ogden, Pleasanton, Raleigh, Salt Lake City, Six Corners (Chicago)

⁷⁴ Les données concernant les entreprises locales (commerces de détail et restauration) sont issues d'enquêtes réalisées auprès d'échantillon d'entreprises. Chaque entreprise participant indique le pourcentage de ses recettes d'exploitation qu'elle dépense localement, en distinguant cinq catégories de dépenses : 1. les profits versés aux propriétaires de l'entreprise résident localement (local owners) ; 2. les salaires et avantages sociaux versés aux salariés résidents localement ; 3. les achats de biens et services locaux nécessaires à l'activité interne de l'entreprise ; 4. les achats de biens locaux pour revente ; 5. les dons de bienfaisance à la communauté locale.

d'affaires que les commerçants locaux réinjectent dans l'économie locale est 3,5 fois plus élevée en moyenne que celle des chaînes commerciales (cf. graphique ci-dessous). Concernant la restauration, cette part est près de 2 fois plus élevée en moyenne pour les restaurants locaux que celle des non-locaux.



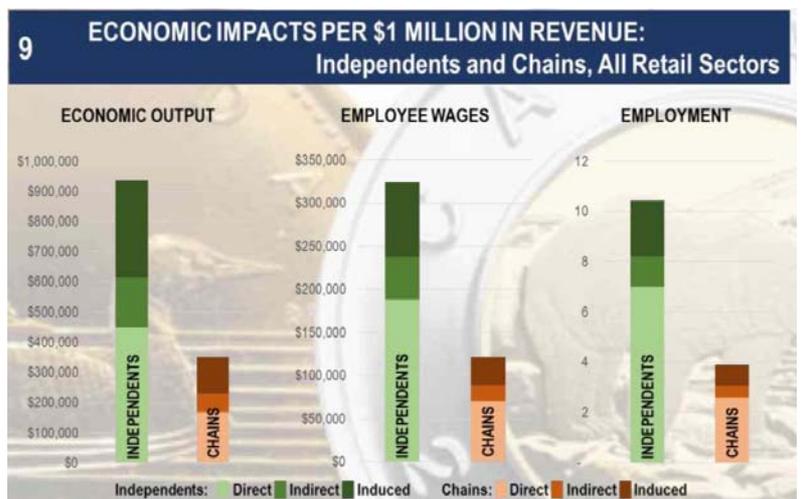
Source : Civic Economics

Les différentes facettes de l'effet d'entraînement des « entreprises locales » : emplois, revenus, consommations intermédiaires...

Les études capitalisées par l'Institute for Local Self-Reliance (ILSR) permettent également de comprendre que l'effet d'entraînement des entreprises locales s'exprime de différentes manières.

Les entreprises locales créent davantage d'emplois et versent des salaires plus élevés par unité de chiffre d'affaires

L'étude réalisée en 2013 en Colombie Britannique montre que, pour un million de dollars de chiffre d'affaires, les entreprises locales créent environ 2,3 fois plus d'emplois directs que les chaînes nationales et multinationales (cf. graphique ci-dessous). Une différence similaire peut être observé concernant le volume des salaires distribués.



Source : civic economics, 2013

Les données concernant les chaînes commerciales non locales sont tirées des rapports publics annuels publiés par un échantillon de grandes chaînes de commerces (Barnes & Noble, Home Depot, Office Max, Target) et de restauration (Darden, McDonald's, PF Chang's)

Une autre étude⁷⁵ réalisée cette fois-ci en Angleterre en 2012 par Campaign to Protect Rural England, organisme de bienfaisance national consacré à la protection et l'amélioration des territoires ruraux, conforte les résultats précédents. S'intéressant aux flux de dépenses alimentaires au sein 19 territoires britanniques rassemblant au total 975 000 habitants, cette étude montre que les magasins d'alimentation locaux génèrent en moyenne un emploi pour 46 000 livres de chiffre d'affaires annuel contre 138 000 à 144 000 livres pour les chaînes de supermarché (Tesco, Sainsbury's, Morrisons).

Une troisième étude intéressante ici est celle conduite par la New Economics Foundation (2006) concernant l'impact économique et social du Queens Market situé dans l'Est de Londres. D'après cette étude, ce marché londonien présente une densité d'emploi au m² près de deux fois supérieure à celle que l'on peut relever dans une enseigne de grande distribution alimentaire.

Ces résultats viennent conforter les éclairages apportés par une recherche académique récentes. Dans un article⁷⁶ publié en 2011 dans la revue *Economic Development Quarterly*, David Fleming et Stephan Goetz (Pennsylvania State University) présentent une étude visant à déterminer si la densité par habitant d'entreprises détenues par des résidents affectait la croissance économique, comparativement aux entreprises non locales. Portant sur la majeure partie des comtés⁷⁷ des Etats-Unis, la base de données mobilisée a permis également de prendre en compte la taille des entreprises en termes de nombre d'emplois. Après neutralisation des autres facteurs influençant la croissance, cette étude montre que les comtés présentant une plus grande densité de petites « entreprises locales » ont connu une plus forte croissance du revenu par habitant entre 2000 et 2007. A contrario, on observe une relation négative entre la présence de grandes entreprises non locales et l'évolution des revenus⁷⁸.

⁷⁵ <http://www.cpre.org.uk/resources/farming-and-food/local-foods/item/2897-from-field-to-fork>

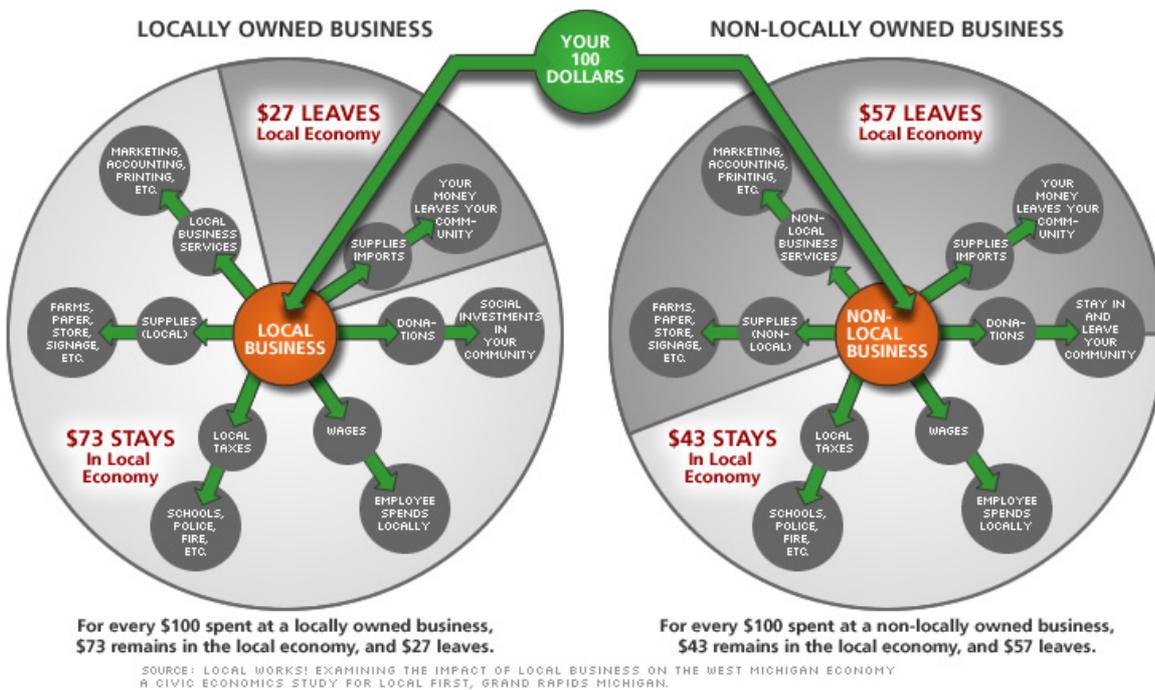
⁷⁶ <http://edq.sagepub.com/content/25/3/277.abstract>

⁷⁷ Aux États-Unis, un comté (county) est une forme de gouvernement local, une division territoriale plus petite qu'un État mais plus grande qu'une ville ou une municipalité, dans un État ou un territoire (http://fr.wikipedia.org/wiki/Comt%C3%A9_des_%C3%89tats-Unis)

⁷⁸ Ce constat rejoint celui établi en France par l'Insee selon lequel tous les établissements ne contribuent pas également aux variations de l'emploi (J.-L. Dayan, 2008). Le centre de gravité des créations d'emplois s'est déplacé vers les unités de petite taille. Pour une progression du nombre d'emplois de 23,5% entre 1976 et 2006 dans l'ensemble du champ de l'assurance-chômage (secteurs concurrentiels et non marchands de droit privé), les établissements de moins de 10 salariés ont créé 62 % d'emplois supplémentaires entre 1976 et 2006. Le taux diminue régulièrement avec la taille et devient franchement négatif (-36,2%) au-dessus de 500 salariés. De 20,6% en 1976, cette classe de taille n'emploie plus que 10,7% des salariés en 2006.

Les entreprises locales sont plus enclines à s'approvisionner localement

Une étude⁷⁹ réalisée en 2008 dans le Kent County (Michigan/E.-U.) montre que les entreprises locales s'approvisionnent davantage localement pour satisfaire leurs besoins de fournitures et de services (comptabilité, marketing, assurance, etc.). En revanche, comme le souligne Fiona Ward (2013), les grandes chaînes de distribution se caractérisent quant à elles par des logiques d'approvisionnement en biens et services pilotées depuis le siège central et conçues à une échelle dépassant largement le territoire local.



Quelques autres avantages économiques des entreprises locales

L'effet d'entraînement des entreprises locales s'exprime également en matière fiscale. Elles sont en effet beaucoup moins en capacité de mener des stratégies d'« évitement fiscal » qui sont aujourd'hui le propre des firmes multinationales (F.Ward, 2013).

Par ailleurs, l'Institute for Local Self-Reliance⁸⁰ (ILSR) souligne trois autres avantages que retire un territoire de la présence importante d'entreprises locales. Il s'agit tout d'abord du fait que lorsque les décisions concernant l'entreprise sont prises localement, celles-ci sont moins susceptibles d'être défavorables au territoire dans la mesure où les personnes qui les prennent peuvent constater directement leur impact. Deuxièmement, la présence d'un grand nombre de petites entreprises apparaît comme le meilleur moyen de garantir l'innovation et des prix bas sur le long terme. Enfin, une multitude de petites entreprises concevant et sélectionnant leur offre non pas en fonction d'un plan national de vente, mais en fonction de leurs propres intérêts et des besoins de leurs clients locaux, garantit un éventail de choix beaucoup plus large pour le consommateur.

⁷⁹ www.civiceconomics.com/app/download/5841655104/GR+Local+Works+Complete.pdf

⁸⁰ www.ilsr.org/why-support-locally-owned-businesses/

Les effets négatifs des grandes chaînes commerciales sur l'économie locale

Les grandes enseignes commerciales n'ont pas seulement un effet d'entraînement sur l'économie locale plus faible que celui des « entreprises locales ». L'arrivée d'un opérateur commercial national ou multinational peut même avoir un impact négatif sur l'économie locale. C'est ce que montrent d'autres études⁸¹ pointées par l'Institute for Local Self-Reliance.

L'arrivée d'une grande surface commerciale tend à diminuer le volume de commerces, d'emplois et de salaires au sein du territoire

Publiée en 2008 par le Journal of Urban Economics, une étude⁸² réalisée par David Neumark (University of California-Irvine), Junfu Zhang (Clark University) et Stephen Ciccarella (Cornell University) analyse l'impact des magasins Wal-Mart⁸³ sur l'emploi et les revenus à l'échelle des comtés des Etats-Unis. S'appuyant sur des données nationales, cette étude prend en compte la géographie et le moment de l'ouverture des magasins. En matière d'emplois, elle montre que chaque ouverture d'un magasin Wal-Mart dans un comté entraîne la disparition de 150 emplois dans le commerce de détail. Chaque magasin Wal-Mart employant en moyenne 360 personnes, cela signifie que, pour chaque emploi créé par Wal-Mart, 1,4 emploi est perdu au sein des commerces existants. A l'échelle des comtés, cela représente une réduction moyenne de 2,7% de l'emploi dans le commerce de détail. S'agissant des revenus, l'étude indique que chaque ouverture de magasin Wal-Mart dans un comté conduit à une réduction d'environ 1,4 million de dollars des salaires versés dans le secteur du commerce de détail (-1,5%).

Ces enseignements rejoignent ceux formulés par plusieurs autres études. On peut citer par exemple une étude⁸⁴ de quatre chercheurs de Chicago, David Merriman, Joseph Persky, Julie Davis et Ron Baiman, publiée en 2012 dans la revue Economic Development Quarterly. Analysant l'impact de l'ouverture d'un magasin Wal-Mart dans le West Side de Chicago en 2006, cette étude montre qu'environ un quart des commerces situés dans un rayon de quatre miles autour du magasin ont fermé. Ces fermetures ont éliminé l'équivalent de 300 emplois à temps plein, c'est-à-dire à peu près autant que les emplois que Wal-Mart a créés sur la zone. Evoquons également l'étude⁸⁵ réalisée en 2011 par Ken Jacobs (Berkeley), Dave Graham-Squire (Berkeley) et Stephanie Luce (University of New York). Cette étude montre que les salariés de Wal-Mart gagnent en moyenne 12,4% de moins que l'ensemble des salariés du commerce de détail.

Les grandes surfaces commerciales peuvent coûter davantage à la collectivité qu'elles ne lui rapportent

D'autres études montrent également que les subventions publiques parfois massives qui financent l'expansion des grandes surfaces commerciales peuvent *in fine* ne produire aucun effet d'entraînement significatif sur l'économie locale.

Par exemple, une étude⁸⁶ publiée en 2011 commanditée par le East-West Gateway Council of Governments de la région métropolitaine de St-Louis (Missouri/E.-U.) révèle qu'au cours des 20 dernières années, les gouvernements locaux de la région ont versés plus de 5,8 milliards de dollars de subvention pour développer les activités économiques privées, dont environ 80%

⁸¹ <http://www.ilsr.org/key-studies-walmart-and-bigbox-retail/>

⁸² <http://www.socsci.uci.edu/~dneumark/walmart.pdf>

⁸³ Wal-Mart Stores Inc. est une entreprise américaine multinationale spécialisée dans la grande distribution. En 2012, avec un chiffre d'affaires s'élevant à 469 milliards de dollars et 17 milliards de dollars de bénéfices, Walmart est la deuxième entreprise mondiale en termes de chiffre d'affaires derrière Shell et la 1^{ère} entreprise dans la grande distribution (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Walmart>)

⁸⁴ <http://edq.sagepub.com/content/26/4/321.abstract>

⁸⁵ http://laborcenter.berkeley.edu/retail/bigbox_livingwage_policies11.pdf

⁸⁶ <http://www.ewgateway.org/DIRR/dirr.htm>

sont venus soutenir la construction de grandes surfaces commerciales. Or, l'étude montre que malgré cette forte dépense publique, la région a connu pratiquement aucune croissance économique : le nombre d'emplois du commerce de détail n'a que légèrement augmenté et, en dollars réels, les ventes n'ont pas augmenté depuis des années. Par ailleurs, l'étude souligne que les subventions ayant presque exclusivement bénéficié qu'aux seules grandes chaînes, le secteur du commerce de détail est de plus en plus concentré dans la région. Plus de 600 petits détaillants (de moins de 10 salariés) ont en effet disparu au cours des dix dernières années. Enfin, les retombées fiscales n'ont pas été à la hauteur. La plupart des collectivités de la région ont vu leurs recettes fiscales se réduire. Les déséquilibres budgétaires qui en résultent ont conduit bon nombre d'entre elles à licencier du personnel et réduire leurs services. En d'autres termes, l'expansion des grandes chaînes commerciales se fonde en partie sur le « siphonnage » de l'activité des entreprises locales présentes sur le territoire d'implantation.

Un autre éclairage sur cette question est fourni par une étude⁸⁷ réalisée en 2009 à la Nouvelle-Orléans. Cette étude a évalué et comparé le rendement économique par m² de surface de vente des commerçants locaux et d'une grande enseigne commerciale (Target Corporation). Il apparaît que les commerçants locaux génèrent deux fois plus de chiffre d'affaires et presque quatre fois plus de retour économique local par m² par rapport à la grande enseigne.

La mondialisation du commerce de détail ou l'uniformisation des centre-ville

Le think-tank britannique New Economics Foundation quant à lui a conduit une étude d'envergure⁸⁸ au milieu des années 2000 (et rééditée en 2009) sur l'impact de la diffusion des grandes chaînes commerciales d'alimentation, de restauration et de prêt-à-porter sur la physionomie des centres-ville. S'appuyant sur une analyse de la diversité (sur le plan de l'offre) et de la propriété (indépendants ou chaînes) des commerces du centre-ville (« high street »), ces études (NEF, 2005 et 2009) mettent en évidence une tendance à l'uniformisation de l'offre et de l'identité commerciale des villes, conduisant à la disparition des « home town » au profit des « clone town ». Alors que les premières conservent un caractère spécifique immédiatement reconnaissable et distinctif pour les gens qui y vivent et ceux qui les visitent⁸⁹, les secondes peuvent être facilement confondues avec des dizaines d'autres centres-villes dans lesquelles les chaînes commerciales ont progressivement grignoté la diversité des commerces et services existante. Au total, 41% des territoires étudiés hors Londres peuvent être considérés aujourd'hui comme des « clone town », 23% sont dans une situation intermédiaire, tandis que 36% présentent encore la physionomie des « home town ». Dans les territoires londonniens, les proportions sont respectivement de 43%, 7% et 50%. Les études montrent également que, plus la population du territoire étudié est élevée, et plus celui-ci est susceptible d'être une « clone town ». En d'autres termes, les chaînes commerciales investissent d'abord les agglomérations les plus importantes.

Selon la NEF, le recul des enseignes locales au profit des enseignes nationales et multinationales se traduit in fine par un appauvrissement du choix offert au consommateur. Mais également par une baisse de la qualité des espaces publics et du lien social qui peut être préjudiciable au sentiment d'appartenance au lieu des habitants.

⁸⁷ <http://www.civiceconomics.com/app/download/5841600904/Magazine+Street+2009.pdf>

⁸⁸ Lancée en 2004, la première étude s'est appuyée sur un travail d'enquête portant sur 103 villes et villages situés en dehors de Londres et 27 quartiers de la métropole londonienne. En 2009, ce sont 117 villes et villages et 30 quartiers londonniens qui ont été analysés. comprenant 5 000 à 150 000 habitants.

⁸⁹ En France, le Conseil Economique, Social et Environnemental soulignait en 2010 que les commerçants indépendants, les professions libérales et les artisans participent à la construction de l'identité d'un quartier.

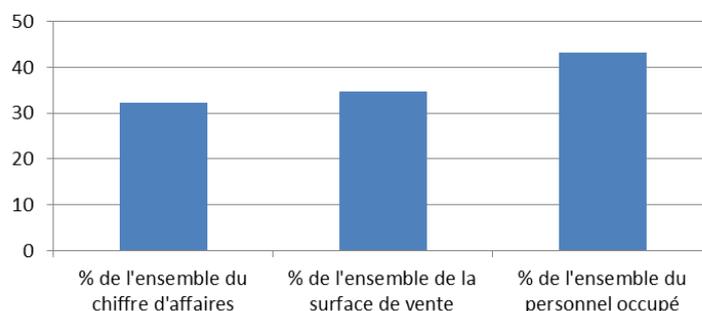
1.2 En France, les retombées des commerces et services sur l'économie locale restent mal connues

A notre connaissance, il n'existe pas à ce jour d'études d'envergure en France explorant l'effet d'entraînement du chiffre d'affaires du tissu commercial sur l'économie locale en prenant le prisme de la propriété de l'entreprise et son appartenance à un réseau de points de vente. Quelques premiers éclairages à partir des données de l'Insee existantes suggèrent cependant que les enseignements issus des études présentées plus haut pourraient être valables dans le cas français.

En France également, les commerces hors réseau génèrent davantage d'emplois par unité de chiffre d'affaires

Les données issues de l'enquête « Points de vente » réalisée par l'Insee en 2009 permettent une première approche de l'impact respectif des points de vente en réseau⁹⁰ et des points de vente hors réseau (commerce indépendant comprenant un seul point de vente) sur l'économie d'un territoire. Ces données montrent que les points de vente hors réseaux représentent environ 1/3 du chiffre d'affaires et de la surface de vente du commerce de détail en magasin (hors commerce automobile), mais qu'il génèrent 43% des emplois. Autrement dit, les points de vente hors réseau créent environ 6 emplois par million d'euros de chiffre d'affaires contre 4 pour les points de vente en réseau. Voici un premier indice de l'effet d'entraînement supérieur des commerces indépendants hors réseau sur l'économie locale. Les mêmes données ne sont malheureusement pas disponibles concernant les services marchands de proximité.

Part des points de vente hors réseau dans l'ensemble du commerce de détail en magasin en France métropolitaine en 2009 (en %)



Source : Insee, enquête Points de vente 2009, calculs de l'auteur

Les retombées des commerces en réseau peuvent différer selon la nature du réseau

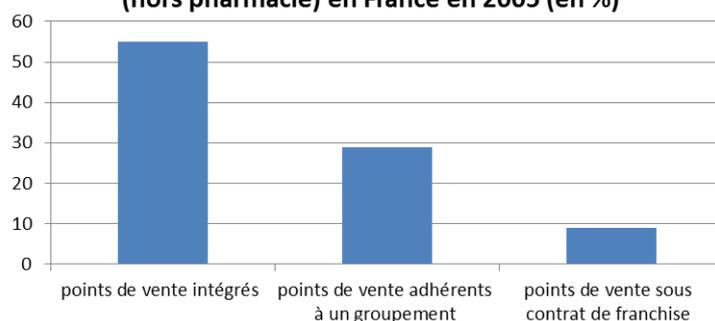
A la différence des études nord-américaines évoquées plus haut qui opposent grandes chaînes commerciales et commerces indépendants locaux, il convient de rappeler que les enseignes en réseau ne forment pas un tout homogène. En effet, on peut distinguer en France plusieurs types de relation entre la tête de réseau et les points de vente. Or, il y a tout lieu de penser que

⁹⁰ Selon l'Insee, on entend par réseau du commerce de détail un ensemble de points de vente (entreprises ou établissements) et une tête de réseau qui entretiennent des relations durables en établissant une communauté d'intérêt. La plupart des réseaux du commerce de détail développe une enseigne mais certains se limitent à l'adhésion à une centrale d'achats ou à une centrale de référencement sans que les points de vente aient obligation de porter une enseigne. La « tête de réseau » coordonne certaines activités du réseau, elle peut être la centrale d'achat ou de référencement, le franchiseur, le siège social ou l'industriel qui a développé un réseau de distribution.

l'impact de la dépense locale n'est pas le même selon le type de réseau. Trois formes d'organisation en réseau prédominent aujourd'hui en France dans le commerce de détail (X.Reif et G.Solard, 2009) :

- ⇒ les **points de vente intégrés**, ou succursales (par exemple, Carrefour, Darty, BHV, etc.) sont les points de vente détenus par l'entreprise tête de réseau ou par l'une de ses filiales.
- ⇒ les **points de vente sous contrat de franchise** avec la tête de réseau (par exemple, Huit à 8, Gamm Vert, Alain Afflelou, etc.), sont des entreprises juridiquement indépendantes utilisant la marque (ou l'enseigne) détenue par une autre entreprise (le franchiseur). Cette dernière s'engage à fournir un savoir-faire clé en main (liste des produits, publicité, aménagement, fournisseurs, techniques de vente, etc.) et une assistance continue à ses franchisés.
- ⇒ les **points de vente adhérents à un groupement**, ou commerce associé (par exemple, Leclerc, Intersport, Atol, etc.) sont des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes qui se regroupent dans le but de mettre en place des actions et des outils communs résultant de la mutualisation de leurs moyens et de leurs savoir-faire.

Part des principaux types de réseau dans le chiffre d'affaires des réseaux du commerce de détail (hors pharmacie) en France en 2005 (en %)



Source : Insee, enquête sur les Réseaux du commerce de détail 2006-2007

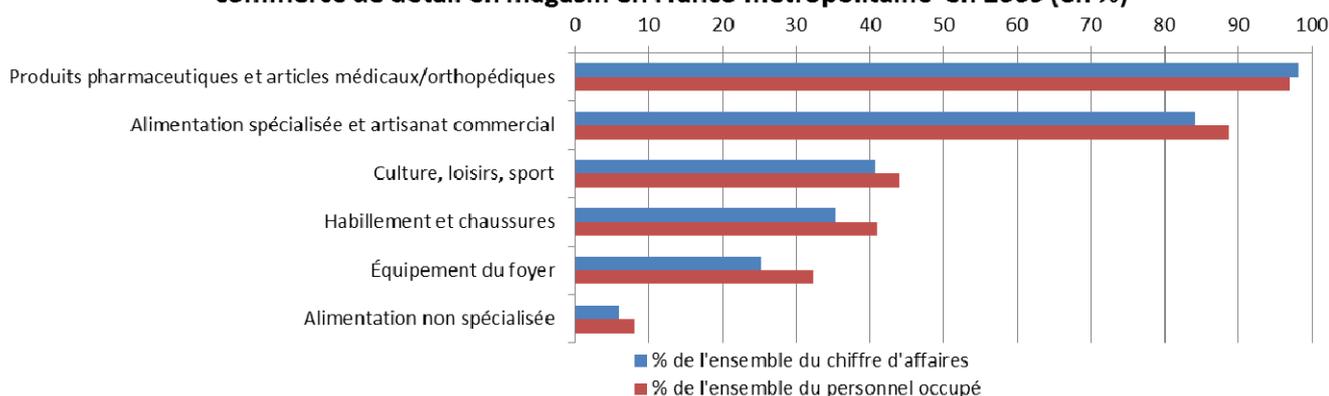
Les points de vente intégrés apparaissent comme les formes de commerce les moins favorables pour l'économie locale dans la mesure où l'approvisionnement et les bénéfices sont *a priori* centralisés par la tête de réseau. S'agissant des commerces franchisés et des commerces membres d'un groupement, l'enquête menée par l'Insee auprès des réseaux du commerce de détail (hors commerce automobile) en 2006 et 2007 permet de mieux cerner le contenu des contrats qui lient ces entreprises à leur tête de réseau, et notamment les obligations qui leur incombent sur le plan financier (droit d'entrée, redevance fixe, redevance proportionnelle, participation aux frais de publicité) et sur les produits (gamme minimale imposée, exclusivité de l'approvisionnement). D'après cette enquête (X.Reif, 2010), 78% des groupements de commerces indépendants présentent des liens contractuels comprenant des « engagements financiers » et/ou des « engagements produits » importants. Cette part s'élève à 89% pour les réseaux de commerces franchisés. En revanche, l'enquête ne permet pas d'aller au-delà et de mesurer plus précisément les implications de ces engagements contractuels.

1.3 Les commerces hors réseau sont en position de faiblesse face à la nouvelle révolution commerciale

Le poids des commerces hors réseau est particulièrement faible dans l'alimentaire non spécialisé et l'équipement du foyer, secteurs de plus en plus dominés par les grandes surfaces

Si les commerces hors réseau semblent avoir un effet d'entraînement supérieur, force est de constater qu'ils occupent une place secondaire sur les principaux marchés de grande consommation. Le poids des commerces hors réseau dans le chiffre d'affaires du commerce de détail en magasin est beaucoup plus faible dans l'alimentaire (17%) que dans le non-alimentaire (51%). Plus précisément, selon les données issues de l'enquête « Points de vente » réalisée par l'Insee en 2009, les commerces hors réseau ne représentent que 6% du commerce alimentaire non spécialisé alors que ce secteur représente près de la moitié du chiffre d'affaires du commerce de détail en magasin. Les commerces hors réseau génèrent en revanche 84% du chiffre d'affaires de l'alimentation spécialisée et artisanat commercial⁹¹, même si ce secteur ne représente que 8% de l'ensemble de l'activité du commerce de détail.

Part des points de vente hors réseau dans les principaux secteurs d'activité du commerce de détail en magasin en France métropolitaine en 2009 (en %)



Source : Insee, enquête Points de vente 2009

Dans le non-alimentaire, les commerces hors réseau dominent largement la vente de produits pharmaceutiques et articles médicaux et orthopédiques (98% de part de marché). Dans les autres principaux secteurs du commerce de détail, ce sont les commerces en réseau qui s'arrogent la majeure partie du marché. C'est notamment le cas du secteur de l'équipement du foyer dont les ¾ du chiffre d'affaires sont le fait des commerces en réseau.

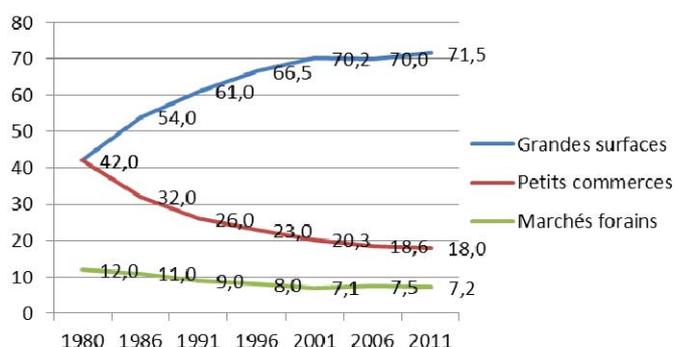
D'une manière générale, les secteurs dans lesquels les commerces hors réseau sont les plus faibles sont aussi ceux où les grandes surfaces de vente (400 m² ou plus) pèsent le plus lourd dans le chiffre d'affaires du secteur (A.Ferrante, 2012). Par exemple, les grandes surfaces génèrent 95% du chiffre d'affaire de l'alimentation non spécialisée, et 78% de celui du secteur de l'équipement du foyer. Autrement dit, dans les domaines alimentaire comme non-alimentaire, la concurrence des commerces en réseau prend principalement la forme de grandes surfaces. Or, les grandes surfaces continuent de poursuivre leur expansion (A.Ferrante, 2012). En 2009, les grandes surfaces représentent 69% de la surface totale de commerce de détail en magasin, soit 5 points de plus qu'en 2004 ; ce développement des grandes surfaces

⁹¹ L'artisanat commercial regroupe les entreprises ayant pour activité la charcuterie, la boulangerie, la boulangerie-pâtisserie, la pâtisserie, la cuisson de produits de boulangerie

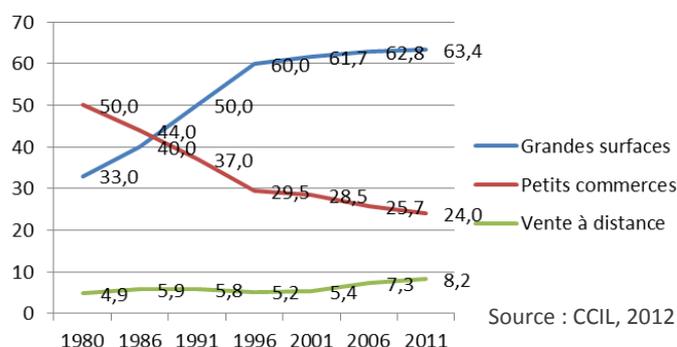
s'opère le plus souvent au détriment des magasins plus petits puisque l'on observe que le nombre total de magasins a baissé de 1% sur la période.

Si l'on mobilise l'indicateur de la surface des points de vente pour appréhender le poids du commerce indépendant hors réseau dans le commerce de détail, les résultats de l'enquête consommateurs réalisée par la CCI de Lyon montrent que le « petit commerce » (magasin dont la surface de vente est inférieure à 300 m²) continue de reculer entre 2006 et 2011 dans l'alimentaire comme dans le non-alimentaire à l'échelle de la région lyonnaise (cf. graphiques ci-dessous). Cependant, comme le souligne le « livre blanc du commerce » élaboré par le Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise (organisme en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre du Schéma de Cohérence Territoriale), à l'échelle de l'agglomération de Lyon, on observe que le nombre et la part de marché des commerces de moins de 300m² sont sensiblement plus élevés à Lyon que ceux constatés dans les grandes métropoles régionales françaises (Sépal, 2014).

Evolution de l'emprise des formes de vente en alimentaire (en %)



Evolution de l'emprise des formes de vente en non-alimentaire (en %)



Source : CCIL, 2012

Les grandes enseignes investissent fortement les opportunités liées à la relation de service, au e-commerce et à la proximité

Au-delà de leur expansion physique, les grandes enseignes sont aujourd'hui bien placées pour saisir les opportunités liées à la relation de service, à la proximité et au e-commerce.

Elles s'appuient sur les nouvelles technologies pour industrialiser la relation de service

S'agissant de la relation de service, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE, 2010) souligne que cet enjeu n'a rien de nouveau pour le commerce indépendant traditionnel. Celui-ci incarne de longue date le service au client, c'est-à-dire une posture d'écoute des attentes, de reconnaissance des personnes et de proposition d'un ensemble de biens et/ou de services adéquat. Comme le montre Philippe Moati (2011), cette posture est aux antipodes de la culture commerciale forgée par le modèle de la grande distribution et selon laquelle les principes d'efficacité et de libre-service induisent un désinvestissement de la dimension relationnelle du commerce.

Cependant, comme il a été souligné plus haut, la grande distribution se montre aujourd'hui particulièrement actives pour combler son retard en matière de relation de service. Et si l'on peut penser que les commerçants indépendants traditionnels disposent durablement d'un capital relationnel supérieur, les grandes enseignes du commerce disposent cependant d'un atout majeur dans leur marche vers un enrichissement de la valeur de service : une capacité supérieure à mobiliser et déployer les nouvelles possibilités offertes par les technologies

numériques pour industrialiser la relation de service offerte aux consommateurs (suivi en temps réel des stocks, observation et analyse des parcours d'achat, recommandations personnalisées, constitution de bouquets ad hoc, etc).

Elles changent de format et jouent la carte de la proximité

Comme en témoignent leurs stratégies d'implantation commerciale, les grandes enseignes ont également pris en compte la demande de proximité. Après avoir saturé les périphéries des villes, la grande distribution investie désormais leur centre et leurs polarités commerciales. Le commerce de proximité correspond bien en effet aux stratégies de segmentation-ciblage de la demande (P.Moati, 2011). Ces dernières ne nécessitent pas de grandes surfaces de vente et impliquent une localisation centrale des points de vente afin d'atteindre une masse critique en terme de clientèle cible. Ce mouvement a été amorcé par les enseignes spécialisées non-alimentaires : équipement de la personne (Celio, Jule, Etam,...), équipement de la maison (Maison du Monde, Casa, Habitat, etc.), sport (Go Sport) culture et loisirs (Fnac), etc. Si elle a pris le virage du commerce de proximité plus récemment, la grande distribution alimentaire n'en est pas moins très active aujourd'hui, avec notamment la multiplication des superettes.

Pour le commerce indépendant traditionnel, la concurrence frontale avec les grandes enseignes rend de plus en plus difficile le maintien de ses parts de marché et, plus simplement, de sa présence dans les polarités commerciales. En effet, comme l'explique Philippe Moati (2011), si l'arrivée des grandes enseignes peut générer une fréquentation accrue des consommateurs sur la zone, elle se traduit surtout par une compétition déséquilibrée avec les commerces indépendants. Les grandes enseignes peuvent en effet compter sur la force que donne l'adossement à un grand groupe en matière d'approvisionnement : des prix de ventes inférieurs couplés à des marges supérieures. De plus, la rentabilité des grands groupes leur permet de surenchérir pour l'occupation des emplacements les plus attractifs, participant ainsi à l'inflation des coûts immobiliers. En conséquence, nombre de petits commerçants ne peuvent plus suivre.

Le e-commerce durcit la compétition par les prix et place les commerçants disposant de l'audience la plus élevée en position de force

L'enjeu du prix bas hérité de la grande distribution de masse semble se déplacer aujourd'hui vers le e-commerce, contribuant en cela à une course à l'audience et à la taille qui n'est pas favorable aux commerces indépendants. Selon Benoît Tabaka, Directeur des relations institutionnelles de PriceMinister, interrogé par le Sénat au sujet de l'avenir du e-commerce (Sénat, 2012), l'exemple du Royaume-Uni montre que, une fois que la confiance du consommateur dans les e-commerçants est bien établie, la clientèle tend à ne plus être captée que par le facteur prix. Or, cette pression croissante sur les prix pose un problème de marges que seuls les commerçants les plus importants sont en capacité d'affronter, à l'exception des commerces ayant un positionnement de niche.

En effet, comme l'explique l'institut Xerfi (2013), les difficultés rencontrées par les e-commerçants pour atteindre et maintenir la rentabilité, dans un contexte marqué par la croissance de leurs charges d'exploitation (maintenance des serveurs et du site marchand, dépenses marketing, frais logistique, etc.) et la nécessité de maintenir des prix bas, les poussent à grossir pour survivre. Les plus importants pure players (Amazon, Cdiscount, Rue du Commerce, etc.) sont progressivement passés du statut de spécialiste à celui de généralistes en élargissant sans cesse leur offre de produits et de services. On observe qu'un levier essentiel de cet élargissement de l'offre est la mise en place de « place de marché » (accueil de distributeurs indépendants sur le site). Ces dernières permettent en effet d'accroître rapidement l'offre des cybermarchands, ainsi que leur visibilité tout en limitant les frais. Sur ce plan, les pure players

sont également imités par d'autres acteurs comme La Redoute (véadiste traditionnel) ou la Fnac (click and mortar).

Or, si ces market place accueillent principalement des commerçants indépendants et des particuliers (produits d'occasion), force est de constater que leur mode de fonctionnement, au-delà du versement de commission pour chaque vente, n'est pas à l'avantage de ces derniers. Les pratiques d'Amazon à l'égard des vendeurs présents sur sa market-place sont par exemple montrées du doigt : analyse en temps réel des données de vente (prix et volume) des vendeurs indépendant afin d'ajuster en temps réel les prix des produits vendus en direct par Amazon, fermetures unilatérales de compte vendeur pour manque de rentabilité, retenue des gains des vendeurs, etc. (X.Bonnehorgne, 2013 ; S.Cassini, 2013). Les grandes enseignes click and mortar (Leroy Merlin, Carrefour, Fnac, Darty, etc.) bénéficient par ailleurs des conditions d'approvisionnement les plus avantageuses en termes de prix grâce à leurs puissantes centrales d'achat (Sénat, 2012).

Au total, comme l'indique une étude récente de l'Insee (Z.Bouziani et A.Ferrante, 2014), dans le commerce de détail, la vente en ligne est très concentrée : 90% des ventes web sont réalisées par 11,5% des entreprises. Henri Isaac et Pierre Volle (2014) précisent quant à eux que seuls 0,8% des 117 500 sites marchands opérant en France réalisent un chiffre d'affaires mensuel supérieur à 1 million d'euros. Dès lors, il apparaît aujourd'hui particulièrement difficile pour les challengers de se rendre visibles auprès des consommateurs et de rentabiliser leurs investissements marketing et logistiques.

1.4 Une nouvelle donne pour les politiques territoriales de développement commercial : maximiser la consommation locale et son effet d'entraînement

Le renforcement de la consommation locale des ménages prend tout son sens s'il bénéficie en priorité aux enseignes qui offrent les retombées les plus favorables pour l'économie locale

Les éléments d'analyse qui viennent d'être présentés montrent que l'enjeu de la maximisation de la propension des ménages à consommer localement se double d'un second enjeu. Reconnaître la différence d'effet d'entraînement de la consommation locale selon l'entreprise concernée permet en effet de comprendre qu'il s'agit non seulement de faire en sorte que les ménages consomment localement afin d'éviter les fuites de dépenses en dehors du territoire, mais qu'ils le fassent auprès d'entreprises qui présentent une plus grande capacité à ancrer ces dépenses dans l'économie locale. Ce constat fondamental vient questionner en profondeur les présupposés et les objectifs des politiques territoriales de développement du tissu de commerces et de services.

Questionner la priorité donnée jusqu'à présent aux grandes enseignes

On est conduit en premier lieu à réinterroger *l'a priori* positif dont bénéficie l'arrivée de grandes enseignes nationales et internationales sur le territoire. Celles-ci sont généralement présentées comme des « locomotives » du développement du commerce au sens où leur implantation est vue comme un gage d'accroissement de l'attractivité et de la fréquentation commerciale du territoire, ceci devant rejaillir sur l'ensemble du tissu commercial. De même, la réflexion sur l'évolution de l'offre de commerces et services du territoire semble souvent guidée par une logique d'« assortiment de grandes enseignes » : comme le montre l'exemple de Villefranche-sur-Saône, enrichir l'offre commerciale consiste d'abord à attirer Decathlon, Cultura, Habitat, etc. Le même type d'observation peut être fait à propos de l'agglomération lyonnaise si l'on en juge par la physionomie des principales artères commerciales de la presqu'île et des grands pôles de commerce (Part-Dieu, Confluence, Carré de Soie). Enfin, l'implantation d'une franchise d'une grande enseigne apparaît souvent comme une voie privilégiée pour répondre aux aspirations des porteurs de projet de création de commerce.

Or, comme le suggèrent les études anglo-saxonnes évoquées plus haut, faire de l'implantation de nouvelles grandes enseignes le principal levier de dynamisation de la consommation locale ne constitue pas nécessairement une stratégie bénéfique pour l'économie du territoire. En effet, comparativement aux commerces indépendants locaux, les grandes enseignes présentent *a priori* un plus faible ancrage local (et dont on doute qu'il soit compensé par leur volume d'activité) dans la mesure où :

- ⇒ les grandes enseignes génèrent moins d'emplois par unité de chiffre d'affaires que les commerces hors réseaux ;
- ⇒ une part plus importante des profits générés par les points de vente de ces enseignes échappe au territoire d'implantation puisqu'elle remonte à la tête de réseau ;
- ⇒ la stratégie d'approvisionnement de ces points de vente est généralement centralisée par la tête de réseau et met souvent d'abord l'accent sur des logiques de massification et de captation de la valeur au détriment des fournisseurs ;
- ⇒ le développement des grandes enseignes semble se faire au prix d'un recul des petits commerces ;
- ⇒ si nombre de grandes enseignes semblent déterminées à prendre la voie de la nouvelle révolution commerciale décrite par Philippe Moati, elles paraissent cependant plus promptes à s'inscrire sur la voie du marketing du désir évoquée dans la partie

précédente qu'à contribuer à l'émergence d'une consommation véritablement plus qualitative.

L'accroissement de la part de marché des entreprises indépendantes locales offre un effet de levier prometteur pour la richesse et l'emploi local

La principale conclusion tirée des études nord-américaines présentées plus haut est qu'un levier majeur de dynamisation de l'économie locale réside dans l'augmentation de la part de marché des enseignes indépendantes locales, entreprises offrant un effet d'entraînement supérieur aux grandes enseignes. C'est ce que promeuvent les projections réalisées par plusieurs des études compilées par l'Institute for Local Self-Reliance. Ces projections calculent l'impact d'un scénario dans lequel les habitants basculent 10% de leurs dépenses de consommation vers les entreprises locales. De ce point de vue, l'étude réalisée en 2013 en Colombie Britannique par Civic economics indique que cette évolution générerait 31 000 emplois et 940 millions de dollars de salaires annuels supplémentaires pour le territoire. De même, une étude⁹² réalisée en 2007 à San Francisco conclut quant à elle que cette bascule permettrait de générer 192 millions de dollars d'activité économique supplémentaire et de générer 1 300 emplois.

Cette perspective incite donc à accorder une importance nouvelle aux entreprises indépendantes et, au regard des difficultés rencontrées aujourd'hui par celles-ci, à leur apporter un soutien spécifique afin d'enrayer leur recul et leur permettre de faire face aux opportunités et risques de la nouvelle révolution commerciale décrite dans la partie précédente.

Un autre enjeu essentiel est de faire en sorte que de plus en plus d'entreprises améliorent leur effet d'entraînement sur l'économie locale

Pour autant, réinterroger l'impact des grandes enseignes pour l'économie locale ne doit pas conduire à les rejeter dans leur ensemble et de façon définitive. En effet, si les grandes enseignes paraissent moins vertueuses en termes d'effet d'entraînement, cela est sans doute plus ou moins prononcé d'une enseigne à l'autre, en raison notamment de leurs stratégies propres en matière de politique de recrutement, salariale, d'approvisionnement, etc. On sait par exemple que certaines grandes enseignes en réseau peuvent développer des stratégies d'approvisionnement local⁹³. Ceci suggère que les grandes enseignes peuvent elles-aussi atteindre des performances significatives en termes de retombées sur l'économie locale et donc s'inscrire dans une dynamique de progrès en la matière. Ce qui amène à considérer que renforcer les retombées de la consommation locale passe non seulement par l'inflexion des choix des ménages au profit des entreprises les plus vertueuses, mais également par l'amélioration de l'effet d'entraînement de l'ensemble des entreprises, et donc aussi des grandes enseignes.

Au total, les trois orientations stratégiques en faveur de la consommation locale proposées dans cette partie s'efforcent de prendre en compte la variabilité de l'effet d'entraînement de cette consommation selon les entreprises :

- ⇒ Concernant le renforcement des outils d'analyse des évolutions de la consommation et de l'activité commerciale dans l'agglomération, il paraît essentiel d'**objectiver les différences de retombées économiques locales selon les types de points de vente**. Il s'agit en particulier de vérifier une double hypothèse : l'effet d'entraînement des points

⁹² <http://www.civiceconomics.com/app/download/5841704804/SFRDS+May07.pdf>

⁹³ LSA - La distribution s'active sur les produits locaux - 12 juillet 2012 - <http://www.lsa-conso.fr/la-distribution-s-active-sur-les-produits-locaux,131785/> / consulté le 29/04/2014

de vente hors réseau est supérieur à celui des points de vente en réseau ; au sein des points de vente en réseau, les succursales des grandes enseignes présentent l'effet d'entraînement le plus faible et les points de vente membre d'un groupement le plus important. Ce travail pourrait également faire la part entre ce qui relève de la nature de l'entreprise (appartenance ou non à un réseau, et le cas échéant le type de réseau) et de sa stratégie propre (en matière de politique salariale, d'approvisionnement, etc.) dans les différences d'effet d'entraînement relevées.

- ⇒ Concernant les politiques d'accompagnement des entreprises du commerce, celle-ci devrait désormais **privilégier les entreprises qui présentent l'effet d'entraînement le plus important et/ou à celles qui s'inscrivent dans une dynamique d'amélioration de leurs retombées sur l'économie locale**. Autrement dit, les critères d'éligibilité pour accéder aux dispositifs d'accompagnement public méritent d'être redéfinis à cette aune.
- ⇒ Concernant la sensibilisation des ménages à l'enjeu de la consommation locale, celle-ci doit **favoriser le fléchage de la dépense vers les entreprises les plus vertueuses en termes d'effet d'entraînement sur l'économie locale**.

2. Enrichir les outils d'analyse de la consommation et du commerce local

Au vu des éléments d'analyse présentés plus haut, l'élaboration de politiques territoriales en faveur de la consommation locale doit pouvoir s'appuyer sur des connaissances solides concernant :

- ⇒ les pratiques de consommation qui alimentent l'évasion commerciale (ou, au contraire, l'ancrage local des dépenses), afin de mieux comprendre comment encourager la « préférence locale » et prévenir les fuites ;
- ⇒ les différences d'effet d'entraînement de la consommation locale selon la nature des entreprises concernées, afin de pouvoir orienter les consommateurs et les politiques de développement économique vers les enseignes « local friendly » ;
- ⇒ L'activité e-commerce des entreprises du commerce et des services du territoire, afin de mieux cerner la maturité et les besoins des entreprises lyonnaises en matière de stratégie cross-canal ;

Ceci amène à envisager une consolidation des dispositifs et outils d'analyse existants dans l'agglomération lyonnaise (CCI de Lyon, OPALE, OMPREL, INSEE, etc.). Voici quelques premières pistes d'évolution possibles.

2.1 Mieux connaître les pratiques de consommation qui déterminent l'évasion commerciale

Comprendre les processus d'achat cross-canal des habitants du Grand Lyon

Comme il a été indiqué dans la première partie de ce cahier, l'essor du e-commerce constitue le principal facteur de l'accroissement de l'évasion commerciale en région lyonnaise. Toutefois, nous avons vu dans la seconde partie que la diffusion de la révolution numérique aux pratiques de consommation conduit aussi à l'essor des processus d'achat « cross-canal », c'est-à-dire articulant points de vente physiques et services online. Une majorité de consommateurs semblent d'ailleurs s'inscrire dans cette logique. Aussi, afin de mieux comprendre l'impact des technologies numériques de l'information et de la communication sur les pratiques de consommation, et notamment les ressorts des pratiques « web to store », il paraît opportun de développer les dispositifs d'étude permettant de mieux cerner la situation en région lyonnaise.

Une première étape peut consister à décliner et renouveler à l'échelle du territoire lyonnais les multiples enquêtes quantitatives nationales mesurant les comportements de consommation « cross-canal ». Au-delà, il pourrait être engagé un travail d'enquête qualitatif afin de comprendre en profondeur ces comportements pour mieux anticiper les risques et les opportunités qu'ils soulèvent pour le tissu commercial de l'agglomération lyonnaise :

- ⇒ Comment sont mobilisés et articulés les différents canaux à chaque phase du processus d'achat (reconnaissance du problème, recherche d'information, évaluation des alternatives de choix, achat, etc.) ?
- ⇒ Quels sont les attributs de chaque canal qui déterminent la satisfaction pour chaque phase du processus d'achat ?
- ⇒ S'agissant spécifiquement de l'étape d'achat, quel est le profil (attitudes et comportements) des consommateurs les plus adeptes de l'achat en ligne, celui des

consommateurs « web-to-store », celui des consommateurs réfractaires à l'achat online ?

- ⇒ Quelle est l'influence de la distance au point de vente dans les pratiques de consommation cross-canal ?
- ⇒ Peut-on repérer des spécificités de comportements cross-canal par secteur du commerce et des services ?
- ⇒ Quelle typologie de comportement cross-canal peut-on mettre au jour ?
- ⇒ Etc.

Ce travail d'enquête pourrait s'appuyer sur les avancées des sciences de gestion en la matière (voir notamment les travaux de Régine Vanheems/Paris1-Sorbonne et Christophe Bèzes/Paris2-Panthéon-Assas).

Comprendre les motivations et les freins à la consommation locale

La seconde partie a montré que l'aspiration à mieux consommer était forte aujourd'hui dans la société française et qu'elle renvoie principalement à un désir de consommer des produits à la fois plus utiles, plus durables, plus respectueux de la santé et de l'environnement, fabriqués localement, commercialisés dans des commerces de proximité. Dès lors, on pourrait envisager ici aussi de mettre en place des moyens d'études quantitatives et qualitatives afin de mieux cerner cette attitude de consommation ainsi que les conditions de sa mise en pratique effective :

- ⇒ Quels sont les premiers critères de choix des produits des consommateurs grands lyonnais (prix, garantie, lieu de fabrication, etc.) ?
- ⇒ Quels sont les premiers critères de choix d'un magasin dans l'alimentaire et dans le non-alimentaire (proximité, prix, choix offert, etc.) ?
- ⇒ Qu'entend-on par « produits fabriqués à proximité », « produits vraiment utiles », « produits qui durent plus longtemps », etc. ?
- ⇒ Qu'entend-on par « commerce de proximité » ?
- ⇒ Quel prix est-on prêt à payer pour accéder à un produit « fabriqué localement », « qui dure plus longtemps », etc. ?
- ⇒ Qu'est-ce qui pourrait compenser le fait de dépenser plus pour acheter ce type de produit (être sûr que ce produit va durer au moins 5 ans, que c'est un produit qui contribue davantage à la santé de l'économie locale, de l'environnement, de la personne qui l'utilise, que ce produit combine ces différentes qualités, etc.) ?
- ⇒ Etc.

2.2 Mieux connaître l'effet d'entraînement de la consommation locale des ménages selon la nature des entreprises concernées

Plusieurs études nord-américaines le montrent, l'effet d'entraînement de la consommation locale est moins important lorsque celle-ci s'adresse aux grandes chaînes commerciales. Autrement dit, les « entreprises locales »⁹⁴ tendent à réinjecter une plus grande partie de leur chiffre d'affaires dans l'économie locale que ne le font les grandes chaînes commerciales nationales ou multinationales (grandes enseignes alimentaires, de prêt-à-porter, de restauration, de services, etc.). A notre connaissance, il n'existe pas à ce jour en France d'études d'envergure de même nature. Au vu de l'importance de cette problématique, il serait opportun de mettre en place un dispositif d'étude permettant de mesurer ce différentiel d'effet d'entraînement dans l'agglomération lyonnaise.

Prendre une photographie de départ : l'effet d'entraînement de la consommation des ménages sur l'ensemble de l'économie locale

Une première étape préalable peut consister à se doter d'un point de repère concernant l'effet d'entraînement, souvent méconnu et/ou sous-estimé, de la consommation des ménages sur l'ensemble de l'économie locale. Autrement dit, il s'agit de mesurer l'impact global de l'activité du commerce de détail (alimentaire et non-alimentaire), de l'artisanat commercial⁹⁵ et des services marchands aux ménages⁹⁶ sur l'économie locale, en s'appuyant sur le mécanisme keynésien de « multiplicateur de dépense de consommation ». Concrètement, il s'agit de mesurer, pour ces secteurs d'activités, les impacts économiques :

- ⇒ directs : investissements, consommations intermédiaires, emplois, salaires, fiscalité ;
- ⇒ indirects : activité générée au sein de la chaîne de fournisseurs (fournisseurs directs, de rang 2, de rang 3, etc.), et ses implications en termes d'investissements, de consommations intermédiaires, d'emplois, de salaires, de revenus et de fiscalité. L'effet de ricochet à chaque stade s'amenuise pour tendre vers zéro ;
- ⇒ induits : dépenses des salariés (salariés des secteurs d'activités de départ et de la chaîne de fournisseurs) et des collectivités bénéficiant de la fiscalité locale sur les entreprises.

Parce qu'elle génère à chaque étape la création d'activités et d'emplois, cette dynamique de propagation du revenu provoque un accroissement du revenu total nettement plus important que la dépense initiale (d'où l'idée de multiplicateur).

Cette approche est développée notamment par le cabinet de conseil en développement durable Utopies au travers de son outil d'analyse économétrique, « Local Footprint⁹⁷ ». S'inspirant des outils développés par des mouvements d'entrepreneurs nord-américain tels que Business Alliance for Local Living Economies (BALLE), cet outil propose de calibrer à l'échelle d'un territoire donné les tableaux des entrées-sorties (ou TES) de la comptabilité nationale. Inventées par le prix Nobel d'économie Wassily Leontief, ces tables Input-Output mettent en évidence les relations inter-sectorielles, l'interdépendance dans laquelle chaque secteur se

⁹⁴ C'est-à-dire dont le capital est détenu en majorité par des personnes qui résident et travaillent dans la région où opère principalement l'entreprise.

⁹⁵ Charcuterie, boulangerie, pâtisserie

⁹⁶ Hébergement et restauration, Agences immobilières, Location automobile, Réparation de biens personnels, Services personnels (coiffure, soins de beauté, blanchisserie, services funéraires, etc.), Services liés à la culture, sport, loisir (Cinéma, location articles de sport et loisir, location de vidéos, agences de voyage, spectacle vivant, clubs de sport, parcs d'attraction, etc.)

⁹⁷ http://www.utopies.com/pdf/empreinte_economique.pdf

trouve, pour ses approvisionnements comme ses débouchés, avec les autres secteurs. Autrement dit, il s'agit de reconstituer les tables macroéconomiques d'un territoire donné.

Mettre en évidence les différences de retombées de la consommation locale selon les types d'entreprises

La seconde étape peut consister à mettre en place un dispositif d'enquête quantitative auprès des entreprises pour recueillir les informations clés permettant de mesurer les différences d'effets d'entraînement des dépenses de consommation selon l'entreprise auxquelles elles s'adressent. Cette démarche pourrait s'inspirer des méthodologies mobilisées par l'Insee pour réaliser l'enquête sur les points de vente du commerce de détail, l'enquête sur les réseaux dans les services, l'enquête sectorielle annuelle.

Ce dispositif d'enquête pourrait consister à interroger un échantillon de points de vente (établissements) représentatif des points de vente de l'agglomération⁹⁸ dans les secteurs du commerce de détail (alimentaire et non-alimentaire), de l'artisanat commercial, des services marchands aux ménages. L'échantillon serait conçu de manière à appréhender les principaux cas de figure (en orange dans le tableau ci-dessous) en matière d'appartenance à un réseau de points de vente, ainsi que de localisation de l'entreprise propriétaire du point de vente.

	Point de vente indépendant hors réseau	Point de vente en réseaux		
		Groupement	Franchise	Succursale
Entreprise localisée dans l'agglomération lyonnaise				
Entreprise localisée hors agglomération lyonnaise				

Concernant le questionnaire adressé à chacun des points de vente de l'échantillon, celui-ci pourrait porter notamment sur les points suivants :

- ⇒ la dénomination de l'activité principale de l'entreprise
- ⇒ la surface de vente du magasin (en m²)
- ⇒ l'appartenance à un réseau de point de vente et, le cas échéant, le type de lien à la tête de réseau (intégré, franchise, groupement, autres) et le nom de l'enseigne
- ⇒ la localisation de l'entreprise tête de réseau ou propriétaire du point de vente
- ⇒ le montant du chiffre d'affaires hors taxes du point de vente au cours du dernier exercice
- ⇒ le nombre moyen de personnes occupées (salariés, non salariés, intérimaires) au cours du dernier exercice (en équivalent-temps complet)
- ⇒ le montant des salaires et traitements bruts des salariés du point de vente
- ⇒ les obligations du point de vente à l'égard de la tête de réseau (paiement d'un droit d'entrée, acquittement de redevances ou cotisations fixes ou proportionnelles au CA, exclusivité d'approvisionnement auprès de la centrale d'achat de la tête de réseau,

⁹⁸ Pour permettre une analyse territorialisée, l'échantillon pourrait assurer la représentativité de chaque conférence de maires du Grand Lyon

etc.) et le montant des flux financiers qu'elles ont impliquées au cours du dernier exercice

- ⇒ les revenus versés à l'entreprise mère et ses propriétaires (dividendes, royalties, etc.)
- ⇒ la part des consommations intermédiaires⁹⁹ « sourcées » auprès de producteurs ou prestataires situés au sein du département du Rhône, de la région Rhône-Alpes, de la France
- ⇒ la part des consommations intermédiaires « sourcées » auprès de centrales d'achat ou grossistes situés au sein du département du Rhône, de la région Rhône-Alpes, de la France

Les traitements statistiques appliqués aux données recueillies devraient permettre notamment de déterminer ce qui, dans les différences de retombées directes, relève de la nature du point de vente (appartenance ou non à un réseau, et le cas échéant le type de réseau, localisation de l'entreprise mère ou propriétaire) ou d'autres facteurs tels que la stratégie de l'entreprise en matière de politique de recrutement, salariale, d'approvisionnement, etc.

Par ailleurs, afin de permettre une mesure complète de l'effet d'entraînement de chaque type de point de vente, les données issues de l'enquête pourraient être intégrées à un outil d'analyse localisée des tableaux des entrées-sorties afin de calculer également les effets indirects et induits.

Simuler un infléchissement des choix de consommation des ménages en faveur des entreprises présentant un effet d'entraînement supérieur sur l'économie locale

Enfin, de la même manière que les études nord-américaines conduites et/ou compilées par l'Institute for Local Self-Reliance se terminent généralement par le calcul de l'impact d'un scénario dans lequel les habitants basculeraient 10% de leurs dépenses de consommation vers les entreprises locales, il serait intéressant de simuler les effets directs, indirects et induits par un accroissement de la part de marché des points de vente les plus vertueux en termes d'effet d'entraînement.

A cet égard, une option consiste à intégrer les données issues de l'enquête proposée précédemment à un outil d'analyse localisée des tableaux des entrées-sorties afin d'extrapoler les données propres à chaque type de point de vente à l'ensemble des secteurs du commerce, de l'artisanat commercial et des services marchands aux particuliers. Cela permettrait de mesurer les gains que l'on pourrait escompter si l'ensemble des points de vente générait les retombées des points de ventes aujourd'hui les plus vertueux. Ce faisant, cette démarche permettrait à chaque entreprise participante à l'enquête proposée plus haut de connaître l'ensemble de ses retombées économiques locales.

Par ailleurs, d'une manière générale, on peut noter que ces démarches d'analyse de l'effet d'entraînement des entreprises présentes sur le territoire pourraient être étendues aux activités relevant des filières exportatrices.

⁹⁹ *Achats de biens et services nécessaires à l'activité interne de l'entreprise ou pour revente*

2.3 Mieux connaître le développement online et physique des enseignes lyonnaises

Le développement de l'activité online

Compte tenu de l'importance des enjeux relatifs à l'essor du commerce électronique et des pratiques de consommation cross-canal, il paraît judicieux de renforcer également les moyens d'observation des activités online des entreprises du commerce et des services de l'agglomération lyonnaise. Cette démarche pourrait consister à compléter le questionnaire envisagé plus haut concernant les retombées de la consommation locale, en s'appuyant notamment sur la méthodologie de l'Enquête sur les technologies de l'information et de la communication réalisée par l'Insee auprès des entreprises. Les entreprises de l'échantillon pourraient être interrogées notamment sur les points suivants :

- ⇒ Le projet ou l'existence d'une activité de vente en ligne
- ⇒ L'année à partir de laquelle l'entreprise a commencé à vendre en ligne
- ⇒ Le montant du chiffre d'affaires hors taxes généré par les ventes en ligne et la part de ce chiffre d'affaires réalisé auprès de clients localisés en dehors du département du Rhône
- ⇒ La fréquentation moyenne du site web/application marchand de l'entreprise au cours des 12 derniers mois (en nombre de visites et de transactions par jour)
- ⇒ Les services commerciaux offerts sur ce site web et/ou cette application : catalogue de produits/prestations, outils d'exploration de l'offre et d'aide au choix, commande ou réservation en ligne, contenu personnalisé du site pour les visiteurs réguliers, options de livraison proposées, etc.
- ⇒ Le recours à un ou des sites web revendeurs ou site affilié, marketplace, e-retailer (Amazon, Priceminister, E-Bay, etc.)
- ⇒ La stratégie cross-canal : possibilité de commandes via un site web grâce à un vendeur ou sur du matériel mis à disposition (ordinateurs, bornes ou tablettes connectés) dans les points de vente, existence de biens/prestations exclusivement vendues online ou en magasin, homogénéité des tarifs entre online et point de vente physique, etc.
- ⇒ L'externalisation des activités e-commerce : gestion du site, référencement, publicité, logistique, etc.
- ⇒ La perspective de rentabilité de la vente online : déjà atteinte, dans un an, d'ici d'eux ans, etc.

Le développement des réseaux de point de vente en France et à l'international

De façon plus traditionnelle, le développement des enseignes lyonnaises du commerce et des services peut prendre la forme d'un réseau de points de vente de plus en plus étoffé au sein de l'agglomération, mais aussi ailleurs en France, voire à l'étranger. Autrement dit, il s'agit là d'une manière plus classique, mais néanmoins incontournable, d'envisager le potentiel « exportateur » des enseignes commerciales. Les moyens d'observation de l'expansion commerciale des enseignes lyonnaises mériteraient ainsi d'être renforcés. Une fois encore, cette approche peut consister à compléter les questions posées à l'échantillon d'entreprises retenu pour l'enquête proposée plus haut. Les points suivants pourraient ainsi être abordés :

- ⇒ Le nombre total de points de vente de la tête de réseau dans le Rhône, en Rhône-Alpes, en France
- ⇒ Le chiffre d'affaires des succursales localisées en dehors de l'agglomération lyonnaise
- ⇒ Les redevances perçues pour concessions, licences, marques, franchises
- ⇒ Etc.

3. Aider les enseignes lyonnaises à prendre le train de la nouvelle révolution commerciale

L'ancrage local des dépenses de consommation marchande des ménages dépend en partie de la capacité de l'économie de proximité à répondre aux évolutions de la société de consommation. Au vu des analyses présentées plus haut, cet enjeu renvoie en particulier à la capacité des commerces indépendants locaux à faire face aux nouveaux défis soulevés par l'affirmation de l'économie des services, l'électronisation du commerce et l'aspiration à consommer mieux ; tout en optimisant les retombées sur l'économie locale.

Force est de reconnaître que ce constat n'est pas sans réinterroger le champ d'intervention des politiques territoriales dédiées au développement du tissu commercial. En effet, comme le souligne une note récente de l'association Entreprises, territoires et développement (ETD), les besoins ou les potentiels de consommation sont généralement peu pris en compte dans les démarches de développement territorial parce qu'ils sont supposés être connus et déjà incorporés dans la typologie ou les spécifications des produits et services mis sur le marché par les entreprises, et parce que l'on considère également que la collectivité n'est pas légitime pour se prononcer sur ces questions (S.Baudet, 2013). L'action publique privilégie bien souvent une approche quantitative en termes d'organisation et de répartition spatiales des surfaces de vente et des enseignes. Or, cette approche apparaît aujourd'hui insuffisante. Les défis de la nouvelle révolution commerciale incitent à renforcer l'accompagnement apporté aux acteurs locaux du commerce indépendant.

A cet égard, une étape fondatrice pour le Grand Lyon et ses partenaires sur le champ du développement économique consisterait à affirmer leur ambition face aux opportunités soulevées par la nouvelle révolution commerciale (3.1). Cette ambition pourrait se concrétiser au travers de trois grandes orientations stratégiques pour les politiques économiques territoriales :

- ⇒ Favoriser le développement d'une infrastructure cross-canal mutualisée (3.2)
- ⇒ Créer un cluster « révolution commerciale » pour stimuler la création et le développement des enseignes lyonnaises (3.3)
- ⇒ Renouveler l'accompagnement des grandes enseignes présentes dans l'agglomération lyonnaise (3.4)

Bien entendu, ces orientations ne résument pas l'enjeu de l'accompagnement des enseignes lyonnaises. D'autres axes d'intervention pourraient être imaginés. On pense en particulier à la question de l'accès au foncier qui devient de plus en plus difficile pour les entreprises indépendantes et qui appelle sans doute une politique de « discrimination positive » en la matière, ou à la question de la fiscalité locale qui pourrait être modulée en fonction de l'effet multiplicateur du chiffre d'affaires des entreprises sur l'économie locale.

3.1 Affirmer une ambition politique nouvelle pour le commerce

Un enjeu fondateur : l'agglomération lyonnaise doit prendre le train de la nouvelle révolution commerciale

Comme il a été montré plus haut, la nouvelle révolution commerciale soulève des enjeux importants en matière d'innovation commerciale, c'est-à-dire de capacité des acteurs du commerce et des services marchands à développer une offre en phase avec :

- ⇒ La servicialisation de la société de consommation : développer des concepts commerciaux s'inscrivant dans une logique de relation de service (qualité des produits et de la relation client, services connexes, transformation de la consommation de produits en consommation de services, etc.) ;
- ⇒ L'électronisation de la société de consommation : développer des concepts commerciaux exploitant les atouts respectifs et les synergies du commerce online et du commerce en magasin ;
- ⇒ L'aspiration à une consommation plus qualitative : développer des concepts commerciaux misant sur les effets utiles, la qualité, le respect de la santé et de l'environnement, la proximité géographique de la fabrication et du point de vente.

Par ailleurs, au vu des différences d'effet d'entraînement de la consommation locale selon les entreprises auxquelles elle s'adresse, on peut citer un quatrième enjeu d'innovation commerciale :

- ⇒ La maximisation des retombées de la consommation locale sur l'économie du territoire : développer des concepts commerciaux favorisant les créations d'emplois, l'approvisionnement de proximité, etc. Cet enjeu interviendrait notamment dans la sélection des entreprises bénéficiaires des dispositifs d'accompagnement mis en place par la collectivité.

Reconnaitre et valoriser le potentiel de développement des enseignes lyonnaises

Pour le Grand Lyon et ses partenaires économiques, reconnaître l'importance des opportunités soulevées par la nouvelle révolution commerciale pour renforcer la propension des ménages à consommer localement et la capacité exportatrice de l'économie lyonnaise, implique de porter un regard et un discours nouveau sur les enseignes lyonnaises du commerce. Selon Marc David, responsable du service « animation réseaux commerce » de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCIL), le terreau est déjà riche...

« ...il faut savoir qu'il n'y a pas beaucoup d'agglomérations en France aussi fertiles en termes de concepts commerciaux à potentiel de développement. Chaque année nous emmenons une dizaine d'entreprises au Mapic, salon international des professionnels de l'implantation commerciale et de la distribution organisé à Cannes. Et nos homologues de Marseille, Lille, Bordeaux ou Nantes sont surpris par notre capacité à renouveler notre vivier d'entreprises. Nous avons à Lyon une économie de proximité dynamique et innovante... » (interview de Marc David, avril 2014, millenaire3.com)

Passée de un à seize points de vente depuis 2009, l'enseigne lyonnaise Cook&Go est un bon exemple de cette dynamique lyonnaise d'innovation commerciale, comme en témoigne son pdg Jean-Christophe Menz.

« Je pense que nous entrons dans un nouveau type de commerce, sur deux aspects principaux. Le premier c'est celui que vous évoquez, à savoir l'accent mis sur l'expérience. Ce que nous proposons chez Cook&Go, c'est avant tout une

expérience. Certes, nos clients repartent avec un menu, mais cela n'a rien à voir avec le fait d'aller chez un traiteur ou d'acheter des produits dans un supermarché pour cuisiner chez soi. Venir chez Cook&Go, c'est comme faire une sortie au ciné ou dans un bar à vins avec des copains, c'est une vraie expérience de loisir ! C'est chaleureux, c'est coloré, il y a de la musique, on vous sert un verre de vin pendant que vous cuisinez... L'expérientiel est essentiel chez nous parce qu'il est au cœur de la valeur proposée au client. Mais je pense qu'il s'agit d'une tendance plus générale consistant à faire de l'acte d'achat une expérience valorisant le client. De mon point de vue, cette importance croissante de l'expérientiel dans le commerce découle de l'essor d'internet. Aujourd'hui, il est plus facile d'acheter une paire de chaussure sur internet qu'en magasin ! Les commerces ne peuvent plus continuer à vendre de la même manière. Pour renouveler l'envie de venir en boutique, cette dernière doit proposer une expérience exceptionnelle. C'est bien ce que nous montrent les Apple Store, les boutiques Hollister ou encore Abercrombie, qui sont en train de renouveler en profondeur la manière avec laquelle on vend de l'électronique grand public ou du prêt-à-porter. Le deuxième point qui caractérise Cook&Go et qui traduit également une évolution de fond du commerce concerne lui aussi internet. Dès le départ, nous avons donné une place essentielle à internet dans notre stratégie puisque nous nous en servons pour faire venir des personnes dans nos ateliers. Ces dernières années on parle de plus en plus de cross-canal, de web-to-store, etc. Chez Cook&Go, nous mettons en œuvre cette stratégie depuis 2006. (interview de Jean-Christophe Menz, mai 2014, millenaire3.com)

Mais ce potentiel lyonnais reste encore insuffisamment connu et reconnu par la puissance publique.

« Nous avons là un levier de création d'emplois, d'exportation mais aussi d'attractivité du territoire. Alors que l'on retrouve toujours les mêmes grandes enseignes dans les métropoles européennes, pouvoir proposer des concepts de commerces et de services innovants est une belle opportunité pour différencier Lyon au niveau touristique et donner envie d'implanter ces concepts ailleurs. Certaines enseignes sont prêtes à jouer le jeu en indiquant l'origine lyonnaise de leur concept, voire en déménageant leur siège social dans l'agglomération lyonnaise pour bénéficier d'un meilleur accompagnement. (...) La difficulté c'est d'arriver à faire passer le message, à convaincre l'ensemble des acteurs que le commerce n'est pas quelque chose de banal et occupe au contraire une place de plus en plus cruciale dans les chaînes de valeur. A mon sens, la place accordée au commerce dans les politiques de développement économique reste insuffisante aujourd'hui. Bien évidemment, il est essentiel pour une métropole comme Lyon d'avoir des filières exportatrices puissantes, un aéroport d'envergure internationale, etc. En revanche, arrêtons de penser que les entreprises à fort potentiel de croissance et d'innovation existent seulement dans les Hi-Tech ! Les entreprises rassemblées au sein du réseau « Lyon commerce Leaders » ont de belles perspectives de développement devant elles et ont d'ores et déjà créé plusieurs dizaines d'emplois en l'espace de cinq-six ans. Malheureusement, ces entreprises restent largement en dehors des radars des politiques économiques. Par exemple, en 2011 le Grand Lyon et la CCI ont initié le programme « Pépites » afin d'accompagner les PME à très fort potentiel de croissance. Il s'agit de leur apporter une aide au niveau de la stratégie, de la levée de fonds, du développement international ou encore en matière d'innovation. Or, on peut regretter que ce dispositif ne soit toujours pas ouvert aux entreprises du commerce. J'ajoute que bon nombre de ces dernières n'attendent que ça : pouvoir être mieux épaulées pour passer les caps stratégiques, construire une dynamique collective de

partage de réflexions et d'expériences, développer des projets d'innovation en commun, etc. Lyon a la capacité à devenir l'agglomération de référence en France pour l'accompagnement à la création et au développement de concepts commerciaux. Si nous le faisons pas, d'autres nous passeront devant ! » (interview de Marc David, avril 2014, millenaire3.com)

Pour le Grand Lyon et ses partenaires, une étape fondatrice consiste donc à affirmer une ambition nouvelle pour la création, l'innovation et le développement des entreprises du commerce. D'une manière générale, l'enjeu pour la collectivité consiste à se doter d'une stratégie d'accompagnement des enseignes lyonnaises afin de les aider à développer leurs compétences et leurs infrastructures technologiques. Cette ambition nouvelle en faveur des enseignes lyonnaises implique également de refonder le travail d'accompagnement des grandes enseignes présentes dans l'agglomération lyonnaise.

3.2 Favoriser le développement d'une infrastructure cross-canal mutualisée

L'enjeu de la professionnalisation des commerçants indépendants en matière de commerce électronique

Face à l'ampleur des investissements matériels et immatériels qu'une entreprise doit consentir pour prendre pied sur le terrain du commerce cross-canal et industrialiser la relation de service, les grandes enseignes paraissent en position de force : elles peuvent investir des ressources importantes et se permettre d'expérimenter et de combler les pertes initiales... Comme l'expliquent Marc David, responsable du service « animation réseaux commerce » de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCIL), et l'économiste Philippe Moati, les commerçants indépendants apparaissent ici en position de faiblesse.

« L'impression qui se dégage aujourd'hui est que les acteurs sont interrogatifs, voire quelque peu déboussolés face à la vague du e-commerce. Ils sentent bien que celle-ci peut constituer une opportunité : si je vais sur internet, je vais peut-être saisir de nouvelles opportunités de vente, mais cela ne va-t-il pas menacer la fréquentation de mon magasin ? Et puis ils ne savent pas vraiment comment faire pour prendre pied sur la scène du commerce online, comment prendre en charge toutes les implications stratégiques, organisationnelles et financières que cela implique : quels produits vendre en ligne, comment articuler le magasin et la présence en ligne, comment gérer le stock et la logistique qui va avec, etc. ? Tout cela est très compliqué à appréhender, d'autant que les experts du e-commerce ne sont pas d'accord entre eux pour dire comment il convient de procéder... De plus, on observe que certains acteurs phares du e-commerce en France, comme Cdiscount ou VentePrivée, viennent démarcher des commerces dans l'agglomération lyonnaise afin de leur proposer de vendre sur leur place de marché en ligne. Ce qui peut être perçu comme une bonne opportunité pour mettre le pied à l'étrier sans trop s'empêtrer dans les questions de mise en oeuvre. Bref, les acteurs du commerce sont en capacité de se remettre en question et sentent bien que le sens de l'histoire est de se mettre au e-commerce, mais il reste difficile pour eux d'identifier les bonnes réponses et de prendre les bonnes décisions stratégiques pour franchir le pas. » (interview de Marc David, avril 2014, millenaire3.com)

« Le point délicat pour les petits commerçants est d'être en capacité de mobiliser les nouveaux outils permettant de saisir les opportunités de l'industrialisation de la relation de service et du commerce en ligne. On les voit mal en effet construire seuls des plateformes servicielles cross-canal combinant biens et services, online et magasin. C'est sans doute là-dessus qu'ils ont besoin d'être soutenus par la collectivité, pour les aider à se mettre en réseau et à développer des outils communs. Les choses sont d'ailleurs en train de bouger en la matière. Des commerçants s'organisent pour créer des drives collectifs, des portails de e-commerce à l'échelle d'un quartier, des capacités de livraison à domicile. La mise en place récente du site sceaux-shopping.com constitue un bon exemple de ce type d'initiatives. En définitive, la partie n'est pas perdue pour les commerces indépendants car le potentiel de marché est pour eux plus important que par le passé, mais les exigences de la compétition s'élèvent. Charge à eux de se professionnaliser. » (interview de Philippe Moati, février 2014, millenaire3.com)

Dès lors, la collectivité pourrait inciter et aider les enseignes lyonnaises à mutualiser leurs besoins d'infrastructures front-office et back-office pour le e-commerce. Cette approche mutualisée a d'autant plus de sens que la tendance à l'externalisation est plus forte dans le commerce électronique que dans d'autres domaines (H.Isaac et P.Volle, 2014) : aux Etats-Unis,

les 2/3 des sites marchands emploient moins de dix personnes, ce qui montre assez clairement que le recours à des compétences extérieures est largement répandu. Un des objectifs ici est d'arriver le plus rapidement possible à un équilibre économique de l'activité de commerce online.

Vers une place de marché d'agglomération

En premier lieu, la collectivité pourrait inciter et accompagner les acteurs lyonnais à se doter d'une place de marché commune pour commercer en ligne : présentation des enseignes et de leur offre, outils de recherche d'information et de conseil, possibilité de commande et de paiement en ligne, etc. La conception et l'animation d'une telle place de marché permettrait tout d'abord de réduire le coût d'entrée pour développer une activité de commerce online par rapport aux initiatives individuelles. En effet, les enseignes lyonnaises pourraient gagner à **mutualiser leurs investissements et charges** concernant les outils (hardware, progiciels, etc.) et les prestations nécessaires pour assurer les tâches suivantes :

- ⇒ Conception, développement et maintenance du site ;
- ⇒ Hébergement du site et gestion de la bande passante ;
- ⇒ Hébergement et animation de la base client ;
- ⇒ Actions de création de trafic vers le site (messages publicitaires en ligne, référencement dans les moteurs de recherche et les comparateurs, etc.) ;
- ⇒ Service client ;
- ⇒ Géolocalisation des enseignes ;
- ⇒ Déclinaison du site internet sur application mobile ;
- ⇒ Etc.

Le regroupement des enseignes et la mutualisation de leurs stratégies et de leurs moyens au sein d'une place de marché commune pourraient également offrir des **avantages collectifs « hors coût »**, parmi lesquels on peut évoquer les suivants (H.Isaac et P.Volle, 2014) :

- ⇒ Un outil de meilleure qualité et une capacité à le faire évoluer plus régulièrement afin de profiter des dernières possibilités technologiques ;
- ⇒ Une masse critique qui permet d'atteindre une visibilité et une notoriété accrues aux yeux des consommateurs ;
- ⇒ Des critères de sélection des commerçants présents sur la place de marché qui permettent de bénéficier d'un effet de réputation renforcé ;
- ⇒ Une base de clients plus étoffée ;
- ⇒ La possibilité de proposer des offres croisées entre enseigne, voire de composer des bouquets de biens et services articulant plusieurs enseignes ;
- ⇒ La possibilité de proposer des programmes de fidélisation mutualisés ;
- ⇒ La possibilité de développer une plateforme collaborative afin d'associer les consommateurs au développement des enseignes et de la place de marché (innovation collaborative, crowfounding, etc.)
- ⇒ Etc.

Troisièmement, outre un socle de fonctionnalités communes (portail, outils de recherche, de paiement, etc.), ce dispositif de place de marché pourrait offrir des **prestations individuelles à des coûts mutualisés** (H.Isaac et P.Volle, 2014) :

- ⇒ La possibilité de développer progressivement son activité de commerce en ligne : simple présence en ligne (site institutionnel), présentation du catalogue de biens et services, vente d'une partie réduite de l'offre, etc.
- ⇒ La possibilité de disposer d'une boutique dédiée au sein du site (shop in the shop), permettant de personnaliser les conditions d'exposition des produits (logo, couleur, contenus, etc.) ;
- ⇒ La conception, l'alimentation et la maintenance des catalogues produits ;
- ⇒ Des outils de mise en ligne ;
- ⇒ Des données et analyses statistiques de fréquentation de la boutique en ligne ;
- ⇒ Une URL ultracourte avec laquelle l'enseigne peut communiquer ;
- ⇒ Etc.

S'agissant de l'agglomération lyonnaise, la mise en place d'une telle place de marché pourrait prendre appui sur la démarche pionnière « panierdenosvilles.com » lancée récemment à Oullins et étendue à Saint-Genis-Laval. Pour ce faire, la collectivité pourrait s'inspirer par exemple de « Meylah¹⁰⁰ », entreprise nord-américaine qui aide les entreprises indépendantes à développer une activité de vente en ligne au travers d'un site propre et/ou de marketplace mutualisée.

Au-delà, la mise en place d'une telle place de marché d'agglomération soulève plusieurs questions d'importance :

A quelles enseignes ouvrir la place de marché d'agglomération ?

Il s'agit sans doute de la question la plus fondamentale et la plus sensible car elle implique de reconnaître que la place de marché ne saurait être ouverte à n'importe quelle enseigne. En effet, comme on l'a vu plus haut, l'enjeu de la maximisation de la propension à consommer localement implique de faire en sorte que les ménages consomment localement auprès d'entreprises qui présentent une plus grande capacité à ancrer ces dépenses dans l'économie locale. D'autre part, on a souligné également que le commerce et les services marchands aux ménages pouvaient constituer des leviers d'exportation par le biais du e-commerce et le développement d'un réseau de points de vente en France et à l'international. Dès lors, il paraît naturel de vouloir réserver l'accès à la place de marché aux enseignes offrant un effet d'entraînement supérieur sur l'économie locale et/ou une capacité de captation de revenus à l'extérieur du territoire grâce à des concepts commerciaux à fort potentiel de développement. En d'autres termes, des critères de sélection des entreprises pourraient être définis sur la base des résultats de l'enquête sur les différences d'effet d'entraînement proposées plus haut (2.2), ainsi que de façon à repérer les enseignes à fort potentiel de développement à l'extérieur du territoire. La place de marché pourrait par exemple privilégier les enseignes dont l'entreprise propriétaire du point de vente est localisée en région lyonnaise, dont l'activité génère un minimum d'emplois par unité de chiffre d'affaires, dont la part des salaires dans la valeur ajoutée est supérieure à un certain seuil, dont une part minimum de l'approvisionnement s'effectue à proximité, etc. Elle pourrait également s'ouvrir aux enseignes lyonnaises possédant d'ores et déjà des points de vente ailleurs en France. Bien évidemment, ces critères de sélection ne doivent pas être envisagés dans une logique de contrôle draconien mais comme un levier de différenciation majeur de la place de marché et des enseignes qu'elle rassemble face à la concurrence des grandes enseignes click and mortar et pure players. En d'autres termes, ces

¹⁰⁰ <http://meylah.com/>

critères doivent occuper une place essentielle dans le positionnement marketing de la place de marché.

Un outil de pointe ou un processus d'apprentissage ?

D'un côté, un projet de place de marché d'agglomération peut être abordé d'abord sous l'angle de l'enjeu de satisfaction et de fidélisation des consommateurs. L'enjeu consiste alors à se donner les moyens de réussir à un horizon de temps assez court, ce qui implique de lancer une plate-forme bénéficiant d'un cahier des charges et de prestataires de haut niveau, voire innovants, et ouverte en priorité aux entrepreneurs les plus enclins et en capacité de s'investir fortement (par exemple, en réservant l'accès à la plateforme aux entreprises signant une charte qualité exigeante en termes d'assortiment à proposer en ligne, de gestion des commandes, de relation client, etc.). D'un autre côté, la mise en place d'une place de marché d'agglomération peut être conçue plutôt comme un processus d'apprentissage permettant aux acteurs traditionnels du commerce de s'engager progressivement sur la voie de la révolution numérique. Ceci pouvant alors se traduire par une montée en puissance par palier du dispositif, ainsi que par un accompagnement renforcé des commerçants (formation, aide à la gestion de la boutique en ligne, etc.) par les acteurs de proximité (management de centre-ville, unions commerciales, CCI, etc.). Evoquant l'un des exemples pionniers en France de place de marché de proximité – « sceaux-shopping.com » –, Geneviève Becoulet, manager de centre-ville et coordinatrice de l'économie locale à la Ville de Sceaux, explique que c'est cette seconde option qui a été retenue par les partenaires.

« Dès le départ, nous avons préféré commencer avec une vingtaine de commerçants, alors que bien d'autres auraient souhaité s'engager à ce moment là. Notre volonté était de nous donner les moyens de bien démarrer avec un groupe restreint, d'ajuster le dispositif progressivement pour trouver la bonne formule. De notre point de vue, il ne servait à rien de vouloir se lancer avec le maximum de commerçants si l'on n'a pas les équipes en back-office pour gérer le dispositif. (...) En fait, la principale difficulté pour les commerçants indépendants est le manque de temps. La plate-forme mutualisée est une réponse à leur manque de moyens financiers. En revanche, il reste difficile pour eux d'être en capacité de s'investir comme il faudrait pour développer « ce nouveau métier ». Ils nous disent souvent « ça m'intéresse, j'ai envie de m'engager plus, mais je n'ai pas le temps car j'ai toujours une montagne de choses à faire... ». Certains ont la chance d'avoir de jeunes employés qui sont plus en phase avec les nouvelles technologies. Mais pour d'autres, cela demande une implication beaucoup plus lourde à assumer. Un enjeu important pour nous est donc d'arriver à aider ceux qui rencontrent le plus de contraintes pour développer leur activité en ligne. C'est un aspect essentiel de la mutualisation attendue par les commerçants ! D'une manière générale, il est essentiel de faire cela dans la concertation. Il ne faut pas imaginer que les choses vont s'enclencher tout d'un coup en quelques mois. Il faut laisser du temps pour que le processus s'enracine, murisse. (...) nous avons aujourd'hui une moyenne de 130 visites par jour, avec un panier moyen de 25 euros, et moins d'une centaine de commandes au total depuis le lancement de la place de marché en septembre dernier. Ces chiffres sont encore très modestes, nous en sommes bien conscients. Mais cela est normal dans la mesure où notre préoccupation jusqu'ici a été de rendre opérationnel le dispositif. (...) Après cette période de rodage, le développement de l'activité devrait s'accélérer car nous entrons dans une nouvelle étape où nous allons commencer à exploiter les leviers de croissance des grands acteurs du e-commerce. » (interview de Geneviève Becoulet, avril 2014, millenaire3.com)

Quel financement de la conception et du fonctionnement de la place de marché ?

Une autre question essentielle concerne les modalités de financement du projet de place de marché d'agglomération. La question du financement de l'investissement initial peut être distinguée de celle du financement des coûts fixes de fonctionnement de la plate-forme. En effet, s'agissant des seconds, à l'instar des places de marché mises en place par les grandes enseignes du e-commerce (Amazon, e-Bay, etc.), la place de marché d'agglomération pourrait être financée (au moins en partie) par le versement de commissions sur les ventes réalisées par son intermédiaire par les commerçants et/ou au travers d'un abonnement fixe mensuel. Quoi qu'il en soit, un soutien public paraît incontournable pour que le projet voit le jour et reste à flot le temps d'atteindre l'équilibre économique qui, rappelons-le, reste particulièrement difficile à atteindre dans l'univers du e-commerce. C'est ce que nous explique Geneviève Becoulet, responsable de « sceaux-shopping.com ».

« Après avoir validé le principe d'une place de marché mutualisée, nous avons commencé à travailler sur un projet de cahier des charges avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du 92 et l'Union des commerçants, afin de définir ce que l'on imaginait et ce que l'on attendait de cette future plateforme. (...) Sur la base de ce cahier des charges, nous avons alors consulté les meilleures sociétés spécialisées en matière de e-commerce afin de leur demander si elles étaient capables de mettre en musique notre projet. Leur réponse a été positive mais elles nous ont aussi indiqué que cela représentait un investissement financier important. Nous nous sommes alors tournés vers notre partenaire la CCI pour lui demander de porter financièrement le projet, en partant de l'idée qu'il s'agissait d'une expérimentation pouvant déboucher sur un modèle reproductible sur d'autres territoires. Ce qui a conduit la CCI à prendre en charge le développement du site en sollicitant les prestataires les mieux adaptés. (...) notre objectif est que la place de marché trouve à termes son propre équilibre économique, c'est-à-dire que le chiffre d'affaires permette de couvrir les dépenses liées à l'animation de la plate-forme et aux livraisons. Toutefois, il faut avoir conscience que la rentabilité est particulièrement difficile et longue à trouver dans l'univers du commerce électronique. Chacun sait qu'Amazon a d'abord perdu de l'argent pendant de plusieurs années avant d'arriver à trouver son équilibre économique. S'agissant de sceaux-shopping, il paraît illusoire de viser cet équilibre à moins de trois ans. Il est donc naturel que la Ville de Sceaux, l'Union des commerçants et la CCI soutiennent le projet dans sa phase de démarrage et de montée en puissance, en cofinçant l'hébergement et la maintenance, l'actualisation et l'animation du site ainsi qu'une partie limitée des coûts de livraison. Sans cela, ce type de projet ne pourrait voir le jour. » (interview de Geneviève Becoulet, avril 2014, millenaire3.com)

Quelle structure juridique donner à la place de marché ?

En lien avec la question précédente, l'objectif de pérennisation de la place de marché, au plan technique, financier et de l'animation commerciale amène à s'interroger sur les formes juridiques à donner au service une fois celui-ci lancé. L'enjeu ici est de trouver un cadre permettant la gestion et l'évolution dans la durée du partenariat public-privé. La Ville de Sceaux et ses partenaires se dirigent vers la formule associative, tandis que l'initiative « Panier de nos villes » lancée à Oullins s'est transformée en SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) à l'automne 2013.

« Pour assurer la gestion de la place de marché dans la durée, il sera nécessaire de créer une structure ad hoc et de recruter une personne. Cette structure prendra vraisemblablement la forme d'une association afin de garder la possibilité

d'intégrer de nouveaux partenaires dans le dispositif. » (interview de Geneviève Becoulet, avril 2014, millenaire3.com)

Quelle articulation avec les outils d'animation commerciale existants sur le territoire ?

Un autre point important à souligner ici concerne l'animation commerciale et éditoriale de la place de marché. En effet, son attrait auprès des consommateurs repose notamment sur la mise en scène de la vie des enseignes (arrivée de la nouvelle collection, évènements, etc.) et de la communauté des consommateurs. A cet égard, dans une optique de promotion de la consommation locale, il paraît essentiel de valoriser l'ancrage territorial de la place de marché d'agglomération. Ceci pourrait ainsi conduire au développement de partenariats avec les médias locaux et les organismes d'animation commerciale de quartier (par exemple, Tendances presqu'île, Lyon7-rive gauche, Destination Gratte-Ciel, Oullins centre-ville, etc.).

Comment articuler aire de chalandise de proximité et étendue ?

Enfin, l'un des enjeux de la place de marché d'agglomération est qu'elle devienne un outil permettant à la fois de maximiser la propension à consommer localement et de développer l'activité de vente à distance des enseignes lyonnaises vers le reste du pays. Autrement dit, la question ici est de savoir comment articuler un positionnement « agglomération » et un positionnement « régional » ou « national ». Cette question concerne tout particulièrement la conception de l'identité visuelle de la place de marché site (faut-il mettre en avant d'abord les enseignes ou plutôt les produits ? est-il pertinent de proposer une entrée commune et/ou quartier ? peut-on investir simultanément ces différentes approches ?) et les actions de création de trafic vers le site (messages publicitaires en ligne, référencement dans les moteurs de recherche et les comparateurs, etc.).

Vers un système logistique partagé

Le commerce en ligne ajoute à la logistique « amont » (approvisionnement des points de vente) une logistique « aval » (livraison et retour des commandes online). Toutefois, comme il a été souligné plus haut, cette problématique de la logistique « aval » peut être largement simplifiée en proposant aux clients de retirer leurs achats (et de les retourner) au sein du point de vente de l'enseigne concernée (« click and collect »). Rappelons que cette option présente pour le client l'avantage de la gratuité et représente pour le commerçant un investissement organisationnel minimal (il s'agit « seulement » de préparer la commande et d'assurer un accueil spécifique aux clients online). Cette option est d'ores et déjà proposée par différentes places de marché de proximité en France : « sceaux-shopping.com », « acheteraupuy.com », « paniers de nos villes » à Oullins et Saint-Genis-Laval.

Pour autant, si l'on entend soutenir la concurrence avec les leaders du commerce online, il paraît risqué de proposer aux clients uniquement le « click and collect ». La tendance est en effet à la diversification des modes de mise à disposition des commandes : retrait dans un magasin de l'enseigne, dans un point-relais, dans une consigne automatique, livraison à domicile, etc. Or, selon Henri Isaac et Pierre Volle (2014), la maîtrise des compétences et des coûts logistiques propres au e-commerce peut constituer un objectif difficilement atteignable pour des acteurs de petite taille. Dès lors, il paraît opportun d'envisager la mise en place d'un système e-logistique mutualisé à l'échelle d'agglomération, lequel pourrait bénéficier à la place de marché d'agglomération.

Ici encore, le premier avantage d'un système logistique mutualisé est qu'il permet de réduire les coûts en optimisant les processus (circuits de collecte et de livraison des produits, taux de remplissage des véhicules, nombre de véhicules nécessaires, etc.). Autrement dit, en mettant en commun leurs besoins logistiques, les enseignes présentes dans l'agglomération seraient en

mesure de négocier des prix plus avantageux auprès des opérateurs logistiques (livraison à domicile, en points relais, en consignes, etc.). Ce faisant, la mutualisation du dispositif pourrait permettre de proposer aux clients une qualité de service supérieure (éventail des modes et délais de livraison, nombre de points relais et de consignes, etc.) à ce qu'elle aurait été dans le cas d'une prestation individuelle.

En outre, dès lors que le volume des ventes en ligne progresserait significativement, la mise en place d'une ou de plusieurs plateforme(s) de stockage commune pourrait être envisagé. L'approvisionnement des fournisseurs destiné à répondre aux commandes online convergerait vers ces lieux de stockage, à partir desquels s'organiseraient les circuits de livraison (O.Chanut, G.Paché et F.Wagenhausen, 2012). De plus, ces plateforme mutualisées pourraient aussi offrir un service de retrait des commandes de type drive, ce qui permettrait aux consommateurs privilégiant la massification de leurs achats de pouvoir le faire même dans le commerce de proximité.

D'une manière générale, la question se pose de savoir à quel volume d'activité ce type de système logistique atteint son équilibre économique. Par exemple, à l'échelle d'une place de marché de ville moyenne comme sceaux-shopping.com, cet équilibre ne paraît envisageable qu'à la condition d'intégrer les grandes enseignes à la place de marché. C'est ce qu'explique Geneviève Becoulet, responsable de sceaux-shopping.com.

« Il nous paraît incontournable d'ouvrir le dispositif aux grandes enseignes de distribution si l'on veut arriver à rentabiliser le système logistique. D'ailleurs, ces enseignes nous ont manifesté leur intérêt sur le principe car cela leur permettrait de mutualiser leurs dépenses de livraison. C'est une motivation en termes de coût mais également d'implication dans le dispositif au côté des commerçants de proximité. » (interview de Geneviève Becoulet, avril 2014, millenaire3.com)

Cependant, ce choix, réalisé pour des raisons financières, apparaît relativement risqué dans la mesure où il peut contribuer à remettre en question le positionnement et, in fine, l'attractivité de la place de marché aux yeux des consommateurs : comment une place de marché peut-elle revendiquer un ancrage territorial si elle comprend les grandes enseignes nationales que l'on retrouve partout ? De ce point de vue, la place de marché « Panier de nos villes » mise en place par l'association de management de centre-ville d'Oullins prend un autre parti, celui de privilégier les enseignes disposant d'une surface de vente inférieure à 300 m² et d'assoir l'équilibre financier du système logistique sur la délimitation d'une aire de chalandise suffisamment dense et au-delà de laquelle le service n'est pas disponible. Cela dit, l'idée de mutualiser les besoins relatifs à la logistique du « dernier kilomètre » avec les grandes enseignes mérite sans doute d'être conservée et explorée plus avant, mais sans la faire dépendre de l'intégration de ces dernières à la place de marché (voir point suivant).

Quels rôles pour le Grand Lyon et ses partenaires dans la mise en œuvre de ces outils mutualisés ?

Le Grand Lyon et ses partenaires (communes, chambres consulaires, etc.) peuvent apporter différentes contributions au développement de ces plateforme-forme front-office et back-office mutualisées. On peut envisager notamment les suivantes :

- ⇒ actions de sensibilisation des acteurs aux nouveaux enjeux et opportunité du commerce cross-canal (conférences, salons, formations, etc.) ;
- ⇒ apport d'une ingénierie de projet (en direct ou par le financement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage) pour accompagner la conception, la mise en place et l'animation

des plateformes mutualisées (diagnostic, stratégie, formalisation des cahiers des charges techniques pour la sélection des prestataires, etc.) ;

- ⇒ valorisation, mise en réseau et appui au développement des initiatives existantes (Paniersdenosvilles.com à Oullins et Saint-Genis-Laval, Mypresquile.com, destinationgratteciel.com, etc.)
- ⇒ aide au financement des investissements initiaux et des premières années de fonctionnement des dispositifs
- ⇒ création d'une structure publique-privée pour assurer la gestion des plateformes dans la durée
- ⇒ conception et mise en œuvre des aménagements urbains nécessaires à la mise en place d'un système e-logistique mutualisé

De façon transversale, le Grand Lyon et ses partenaires pourraient faire de ces différentes interventions l'occasion de contribuer à deux objectifs connexes.

- ⇒ Dynamiser l'écosystème lyonnais des fournisseurs de services et technologies nécessaires à l'activité de commerce cross-canal : logisticiens, éditeurs d'applications logicielles, gestionnaires de catalogue online, fournisseurs de systèmes de sécurisation des paiements ou de facturation électronique, gestionnaire de services clients, etc.
- ⇒ Tendre vers un système logistique mutualisé d'agglomération (mise en synergie des besoins de l'ensemble des enseignes du territoire et des solutions des gestionnaires de flux) afin de maîtriser les nuisances croissantes induites par la logistique du dernier kilomètre (congestion des voiries, pollution atmosphérique et sonore, difficulté pour respecter les délais de livraison, etc.)¹⁰¹.

¹⁰¹ O.Chanut, G.Paché et F.Wagenhausen, 2012

3.3 Créer un cluster « révolution commerciale » pour stimuler la création et le développement des enseignes lyonnaises

Amplifier les dynamiques collectives dans le champ du commerce

Soutenir les entrepreneurs lyonnais sur la voie de la nouvelle évolution commerciale implique également de faire jouer les dynamiques collectives, dont le rôle crucial dans les processus d'innovation n'est plus à démontrer. Développer les coopérations entre entreprises paraît d'autant plus pertinent dans le commerce indépendant dans la mesure où celui-ci regroupe plutôt des TPE et PME, c'est-à-dire des acteurs qui n'ont généralement pas la surface financière suffisante pour mettre en œuvre des fonctions et actions de R&D en interne et dont les démarches d'innovation se jouent surtout dans les relations qu'elles nouent entre elles (NDI innovation, 2013). Jean-Christophe Menz, pdg de l'enseigne lyonnaise « Cook&Go », témoigne du soutien qu'ont pu lui apporter les réseaux d'entrepreneurs auxquels il participe pour la création et le développement de son entreprise.

« Les réseaux sont très précieux car ils permettent de lever la tête du guidon et de pouvoir « se confier ». En fait, quand on lance son entreprise, on est très seul. On se pose plein de questions tous les jours sur le devenir de l'entreprise, la stratégie et les décisions à prendre : est-ce que mon entreprise va survivre ? est-ce que je dois licencier un salarié ? est-ce que je dois expérimenter un nouveau produit ? etc. Et évidemment on ne va pas partager nos interrogations et notre stress avec les salariés. Donc, sur toutes ces questions stratégiques, pouvoir compter sur des gens qui sont passés ou passent par les mêmes étapes et ont des expériences différentes, c'est quelque chose de très important car cela permet d'éviter beaucoup d'erreurs. D'ailleurs, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Le taux de survie au bout de cinq ans des entreprises qui font partie du Réseau Entreprendre est de 90%, contre une sur deux pour l'ensemble des entreprises en France. Ces réseaux favorisent la pérennisation de l'entreprise mais ils contribuent à la définition de sa stratégie de développement. Par exemple, on peut se demander mutuellement « comment tu fais du web-to-store ? », « c'est quoi ton programme de fidélité ? », « elle ressemble à quoi ta newsletter ? », « comment tu mesures la satisfaction de tes clients ? », etc. » (interview de Jean-Christophe Menz, mai 2014, millenaire3.com)

Prendre appui sur les dynamiques collectives existantes et inviter de nouveaux acteurs autour de la table

Comme le montrent les témoignages de Jean-Christophe Menz et Marc David, responsable du service « animation réseaux commerce » de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCIL), l'agglomération lyonnaise est loin de partir de zéro en termes de dynamiques collectives. Jean-Christophe Menz évoque la force des réseaux d'entrepreneurs généralistes. Marc David présente quant à lui les principes de la démarche « Lyon commerce leaders » lancée en 2009 par la CCIL :

« Je pense également que c'est une ville très dynamique économiquement et qui possède des réseaux d'entrepreneurs très efficaces. Je fais partie du Réseau Entreprendre, de l'association des anciens de l'ESSEC et de l'association Croissance Plus. Ces réseaux sont très bien représentés à Lyon. En faire partie permet d'aller plus vite, d'être mis facilement en relation avec les partenaires dont on a besoin pour lancer son activité. D'une manière générale, c'est une ville avec un tissu entrepreneurial où l'on fait connaissance rapidement et où les liens sont assez forts. C'est une taille de ville où l'on arrive vite à une situation où tout le monde se

connait, se fait confiance et s'apporte une aide mutuelle. Et puis je peux évoquer l'action de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCIL) et le réseau Lyon Commerce Leader qui aident à partager les bonnes expériences, les bonnes pratiques, etc. » (interview de Jean-Christophe Menz, mai 2014, millenaire3.com)

« Le dispositif « Lyon commerce leaders » consiste à repérer, fédérer et accompagner des entreprises indépendantes lyonnaises du commerce et des services à la personne, leaders dans leur domaine et à fort potentiel de développement en France et à l'international. Il s'agit à la fois de faire jouer l'effet réseau autour de rencontres et de partages d'expériences, et de faire bénéficier les entreprises d'un accompagnement collectif et personnalisé afin d'optimiser leur développement. (...) D'une manière générale, cette démarche concerne tout particulièrement les entrepreneurs qui ont dans leur ADN l'idée de développer leur enseigne au travers d'un réseau de points de vente, que ce soit en propre ou au travers de franchise. Ce sont des entrepreneurs qui accordent davantage d'importance et d'efforts à la formalisation et à la protection de leur concept, des savoir-faire spécifiques qu'il implique, du nom de l'enseigne, du logo, etc. afin de pouvoir dupliquer l'idée partout en France et même à l'étranger. (...) Notre travail est d'identifier ces entrepreneurs, les rencontrer pour connaître leur projet, les aider à faire les bons choix stratégiques, et leur apporter ce qui peut leur manquer pour accélérer leur développement, voire les amener à envisager un développement plus poussé que celui qu'ils envisageaient au départ. Par exemple, sur la maîtrise des enjeux liés aux implantations commerciales, à la stratégie internet, l'e-réputation, à l'insertion dans les réseaux professionnels, etc. On peut également leur proposer de présenter leur concept aux candidats à la franchise que l'on a sur l'agglomération lyonnaise, par exemple lors du Forum Franchise que nous organisons chaque année. » (interview de Marc David, avril 2014, millenaire3.com)

Le réseau « Lyon commerce leaders » rassemble à présent un solide noyau d'enseignes en développement. Celui-ci pourrait former le socle de la création d'un cluster « révolution commerciale ».

« Aujourd'hui « Lyon commerce Leaders » fédère une soixantaine d'entreprises et bon nombre d'entre-elles connaissent un réel succès. On peut évoquer l'enseigne de restauration « Lucien et la cocotte » qui compte désormais deux restaurants à Lyon, quatre autres en France et un à Miami. Mais aussi « Cook and go », atelier de cuisine à emporter, avec plus d'une quinzaine d'implantations en France et une à New-York. Ou encore « Max Aventure », qui propose des parcs de jeux couverts pour enfants, et « Cyclable » dont le réseau de magasins de vélos de ville et de voyages s'est particulièrement étoffé. » (interview de Marc David, avril 2014, millenaire3.com)

Outre les enseignes elles-mêmes, ce cluster gagnerait à être ouvert aux prestataires et fournisseurs locaux des enseignes (grossistes, prestataires logistiques et vente en ligne, etc.), aux unions commerciales de l'agglomération, aux organismes accompagnant les entreprises sur des problématiques telles que le numérique (Espace Numérique Entreprise, La Cuisine du Web, etc.), aux pôles de recherche en science de gestion de l'agglomération (EM Lyon, IAE de Lyon, Coactis/Lyon2, etc.).

Préciser les champs d'innovation à investir

L'éclairage de Jean-Christophe Menz, pdg de l'enseigne lyonnaise « Cook&Go », montre que le cluster ne saurait se donner comme objectif général de créer chaque année un certain nombre de nouveaux concepts d'enseignes à fort potentiel de développement.

« Je pense que la logique des pôles de compétitivité doit être adaptée aux secteurs du commerce et des services. Car on ne voit pas bien comment un groupe d'enseignes pourraient collaborer pour mettre au point un concept commercial commun ou créer collectivement des concepts pour chacune d'elles. La création d'un concept commercial peut s'appuyer sur la mobilisation d'un réseau comme je le disais tout à l'heure. Mais cela reste informel, on ne peut pas le planifier et l'organiser comme le font les pôles de compétitivité. » (interview de Jean-Christophe Menz, mai 2014, millenaire3.com)

On comprend que le processus de création d'une nouvelle enseigne ne peut être institutionnalisé et planifié mais relève fondamentalement de la démarche individuelle de l'entrepreneur schumpetérien. En revanche, ce processus peut trouver à s'alimenter au sein des réseaux d'acteurs dans lequel baigne l'entrepreneur. En ce sens, un premier objectif majeur du cluster « révolution commerciale » serait de faire de la dynamique collective un levier pour alimenter un vivier d'idées dans lequel les porteurs de projet de création d'entreprise pourraient puiser pour définir et enrichir leur concept commercial. Ce capital cognitif peut aussi constituer une ressource précieuse pour aider les enseignes lyonnaises existantes à faire évoluer le leur. Un second objectif central du cluster pourrait être de faire porter l'effort d'innovation collectif sur les leviers de développement des enseignes lyonnaises. C'est ce que suggère Jean-Christophe Menz :

« La logique de projets collaboratifs des pôles de compétitivité pourrait être intéressante pour tout ce qui concerne le développement d'une enseigne. Car il y a de multiples manières d'envisager ce développement, que ce soit au niveau du modèle économique, des relations avec les franchisés, avec les fournisseurs, de la logistique, de la relation client, etc. Un bémol cependant, je ne pense pas que deux enseignes directement concurrentes accepteront de se retrouver autour de la table pour envisager ensemble les conditions de leur développement. » (interview de Jean-Christophe Menz, mai 2014, millenaire3.com)

En résumé, le cluster « révolution commerciale » pourrait s'adresser tant aux porteurs de projet de création d'enseigne qu'aux enseignes lyonnaises existantes, pour nourrir la créativité des entrepreneurs au niveau de la définition des concepts commerciaux et porter des réflexions et des projets collaboratifs sur les leviers opérationnels du développement commercial. Au total, les projets d'innovation commerciale suscité par le cluster pourraient porter sur une ou plusieurs des dimensions suivantes, qui ne sont pas exhaustives (C.Funel, A.Vittori, M.Vigoureux, 2012) :

- ⇒ Les produits et services proposés
- ⇒ Les caractéristiques et l'animation du point de vente
- ⇒ L'interface technologique avec le client
- ⇒ La relation client
- ⇒ Les relations avec les fournisseurs
- ⇒ La logistique d'approvisionnement et de livraison
- ⇒ Le mode de développement de l'enseigne (modélisation du concept commercial, relations entre tête de réseau et points de vente, etc.)
- ⇒ Le système d'information

Deux enjeux d'innovation pourraient cependant faire l'objet d'une attention particulière au sein du cluster :

Construire collectivement des compétences de pilotage de la production et de l'intégration de bouquets biens/services

Comme il a été souligné plus haut, les acteurs du commerce prennent conscience que la capacité de leur offre à répondre à la diversité et à la complexité des attentes des leurs clients implique de plus en plus de maîtriser les caractéristiques des produits commercialisés et de définir des bouquets combinant biens et services pour proposer une solution globale au consommateur. En ce sens, le cluster « révolution commerciale » pourrait donner une priorité au développement des nouvelles compétences (conception, sous-traitance, gestion de marque, intégration d'un réseau de compétences, etc.) soulevées par ces enjeux. Trois grandes raisons militent en ce sens.

La première est que les enseignes lyonnaises, prises individuellement, n'ont sans doute pas la capacité à développer et rentabiliser ces compétences. Il paraît ainsi pertinent de construire des compétences mutualisées entre les membres du cluster, que ces compétences soient internalisées par ces derniers ou mobilisées via un réseau de prestataires locaux (par exemple, mobiliser une communauté de designers). De plus, face à l'enjeu de la création de bouquets biens/services, la combinaison des offres proposées par les enseignes lyonnaises peut ouvrir des opportunités commerciales insoupçonnées. La seconde raison est que ces compétences constituent potentiellement un facteur de différenciation majeur par rapport aux grandes enseignes nationales et internationales. En effet, ces dernières disposent d'un avantage durable en termes de compétitivité-coût de leur approvisionnement puisqu'elles peuvent se prévaloir d'un volume de vente tel qu'elles disposent de la plus forte capacité à peser sur les fournisseurs afin d'acheter les marchandises au prix le plus bas. Dès lors, comme l'affirme le PDG de Fab.com¹⁰², « la seule façon de se battre dans le monde d'Amazon, c'est de vendre des choses qu'Amazon ne vend pas », et donc de proposer une différenciation qualitative en développant ses propres marques et des gammes de produits uniques. D'ailleurs, cet avantage concurrentiel pourrait se révéler d'autant plus fort que les grandes enseignes peuvent rencontrer des difficultés à développer un approvisionnement plus qualitatif en raison de la persistance d'un climat de conflictualité avec leurs fournisseurs du fait de négociations d'abord fondées sur le prix (P.Moati, 2011). Enfin, investir prioritairement dans le développement de compétences mutualisées de pilotage de la chaîne de valeur se justifie par le fait que c'est en grande partie ici que se joue l'amélioration des retombées de la consommation locale sur l'économie du territoire. En privilégiant l'approvisionnement auprès de fournisseurs de proximité, les enseignes lyonnaises pourraient en effet renforcer leur effet d'entraînement. Ceci leur permettrait d'ailleurs de consolider leur différenciation qualitative par rapport à la grande distribution en répondant aux aspirations à « consommer local » exprimées par un certain nombre de consommateurs. En définitive, il s'agit là d'un levier essentiel pour contribuer à la transition d'un modèle de consommation essentiellement quantitatif vers un modèle plus qualitatif, c'est-à-dire dans lequel on consomme moins de produits parce ces produits sont à la fois plus qualitatifs et plus chers.

Accélérer le développement des enseignes lyonnaises en France et à l'international

Un autre enjeu crucial pour le cluster « révolution commerciale » concerne le déploiement des enseignes lyonnaises dans le reste du pays, voire à l'international. Du point de vue de l'agglomération lyonnaise, cet enjeu renvoie bien sûr à la capacité de ces enseignes à ramener des richesses sur le territoire au travers par exemple du chiffre d'affaires des succursales ou des droits d'entrée et des redevances sur le chiffre d'affaires versés par les franchisés. Du point de vue des enseignes, il renvoie au fait que, dans le champs du commerce et des services, la vitesse

¹⁰² Cité par Henri Isaac et Pierre Volle (2014)

du déploiement du réseau de points de vente constitue un paramètre crucial pour bénéficier pleinement des avantages offerts par l'innovation : accès provisoire à une rente de monopole, place de leader, parts de marché, etc. En effet, comme le souligne une étude du Crédoc consacré à l'innovation commerciale (C.Funel, A.Vittori, M.Vigoureux, 2012), à la différence de l'industrie, une innovation commerciale repose largement sur des éléments immatériels et ne peut être protégée par des brevets. Dès qu'une bonne idée visant le consommateur apparaît, elle est largement divulguée par le succès de l'enseigne à l'origine de l'innovation, et donc aussitôt remarquée par les concurrents qui s'empressent de la copier. Dès lors, le « first mover advantage » prend une importance beaucoup plus forte pour les innovations commerciales ou de services que pour les innovations technologiques. Outre les projets d'innovation auquel il pourrait donner lieu en matière de développement de réseaux de points de vente et de vente en ligne, le cluster « révolution commerciale » pourrait offrir des services spécifiques en matière de modélisation du concept commercial en vue de sa duplication, de levée de fond pour financer l'expansion, de structuration de la fonction franchise (définition du contrat de franchise, animation des franchisés, etc.), de mise en place d'un site de vente en ligne de qualité, de présence sur des market place (place de marché d'agglomération, mais aussi places de marché permettant d'envisager un développement international : Amazon, Alibaba¹⁰³, etc.), etc.

Proposer un ensemble de dispositifs d'animation de la communauté « révolution commerciale »

A l'instar d'autres clusters et pôles de compétitivité en activité en France, le cluster « révolution commerciale » pourrait mettre en place différents leviers de stimulation de la dynamique collective afin de renforcer la cohésion des acteurs et de favoriser l'émergence et le développement de projets d'innovation commerciale. Quelques dispositifs peuvent d'ores et déjà être envisagés.

Un dispositif de veille économique

Le cluster « révolution commerciale » a vocation à proposer différents outils d'animation de la dynamique collective. Un premier axe de travail peut consister à assurer le recueil et la diffusion des informations clés auprès des membres du cluster. Il s'agit ici de mettre en place un dispositif de veille économique sur l'évolution des comportements de consommation, le renouvellement des concepts commerciaux, l'évolution des outils numériques appliqués au commerce, etc. en région lyonnaise, en France, ou encore dans les principaux pays occidentaux et marchés de consommation émergents (Chine, Inde, Brésil). Ce dispositif pourrait s'appuyer notamment sur les outils existants (par exemple, l'enquête consommateurs de la CCIL), les nouveaux dispositifs d'études proposés plus haut (2.), la curation de sources d'information ciblées, la veille sur les réseaux sociaux (pour recueillir de l'information sur les conditions d'usage, les défauts des produits, les attentes d'amélioration des consommateurs dans les secteurs sur lesquels sont positionnées les enseignes lyonnaises). La diffusion de l'information recueillie implique par ailleurs de concevoir différents supports de partage : newsletter, conférences, plateforme internet, études ciblées, etc.

Une offre de formation mutualisée

Un second axe d'animation du cluster renvoie aux besoins de formation des chefs d'entreprise et du personnel des enseignes lyonnaises. Dans un contexte marqué par l'immixtion toujours plus forte des technologies numériques dans l'univers du commerce et des services, et le

¹⁰³ Alibaba est une entreprise chinoise de commerce en ligne, leader sur le marché chinois. Ce dernier est devenu le premier marché e-commerce dans le monde en 2013 (<http://www.lsa-conso.fr/pourquoi-la-chine-est-l-avenir-du-e-commerce,174808#xtor=EPR-40>)

développement de concepts commerciaux plus serviciels reposant fortement sur la qualité de la relation client, les enjeux de qualification des ressources humaines sont importants. Dès lors, sur la base des besoins exprimés et partagés par les enseignes membres, le cluster « révolution commerciale » pourrait proposer un programme annuel de formations ciblées sur les nouveaux savoir-faire clé de la relation de service (marketing, relation client, offres en bouquets, nouveaux modèles économiques, etc.) et du cross-canal (système d'information intégré, e-logistique, etc.), et leurs déclinaisons en matière de conception du point de vente (magasin connecté, design, etc.). Ceci peut s'appuyer notamment les initiatives existantes, en particulier celles de la CCI de Lyon et de l'Espace Numérique Entreprise.

« Si demain vous voulez créer un site internet pour vendre en ligne, nous avons des équipes qui peuvent vous apporter des diagnostics, des conseils. Pour ce faire, nous avons un partenariat avec l'Espace Numérique Entreprise pour des prestations de formation et d'accompagnement individuel sur la création et la mise à jour d'un site web, les systèmes d'information e-commerce, le référencement, la gestion de la e-logistique, le e-marketing, la présence sur les réseaux sociaux, etc. D'une manière générale, notre préoccupation est de lever les freins à l'investissement dans le e-commerce. Cela implique de créer les conditions permettant de rassurer les acteurs et, surtout, de les professionnaliser. Il s'agit d'éviter l'échec par amateurisme et de faire comprendre que le commerce en ligne est un vrai métier qui demande un minimum d'engagement et une capacité à apprécier la qualité des prestataires que l'on sollicite. J'ajoute que cette démarche d'accompagnement fait écho à une autre initiative, « Lyon Shop Webdesign », qui relève davantage de l'émulation collective. Il s'agit d'un concours lancé en 2009 par la CCI de Lyon pour promouvoir les meilleurs sites Internet des commerces lyonnais. (...) Nous accompagnons les acteurs sur la question de l'amélioration de la qualité du point de vente. Une fois encore, cela passe par des actions de sensibilisation, de formation, d'accompagnement individuel (diagnostic, conseil), etc. mais aussi par la promotion des points de vente les plus innovants. C'est le concours « Lyon Shop & Design » qui est le pendant magasin de celui que j'ai évoqué précédemment. L'enjeu ici est de montrer que refaire une boutique n'est pas forcément hors de prix et que cela peut avoir une incidence forte sur l'évolution du chiffre d'affaires. » (interview de Marc David, avril 2014, millenaire3.com)

Le prolongement logique de cet effort en faveur de la formation serait de nouer des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et professionnel de la région lyonnaise afin de renforcer l'offre de formation dédiée aux métiers du commerce et des services marchands.

Des temps d'échange réguliers et des dispositifs d'accompagnement personnalisés entre membres du cluster

Comme l'a expliqué Jean-Christophe Menz, les échanges fréquents entre chefs d'entreprise constituent un point d'appui précieux pour se ressourcer et éviter certaines erreurs. Pour favoriser ces moments d'échanges tout en préservant leur caractère informel et convivial, le cluster pourrait proposer des temps de rendez-vous – petits déjeuners, déjeuners, etc. – pendant lesquelles des chefs d'entreprises pourraient présenter leurs questionnements stratégiques et initiatives opérationnelles du moment, et susciter en retour les réactions et conseils des autres membres du cluster. Dans certains cas, ces échanges peuvent soulever un besoin d'accompagnement plus poussé. Ils pourraient alors déboucher sur la mise en place de dispositifs de mentorat, au travers desquels le chef d'entreprise serait accompagné pour une certaine durée par un ou plusieurs entrepreneurs membre du cluster. Ces relations personnalisées permettraient de partager une expérience, des savoir-faire, de l'information sur

les ressources locales (fournisseurs, financeurs, etc.), etc. de nature à répondre aux problématiques rencontrées par le chef d'entreprise mentoré¹⁰⁴.

Des groupes de travail et des appels à projets pour enclencher des processus collectifs d'innovation commerciale

Dans les différents champs d'innovation commerciale évoqués plus haut (produits et services proposés, caractéristiques et animation du point de vente, relation client, etc.), le cluster « Révolution Commerciale » pourrait proposer à ses membres la mise en place d'un groupe de travail et d'un appel à projets, afin de susciter la formulation, la sélection, le prototypage et l'expérimentation de nouvelles propositions de valeur pour les consommateurs. Ces groupes de travail et projets rassembleraient les différents type d'acteurs membres du réseau : enseignes, fournisseurs, laboratoires de recherche, organismes de soutien aux entreprises, etc.

Une plateforme d'innovation collaborative physique et online

Pour favoriser l'avancée de ces projets d'innovation, le cluster pourrait mettre en place une plateforme d'innovation collaborative à la fois physique (type living lab) et web (type Quiky). L'enjeu de cette plateforme est d'ouvrir le processus d'innovation aux consommateurs afin de nourrir, expérimenter et valider les concepts d'innovation. En effet, comme l'explique Philippe Moati (2012), l'émergence d'une « économie des effets utiles » implique une participation beaucoup plus active des consommateurs à la création de richesse dans la mesure où la qualité des effets utiles dépend de plus en plus de l'implication des consommateurs lors de l'usage du produit mais aussi en amont au stade de la conception. Dès lors, cette plateforme d'innovation collaborative pourrait permettre aux enseignes du cluster de s'engager dans des processus de co-conception de l'innovation commerciale avec leurs clients. La plateforme pourrait aussi servir d'outil de collecte de retours d'expérience tout au long de la vie du client avec le produit, permettant d'en préciser les performances, le type d'usage auquel il est effectivement le plus approprié, la fiabilité, la durée de vie, les compétences qu'il implique de la part du consommateur pour en optimiser l'usage... (P.Moati, 2012). Cette plateforme d'innovation commerciale collaborative pourrait constituer l'un des volets du projet « Lyon Innovation Center ».

L'organisation d'un évènement emblématique annuel

Dernier dispositif d'animation évoqué ici, l'organisation d'un évènement annuel autour de la « nouvelle révolution commerciale » permettrait de mettre en scène la dynamique collective du cluster, les services d'animation et d'accompagnement qu'il propose, de valoriser l'avancée des projets et les réussites, et d'ouvrir de nouveaux horizons. Ce faisant, cet évènement pourrait contribuer à élargir la dynamique du cluster à de nouveaux acteurs.

Le cluster pourrait comprendre un volet « innovation sociale »

Enfin, le cluster « révolution commerciale » pourrait gagner à s'ouvrir au champ de l'entrepreneuriat social. S'inscrivant dans la mouvance de l'économie sociale et solidaire, ces entreprises présentent en effet un intérêt certain dans l'optique de mieux répondre aux besoins de consommation des habitants et de maximiser les retombées locales de l'activité économique. Les entreprises sociales offrent potentiellement une triple capacité d'innovation : apporter des solutions novatrices à des besoins mal satisfaits par les entreprises privées conventionnelles et le secteur public ; inventer des modes d'organisation qui optimisent les retombées positives pour le territoire et la société (insertion économique, approvisionnement

¹⁰⁴ Voir par exemple l'institut du mentorat entrepreneurial mis en place par la CCI de Paris : http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/institut-du-mentorat-entrepreneurial/accueil_ime

local, etc.) ; adopter des principes de répartition du profit qui donnent la priorité à la création de valeur sociale (priorité donnée au développement de l'activité). Directeur de Val Horizon, un groupe de 11 entreprises sociales situées dans le secteur de Trévoux, Armand Rosenberg explique que les entreprises sociales peuvent être considérées comme de véritables opérateurs de développement local. Il évoque notamment les dynamiques collectives nouées autour du Pôle Territorial de Coopération Economique « Domb'Innov ».

« Développer des services aux habitants par le développement de l'emploi local, voilà notre crédo. (...) L'exigence d'efficacité est encore plus grande pour les entreprises sociales. Parce qu'elles se donnent des objectifs sociaux supplémentaires, cela crée pour elles une complexité supplémentaire. Par exemple, dès lors que l'on fait de la préservation et de la création d'emplois sur le territoire un objectif central de l'entreprise, vous pouvez être sûr que cette dernière sera gérée bien différemment que lorsque le maintien d'un certain niveau de rentabilité est le critère unique. Si je prends l'exemple de Val Horizon, toutes les entreprises du groupe s'engagent à réserver des postes à des personnes inscrites dans des parcours d'insertion ou de professionnalisation et à conserver ces personnes jusqu'au terme de leur parcours. (...) De la même manière, si les bénéfices que vous générez ne sont pas destinés à rémunérer vos actionnaires, mais ont vocation à financer des projets à valeur ajoutée sociale, vous ne faites pas les mêmes choix. De même, répondre à certains besoins sociaux suppose de s'engager sur des champs d'activités peu rentables et donc de savoir composer avec cette contrainte. (...)

Le Pôle poursuit deux grands objectifs. Il s'agit d'une part de développer une stratégie de groupement entre les entreprises de l'économie sociale permettant la mutualisation de moyens (communication, comptabilité/gestion, investissements, formation, etc.) et la définition conjointe de priorités dans les projets de développement. D'autre part, nous nous engageons à soutenir le développement de nouvelles entreprises sociales. L'un de nos projets phares aujourd'hui est le lancement d'une Coopérative d'activité et d'emploi afin d'accueillir les porteurs de projet de création d'entreprise et sécuriser leur démarche par la mutualisation de moyens. L'entrepreneur serait ainsi salarié pendant la phase de test de son activité puis pourrait rester coopérateur s'il le souhaite un fois son projet opérationnel. Cette coopérative permettra d'offrir une alternative à l'auto-entrepreneuriat et de répondre à l'isolement des entrepreneurs individuels. Elle permettra aussi de mettre en commun des ressources, ce qui peut permettre d'atteindre plus rapidement une masse critique en termes d'activité. Plus largement, notre dispositif d'incubation d'entreprises sociales repose sur les principes suivants : une stratégie marketing partant des besoins des habitants du territoire pour repérer des pistes de création d'entreprise ; une stratégie de repérage des initiatives socio-économiques réalisées ailleurs pour une reproduction locale accélérée ; l'élaboration d'un portefeuille de projets d'utilité sociale pour le territoire ; une démarche de repérage, de soutien à l'émergence, voire de captation sur d'autres territoires d'entrepreneurs sociaux ; une mobilisation solidaire des membres du pôle pour l'émergence de projets ; une démarche d'accompagnement s'adaptant aux spécificités de chaque projet, sans mode opératoire prédéfini et en mettant en exergue la figure entrepreneuriale, qu'elle soit individuelle ou collective. » (interview d'Armand Rosenberg, octobre 2013, millenaire3.com)

Le cluster « révolution commerciale » pourrait ainsi favoriser les échanges entre entrepreneurs conventionnels et entrepreneurs sociaux afin, par exemple, d'aider les premiers à renforcer leur valeur ajoutée sociale et les seconds à gagner en efficacité organisationnelle et opérationnelle.

3.4 Renouveler l'accompagnement des grandes enseignes présentes dans l'agglomération lyonnaise

Comme on l'a montré plus haut, reconnaître que la consommation locale des ménages n'a pas le même effet d'entraînement selon la nature de l'entreprise à laquelle elle s'adresse incite à reconsidérer la priorité donnée jusqu'à présent aux grandes enseignes nationales et internationales dans la stratégie de développement commercial de l'agglomération lyonnaise. Pour autant, cela ne saurait conduire la collectivité à interrompre le travail engagé avec celles-ci. Pour au moins deux raisons.

D'une part, force est de constater que de nombreuses grandes enseignes sont d'ores et déjà présentes au sein de l'agglomération lyonnaise, que certaines d'entre-elles renforcent régulièrement leur implantation, tandis que d'autres grandes enseignes font régulièrement le choix de s'y installer. Dès lors, comme l'explique Marc David, responsable du service « animation réseaux commerce » de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCI de Lyon), il peut paraître contreproductif d'ignorer ou de s'opposer à ce mouvement. Parce qu'il paraît préférable d'accompagner les projets d'implantation pour les orienter dans un sens favorable à la stratégie de développement commercial du territoire. Parce que les investissements consentis par les grandes enseignes contribuent à rehausser la qualité du tissu commercial de l'agglomération lyonnaise. Parce que la collectivité ne peut se désintéresser de la santé des grandes enseignes présentes au sein de l'agglomération lyonnaise : les difficultés que pourraient rencontrer ces enseignes pour relever les défis soulevés par la nouvelle révolution commerciale auraient nécessairement des répercussions locales. Ce qui amène Marc David à imaginer la mise en place d'une stratégie d'accompagnement des « grands comptes » du commerce et des services marchands.

Il faut avoir conscience que Lyon est très attractive auprès de ces grandes enseignes. Elles manifestent leur intention de s'implanter ou de renforcer leur implantation dans notre agglomération. De notre point de vue, il ne paraît pas judicieux de vouloir ignorer, voire freiner, cette demande. Si l'enseigne Celio décide d'ouvrir deux nouvelles boutiques, elle y parviendra avec ou sans nous. Il nous semble donc préférable de s'associer à ces projets d'implantation de façon à leur donner une orientation la plus favorable par rapport au développement du tissu commercial de l'agglomération. Pour ce faire, nous organisons chaque année avec le Grand Lyon un salon qui s'appelle « Lyon VisioCommerce ». Celui-ci est entièrement dédié aux enseignes désireuses de se développer dans l'agglomération lyonnaise. (...) Un autre argument en faveur de l'accueil des grandes enseignes est qu'elles tirent vers le haut les commerces indépendants. Par leur communication, par le soin qu'elles apportent à leurs vitrines, etc., elles créent un effet d'émulation qui tend à renforcer la qualité du tissu commercial. De même, elles constituent une source d'inspiration pour tous les porteurs de projet qui souhaitent créer un nouveau concept commercial. L'agglomération est un bon terrain pour faire son benchmark ! (...) Troisièmement, je pense qu'il y a également un enjeu fort à travailler avec les dizaines de grandes enseignes nationales ou internationales déjà implantées dans l'agglomération, et en particulier avec les groupes qui les détiennent. On pense par exemple au groupe Beaumanoir qui possède les enseignes « Morgan », « La City », « Bonobo » ou encore « Cache-cache » et dont les points de vente dans l'agglomération représentent plusieurs centaines d'emplois, des centaines de milliers d'euros de chiffre d'affaires, de la fiscalité locale, etc. Idem pour une enseigne comme Celio qui compte sept boutiques et des dizaines d'emplois dans l'agglomération. On pourrait être tenté de se désintéresser de ces enseignes une fois qu'elles sont implantées, en considérant notamment que

leur développement se décide au niveau de la tête de réseau et non à l'échelle des territoires d'implantation. De mon point de vue, ce raisonnement est erroné car on a sans doute intérêt à ce que ces enseignes réussissent elles-aussi à faire face aux mutations du commerce et on peut considérer que cette capacité se joue aussi au contact du terrain. Comment peut-on les accompagner dans leur développement, qu'a-t-on à leur proposer pour les aider au niveau de la formation, des besoins de mobilité des salariés, etc. ? Pourquoi ne pas étendre l'accompagnement des « grands comptes » développé par le Grand Lyon aux grandes enseignes du commerce ? L'enjeu paraît d'autant plus important lorsqu'il s'agit de points de vente en franchise, c'est à dire adossés à des entrepreneurs lyonnais indépendants. Je suis convaincu qu'il y a là tout un pan nouveau à explorer. En revanche, le bémol que l'on peut apporter à ce que je viens de dire est bien évidemment la tendance à l'uniformisation du tissu commercial. Car ce qui fait la qualité de ce dernier c'est aussi sa diversité. Après le débat sur la concurrence entre le centre et la périphérie, qui s'est relativement apaisé aujourd'hui, la question de l'uniformisation commerciale est sans doute le prochain débat qui s'ouvre aujourd'hui. Veut-on que le centre-ville de Lyon soit identique à celui de Villeurbanne, d'Oullins et autres ? Et, effectivement, nous sommes ici dans un nœud de contradictions. Une illustration de cela : la puissance financière des grandes enseignes est telle qu'il est très tentant pour les commerçants indépendants de leur céder leur fonds de commerce. C'est le phénomène que l'on observe au centre-ville de Lyon, avec les rues de la République et Edouard Herriot. Le problème est encore plus criant quand même les franchisés ne sont plus en capacité de se payer un emplacement dans les sites les plus centraux, dans lesquels règnent de plus en plus les succursales des grandes enseignes. (interview de Marc David, avril 2014, millenaire3.com).

D'une manière générale, un enjeu essentiel ici pour la collectivité est celui du renouvellement de ses modes de travail avec les grandes enseignes de façon à les sensibiliser sur la question de leur effet d'entraînement sur l'économie locale et les amener à s'engager dans une démarche de progrès en la matière.

4. Inciter les habitants à consommer localement, auprès des entreprises qui entraînent le plus l'économie locale

La maximisation de la propension des ménages à consommer localement ne repose pas seulement sur la capacité des entreprises du commerce et des services aux particuliers à répondre aux évolutions de la société de consommation. Elle dépend aussi de la prise de conscience par les ménages eux-mêmes qu'ils ont le pouvoir de contribuer à la vitalité économique du territoire où ils résident en faisant le choix de consommer localement, auprès des entreprises les plus vertueuses en termes d'effet d'entraînement local. Comme le suggèrent les études nord-américaines présentées plus haut, un changement modeste des habitudes de consommation des habitants peut produire un effet positif de grande ampleur sur l'économie locale. Cependant, au vu de l'évolution des aspirations des consommateurs décrite plus haut, il semble que cette volonté de donner du sens à sa consommation pour provoquer des changements à l'échelle de la société (P.Hébel, 2009) peut converger avec le désir de développer des pratiques de consommation s'inscrivant sur le registre de la proximité avec le producteur et le commerçant.

Au total, conforter la propension des ménages à consommer localement passe également par une conscience accrue du citoyen-consommateur sur la portée de ces actes pour l'économie locale et la diffusion plus large dans le corps social d'aspirations émergentes favorables à la proximité. A l'échelle d'un territoire comme l'agglomération lyonnaise, cette approche nouvelle de la consommation comme axe de politique économique pourrait se décliner en quatre grandes orientations qui, encore une fois, ne visent pas l'exhaustivité.

- ⇒ Faire de la consommation locale un objet du débat public d'agglomération (4.1)
- ⇒ Labelliser et répertorier les commerces et services « local friendly » (4.2)
- ⇒ Organiser des campagnes de sensibilisation « consommer local » (4.3)
- ⇒ Mettre en place des outils de fidélisation : carte de fidélité et monnaie locale (4.4)

Les orientations d'action proposées ici s'inspirent largement des initiatives locales portées par les mouvements d'entrepreneurs nord-américains BALLE¹⁰⁵ (Business Alliance for Local Living Economies) et AMIBA¹⁰⁶ (American Independent Business Alliance) pour inciter les consommateurs à privilégier les entreprises indépendantes locales lors de leurs achats.

¹⁰⁵ <https://bealocalist.org/>

¹⁰⁶ <http://www.amiba.net/home>

4.1 Faire de la consommation locale un objet du débat public d'agglomération

Comme on l'a vu plus haut, les pratiques de consommation des ménages mettent en jeu non seulement le dynamisme de l'économie locale, mais également le bien-être des personnes, le lien social ou encore la préservation de l'environnement naturel. En ce sens, comme le soulignent le Conseil d'Analyse Stratégique (2011) et le think-tank Terra Nova (G.Cantillon et D.Frioux, 2012), les choix de consommation peuvent être considérés aujourd'hui comme un champ d'action publique à investir de façon plus volontariste. Cependant, parce qu'ils mettent en jeu autant notre modèle de société que l'intimité des trajectoires de vie, ceux-ci ne sauraient être transformés « par décret ». La légitimité et l'acceptabilité de l'intervention de la puissance publique en la matière implique que cette dernière fasse de la consommation un objet de débat public à part entière.

Ces considérations sont valables à l'échelle d'une agglomération comme Lyon. La volonté de la collectivité d'infléchir les choix de consommation des ménages dans un sens plus favorable à l'économie locale doit être replacée dans un cadre plus large. D'une part, il s'agit de prendre en compte dans sa globalité le potentiel de transformation sociétale que renferment les pratiques de consommation (pas seulement économique, mais aussi existentielle ou écologique). D'autre part, il s'agit de fonder le discours et l'action de la collectivité en matière de choix de consommation des ménages sur les enseignements du débat public d'agglomération. Cette nouvelle scène de débat pourrait être chargée d'instruire plusieurs grandes questions :

- ⇒ Comment rendre le citoyen plus conscient de la portée de ses choix de consommation sur son bien-être, sur la vitalité de l'économie locale ou l'empreinte écologique des activités humaines ?
- ⇒ Que recouvre plus précisément l'aspiration à « consommer mieux », et en particulier en matière de proximité avec les producteurs et les commerçants ?
- ⇒ Quel espace de choix s'offre aujourd'hui aux consommateurs pour « consommer mieux », et quel élargissement serait-il souhaitable d'envisager ?
- ⇒ Comment partager plus largement dans la société l'aspiration à consommer mieux et l'information sur les choix possibles, en particulier auprès des ménages modestes ?
- ⇒ Quels indicateurs du « mieux consommer » pourrait-on déployer à l'échelle de l'agglomération ?
- ⇒ Etc. ?

Cette réflexion collective pourrait mobiliser les instances de démocratie participative existantes (comme le Conseil de Développement), mais aussi en susciter de nouvelles (en s'inspirant par exemples des initiatives de certaines collectivités pour la définition de nouveaux indicateurs de richesses¹⁰⁷ : ateliers citoyens, forums hybrides, etc.). Par ailleurs, elle pourrait s'appuyer sur les dispositifs d'études sur les pratiques de consommation envisagés plus haut.

¹⁰⁷ Voir notamment C.Offredi et M.Laffut, 2013

4.2 Labelliser et répertorier les commerces et services « local friendly »

Comme le montrent les initiatives locales soutenues par les mouvements d'entrepreneurs nord-américain BALLE et AMIBA, engager des campagnes de communication incitant les habitants à consommer localement auprès des entreprises les plus vertueuses en termes d'effet d'entraînement sur l'économie locale implique, au préalable, de répertorier ces dernières. S'agissant de l'agglomération lyonnaise, cette démarche pourrait s'intégrer ou s'organiser en complémentarité avec le Label « Lyon, Ville équitable et durable » créé en 2010 par la Ville de Lyon¹⁰⁸. Concrètement, le dispositif pourrait consister à :

- ⇒ **Définir des critères permettant de sélectionner les commerces et services générant des retombées supérieures pour l'économie locale.** Comme il a été suggéré plus haut, il pourrait s'agir par exemple de retenir les enseignes dont l'entreprise propriétaire du point de vente est localisée en région lyonnaise, dont l'activité génère un minimum d'emplois par unité de chiffre d'affaires, dont la part des salaires dans la valeur ajoutée est supérieure à un certain seuil, dont une part minimum de l'approvisionnement s'effectue à proximité, etc. Il paraît opportun d'ajouter un critère complémentaire selon lequel toute entreprise labellisée s'engage à participer aux campagnes de sensibilisation des habitants sur la consommation locale (cf. 4.3), ainsi qu'à la place de marché d'agglomération.
- ⇒ **Mettre en place un processus de labellisation des entreprises « local friendly ».** Ceci implique de définir une instance en charge d'instruire les dossiers (comprenant par exemple des responsables politiques et/ou techniques de la collectivité, des représentants d'organismes représentatifs de l'entrepreneuriat indépendant lyonnais, des membres du club des entreprises labellisées, etc.), ainsi que les différentes étapes de la procédure (dossier de candidature, traitement de la candidature, notification de la décision du comité de labellisation, etc.).
- ⇒ **Inciter les entreprises lyonnaises à déposer leur candidature pour être labellisée.** On peut considérer en effet que le label sera d'autant plus attractif et mobilisateur aux yeux des consommateurs qu'il est capable de répertorier l'ensemble des entreprises « local friendly », et donc de proposer l'offre de commerces et services la plus étendue possible.
- ⇒ **Créer une marque pour communiquer autour du label.** La promotion des entreprises « local friendly » serait sans doute facilitée par la mise en place d'une stratégie de marque. Celle-ci pourrait constituer une déclinaison de la démarche « OnlyLyon ».
- ⇒ **Offrir aux consommateurs des outils d'information sur les entreprises labellisées :** guide papier¹⁰⁹, site internet/application mobile présentant et géolocalisant les entreprises¹¹⁰, etc. Ces outils pourraient être intégrés ou associés à la place de marché d'agglomération évoquée plus haut.

La conception et l'animation de ce dispositif de labellisation pourrait s'effectuer en partenariat avec les acteurs économiques concernés (CCI, CMA, unions commerciales de l'agglomération, organismes de l'ESS (CRESS, URSCOP, ADIE, Rhône Développement Initiative, etc), cluster « révolution commerciale » proposé plus haut, etc.), les communes et les instances de débat public évoquées précédemment.

¹⁰⁸ Initiative unique en France, le label « Lyon, ville équitable et durable » traduit la volonté de la ville de Lyon d'identifier les entreprises, commerces, artisans, lieux et événements qui répondent de manière pragmatique aux enjeux du développement durable à travers une offre de consommation responsable (<http://www.lyon.fr/page/economie/economie-sociale-et-solidaire/le-label-lyon-ville-equitable-et-durable.html>)

¹⁰⁹ Voir par exemple le guide proposé par « Louisville independent business alliance » (<http://www.keoplouisvilleweird.com/members>)

¹¹⁰ Voir par exemple le site internet de l'alliance « Local First » d'Arizona (<http://localfirstaz.com/directory/index.php>)

4.3 Organiser des campagnes de sensibilisation « consommer local »

En s'inspirant des initiatives des mouvements d'entrepreneurs nord-américain BALLE et AMIBA, les acteurs partie-prenante du label pourraient mettre en place de nouveaux partenariats afin de décliner dans l'agglomération les principes des « buy local campaigns ».

Changer la culture consommation au profit de l'économie locale

Le guide édité par AMIBA pour aider les « business alliance » locale à organiser des campagnes « buy local »¹¹¹ explique que l'un des enjeux clé de ces démarches est d'arriver à faire comprendre au public qu'il ne s'agit pas seulement de consommer localement, mais de consommer auprès des entreprises qui profitent le plus à l'économie du territoire. In fine, l'objectif est d'enclencher un changement durable dans la culture de consommation au bénéfice du développement des entrepreneurs locaux. Ce changement consiste notamment à déconstruire les ressorts classiques de l'acte de consommation – en montrant par exemple que privilégier le « moins cher » n'est souvent pas le meilleur choix pour soi comme pour l'économie locale et que les grandes surfaces ne sont pas toujours meilleur marché – et de donner aux choix de consommation une dimension sociale en tant que manifestations du sentiment d'appartenance à la communauté locale : je soutiens mon territoire et les gens qui y vivent par mes choix de consommation.

Définir avec soin les messages à délivrer

Selon AMIBA, le succès des campagnes « buy local » dépend d'abord de la tonalité des messages qu'elles délivrent. Du côté de l'offre, ces campagnes doivent s'efforcer de susciter l'adhésion de l'ensemble des entrepreneurs concernés, en couvrant l'ensemble des secteurs du commerce et des services.

Du côté des consommateurs, les messages ne doivent pas verser dans le registre de la culpabilité et du sauvetage, ni être conçus selon une logique marketing classique. Au contraire, il s'agit de gagner la confiance et l'adhésion des habitants par la prise de conscience et la stimulation du lien social : l'enjeu est bien qu'ils décident par eux-mêmes. Prise de conscience tout d'abord car il s'agit de faire comprendre aux habitants que consommer en priorité auprès des entrepreneurs « local friendly » recèle des bénéfices pour le consommateur (par exemple, des relations plus personnalisées et conviviales avec le commerçant, ou lorsque ce dernier se fournit auprès de producteurs locaux offrant des produits de meilleure qualité que ceux fabriqués dans les pays à bas cout de main d'œuvre), mais aussi pour l'économie locale (cf. flyer ci-dessous) et, *in fine*, pour la communauté qui réside sur le territoire. A Lyon, ce type d'argumentation pourrait s'appuyer notamment sur les résultats de l'étude proposée plus haut sur les retombées que génèrerait un changement des habitudes de consommation. Il s'agit également de susciter un sentiment de connivence vis-à-vis des entreprises locales, en révélant les valeurs et l'histoire des personnes qui les animent.

D'une manière générale, selon AMIBA, un point clé consiste à combiner des messages inclusifs visant l'audience la plus large avec des argumentations plus ciblées afin de toucher des publics spécifiques. A cet égard, la proposition faite plus haut de réaliser une étude qualitative sur les motivations et les freins à la consommation locale permettrait d'identifier ces différents segments de consommateurs. Elle pourrait permettre notamment de repérer le groupe des « lead users » en matière de consommation locale, lequel pourrait alors jouer un rôle d'exemple mobilisateur pour les autres habitants.

¹¹¹ <http://www.amiba.net/buy-local-campaigns>



As customers, we are about to collectively spend a large portion of our annual shopping budget between Nov. 1 and Dec. 31.

If you join us in shifting those dollars to locally owned, independent businesses, we'll all generate 2-3 times as much economic activity in our community than if we had spent our money at a national chain.

Across North America, that could mean billions of dollars of economic impact.

ShiftYourShopping.org

Enfin, cet effort pour convaincre les habitants que changer leurs habitudes de consommation pourrait être bénéfique pour le territoire où ils résident peut déboucher sur des messages portant sur ce qu'ils peuvent faire concrètement. AMIBA souligne ici qu'un écueil consisterait à demander aux gens de dépenser une somme précise auprès des entreprises « local friendly ». En effet, pour certaines personnes modestes, ce montant sera hors de portée, tandis qu'il pourra paraître insignifiant pour les personnes aisées. Quelles que soient leurs habitudes de dépenses actuelles des personnes, il semble donc préférable de leur demander de privilégier un peu plus les entreprises locales pour la période à venir et de faire un pas de plus l'année suivante. C'est ainsi que bon nombre des « business alliance » locales affiliées à BALLE, AMIBA et d'autres mouvements du même type utilisent le slogan du « 10% Shift¹¹² » pour faire passer un message simple et rassurant selon lequel chacun peut s'engager à basculer 10% de ses dépenses des grandes enseignes vers les entreprises indépendantes locales.

Mobiliser différents modes de communication

Selon les guides édités par AMIBA, BALLE et Center for a new american dream pour aider les « business alliance » locale à organiser des campagnes « buy local »¹¹³, ces campagnes doivent faire en sorte de rendre le message « buy local » devienne incontournable dans la vie quotidienne des habitants. Pour ce faire, différents leviers peuvent être mobilisés :

Un affichage omniprésent et des informations complémentaires dans les points de vente labellisés

Comme on peut s'en douter, le mode de communication le plus facile et le moins onéreux à mettre en œuvre reste l'affichage. AMIBA propose par exemple à ses membres tout un ensemble d'outils de communication visuelle pour promouvoir les messages clés : autocollants, affiches, badges, logos et messages à intégrer aux supports de communication de l'enseigne (site web, catalogues, tickets de caisse, factures, sacs, etc.), etc.

Le guide AMIBA souligne que, en complément de ces supports visuels, le personnel des points de vente participant doit être en



¹¹² Voir par exemple le site <http://www.tenpercentshift.ca/>

¹¹³ Voir <http://www.amiba.net/buy-local-campaigns> et <http://www.newdream.org/programs/collaborative-communities/community-action-kit/local>

mesure de répondre aux questions des clients à propos des bénéfices de la consommation locale. De plus, AMIBA recommande que des documents d'information soient mis à disposition des consommateurs dans les points de vente.

La diffusion de messages d'information sur les différents médias locaux

AMIBA incite également ses membres à diffuser des messages d'information sur les radios, journaux, chaînes de télévision et sites d'information locaux. Pour ce faire, AMIBA propose par exemple des enregistrements audio génériques¹¹⁴.

La mise à disposition d'un outil permettant aux habitants de mesurer l'impact de leur consommation sur l'économie locale

Bon nombre des « business alliances » locales engagées dans une campagne « 10% shift » proposent sur leur site internet un outil permettant de comparer l'impact actuel de sa consommation et ce qu'il serait si l'on privilégiait les entreprises locales¹¹⁵. On peut ajouter que ce type d'outil peut servir de support à la mise en place d'incitations comportementales (ou nudges) reposant sur la comparaison avec le comportement moyen des consommateurs ou avec le comportement plus vertueux d'une part significative des consommateurs. Plusieurs études en matière d'économie comportementales montrent que la mise en évidence des normes sociales constituait un levier significatif pour faire évoluer les comportements dans le sens souhaité et conforter les choix des personnes qui les ont déjà adoptés en leur faisant passer le message qu'elles donnent le « bon exemple » (CAS, 2011).



Source : Local First Arizona

La mise en scène d'entrepreneurs ou enseignes emblématiques

Une autre manière de susciter l'adhésion des habitants est de leur parler de l'histoire et des convictions des entrepreneurs locaux, au travers d'affiches, voire de reportages.

L'organisation d'évènements mobilisateurs autour de la consommation locale

Enfin, sensibiliser et de mobiliser les habitants peut aussi consister à organiser des évènements conviviaux, ludiques et/ou festifs pendant lesquels ils sont invités à faire la démonstration de leur soutien à l'économie locale. Les guides élaborés par AMIBA, BALLE et Center for a new american dream¹¹⁶ promeuvent tout d'abord l'organisation d'évènements récurrents. AMIBA et BALLE coordonnent par exemple deux évènements à l'échelle nationale : « Shift Your Shopping¹¹⁷ », organisé au moment des fêtes de fin d'année afin d'établir une tradition annuelle favorable aux économies locales ;



¹¹⁴ http://www.amiba.net/buy_local_materials/free-outreach-tools

¹¹⁵ Voir va exemple <http://shifftarizona.com/>

¹¹⁶ Voir <http://www.amiba.net/buy-local-campaigns> et <http://www.newdream.org/programs/collaborative-communities/community-action-kit/local>

¹¹⁷ <http://shiftyourshopping.org/2013/>

« Independents Week¹¹⁸ », organisé en juillet avec la volonté de promouvoir les contributions des entreprises indépendantes aux communautés locales et le rôle du citoyen dans leur bonne santé. S'appuyant bien évidemment sur les stratégies d'affichage et de relations média évoquées précédemment, notamment pour annoncer leur tenue, ces événements proposent des activités ludiques et festives¹¹⁹ : « Indie challenge » (les habitants relèvent le défi : réaliser tous ses achats de la semaine auprès des entreprises locales), « Find Your Independents! » (chasse au trésor pendant laquelle il s'agit de trouver des articles et ou services offerts par des entreprises locales), pique-nique/barbecue (en privilégiant les produits locaux), « Engage local filmmakers » (inviter les cinéastes locaux, les étudiants en formations cinéma/télévision à mettre en image l'évènement), etc. Certaines « business alliance » combinent ces événements à un festival culturel invitant des artistes locaux¹²⁰ (musique, danse, etc.).

Des événements plus ponctuels peuvent également être organisés tels que les « cash mob » et « carromob ». Les premiers consistent à mobiliser un maximum de personnes à se rendre dans un commerce ou service indépendant précis, un jour et à une heure spécifique, afin d'y faire des achats¹²¹. Les secondes sont en fait un boycott inversé (« buycott ») dans la mesure où elles visent à obtenir l'engagement d'une entreprise à accroître ses retombées sur l'économie locale en échange de promesses d'achat de la part de consommateurs¹²². La « carotte », ici les achats, sont vus comme un levier essentiel pour influencer le comportement des entreprises.

D'une manière générale, ces campagnes « buy local » ont un réel effet sur l'activité des entreprises locales concernées. Depuis plusieurs années consécutives, l'Institute for Local Self Reliance (ILSR) mène une enquête annuelle auprès des entreprises indépendantes. L'enquête 2014 (qui a porté sur 2 602 entreprises) montre que, dans les territoires où des « business alliance » organisent régulièrement une campagne de sensibilisation « achetez indépendant/achetez local », les indépendants ont vu leur chiffre d'affaires croître de 7,2% contre 2,6% dans les autres zones (S.Mitchell, 2014).



¹¹⁸ <http://www.amiba.net/buy-local-campaigns/indie-week>

¹¹⁹ <http://www.amiba.net/buy-local-campaigns/indie-week/activities>

¹²⁰ <http://www.localfirst.com/events/street-party>

¹²¹ <http://www.cashmob.com/>

¹²² <http://www.carromob.org/> et la version française <http://www.carromob.fr/>

4.4 Mettre en place des outils de fidélisation : carte de fidélité et monnaie locale

Une fois que les consommateurs ont franchi le pas de la « préférence locale », il paraît pertinent de favoriser leur fidélité aux entreprises labellisées. Bien évidemment, les campagnes de sensibilisation évoquées précédemment peuvent contribuer à entretenir la dynamique. Cependant, il peut être opportun d'envisager la création de leviers plus « structurels ». A cet égard, deux outils de fidélisation sont proposés ici.

Créer une carte de fidélité

Un premier levier de fidélisation, relativement classique, consiste à mettre en place une carte de fidélité fonctionnant auprès de l'ensemble des entreprises labellisées. Les récompenses ou incitations offertes par ces cartes de fidélité peuvent prendre plusieurs formes :

- ⇒ Chaque achat réalisé dans l'un des points de vente du réseau permet de cumuler des points qui peuvent ensuite être dépensés dans ces mêmes points de vente sous la forme de bons d'achat¹²³ ou permettre d'accéder à une sélection de biens ou services proposée par les entreprises participantes¹²⁴.
- ⇒ La présentation de la carte de fidélité permet d'accéder à des réductions, des promotions, des offres spéciales, etc. dans les différents points de vente participant¹²⁵

A l'ère numérique, cette carte de fidélité peut être couplée à une application mobile afin de suivre l'évolution de ses points fidélités, d'être informé des offres que réservent les commerçants aux détenteurs de la carte, etc.¹²⁶ Cette carte de fidélité pourrait également être adossée à la place de marché mutualisée décrite plus haut.

Créer une monnaie complémentaire locale

Une seconde piste à explorer pour favoriser la fidélité des consommateurs peut consister à mettre en place une monnaie locale, c'est-à-dire une monnaie complémentaire à la monnaie officielle (l'Euro) permettant d'échanger des biens et des services au sein d'un territoire donné. Selon le guide pratique des monnaies complémentaires publié en 2013 par le Réseau Financement Alternatif (RFA) actif en Belgique¹²⁷, si l'on dénombre près de 5 000 projets de monnaie complémentaire à travers le monde, ces nouvelles monnaies ont en commun de mettre l'accent sur la fonction de moyen d'échange et de lien social de la monnaie : se réapproprier un outil financier classique pour en faire un outil social, ancré dans l'économie réelle et centré sur les échanges locaux, en renforçant l'identité et la cohésion au sein du territoire considéré. Ces monnaies complémentaires locales présentent ainsi un intérêt en termes d'effet d'entraînement de la consommation sur l'économie locale. Comme l'expliquent les économistes Jérôme Blanc et Marie Fare de l'Université Lyon 2¹²⁸, ces systèmes monétaires, tout en s'inscrivant dans l'univers marchand, ont généralement pour objectif (entre autres) de promouvoir une solidarité économique entre les acteurs du territoire au sein duquel ils se déploient. En effet, parce qu'elle n'est valable qu'à l'intérieur d'un territoire donné, la monnaie locale permet de réduire la déconnexion entre les espaces de formation et de dépense des revenus. Ce faisant, la réduction de l'évasion de la consommation permet de stimuler les producteurs, commerces et prestataires locaux. De plus, les monnaies locales tendent

¹²³ <http://www.live-local.ca/rewards>

¹²⁴ <http://supportland.com/>

¹²⁵ http://sonomacounty.golocal.coop/stories/get_a_golocal_rewards_card/234/

¹²⁶ Voir par exemple la *wedgcard* du quartier londonien de Camden Town : <https://camdentownapp.co.uk/>

¹²⁷ <http://www.financite.be/gallery/documents/cheque-financite/guidemonnaiescompl.pdf>

¹²⁸ Voir notamment J. Blanc et M. Fare (2010, 2012), J. Blanc (2011) et M. Fare (2012, non daté)

également à amplifier l'effet multiplicateur de la consommation locale dans la mesure où elles sont, le plus souvent, des monnaies fondantes (c'est-à-dire qu'elles perdent de leur valeur au fil du temps), donc décourageant la thésaurisation et encourageant leur circulation. Mais aussi, parce qu'elles contribuent à faire changer le comportement des consommateurs participant qui tendent à privilégier davantage que par le passé les entreprises locales. Enfin, cet effet d'entraînement sera d'autant plus fort si les entreprises acceptant d'être payées par les consommateurs en monnaie locale payent elles-mêmes leurs propres fournisseurs locaux de cette manière.

L'un des exemples les plus connus de monnaies locales est le Chiemgauer en Bavière. Mise en place en 2003 dans la région de Chiemgau, cette monnaie locale concerne aujourd'hui 2000 consommateurs réguliers, regroupe désormais près de 600 entreprises et plus de 200 associations, représente une masse monétaire en circulation s'élevant à 500 000 Chiemgauer (1 Chimgauer vaut 1 euro) et un chiffre d'affaires équivalent à près de 4 millions d'euros (Claire Cousin, 2010 ; Louise Culot, 2011).

Comme le soulignent Jérôme Blanc et Marie Fare (2010), les monnaies sociales relèvent d'une dynamique issue de la société civile et sont, en règle générale, émises par des associations. Dans l'agglomération lyonnaise, un projet de monnaie complémentaire est ainsi initié depuis 2011 par des étudiants de l'école 3A de l'Université Catholique de Lyon et un groupe de citoyens, avec pour objectif une mise en circulation de la « Gônnette » en début d'année 2015¹²⁹. D'une manière générale, dans ces processus de création de monnaie complémentaire locale, les collectivités publiques restent en retrait, se contentant généralement de valider ces innovations *a posteriori* (J.Blanc et M.Fare, 2010). Toutefois, un certain nombre de collectivités locales tendent à considérer ces monnaies locales comme des outils potentiels de politique publique, notamment sous l'angle du développement économique. Dès lors, selon Jérôme Blanc et Marie Fare (2010), plusieurs pistes d'action s'offrent à la collectivité pour accompagner le développement des projets des monnaies locales : apporter un support technique et financier (mise à disposition d'un local communal, soutien financier, rémunération d'une ou de plusieurs personne(s) en charge du fonctionnement du système, etc.), donner la possibilité de payer certains services publics (santé, transport, loisirs, etc.) en monnaie locale, faire en sorte que les taxes et impôts locaux puissent être réglés en monnaie locale, etc. Plus largement, la collectivité peut aider les porteurs de projet de monnaie complémentaire à apporter des réponses aux questions d'architectures monétaires soulevées par ce type de projet (RFA, 2013) : convertibilité, bonification, fonte, mise à disposition des utilisateurs, etc.

¹²⁹ <http://unemonnaielyonnaise.alterweb.org/>

CONCLUSION

La prospérité économique de la métropole lyonnaise ne se joue pas seulement dans la captation de revenus à l'extérieur de ses frontières. Elle repose aussi largement sur la capacité du territoire à ancrer et faire circuler la richesse en son sein. Parmi les différents ressorts permettant de réduire les fuites de richesses figure celui de la consommation locale, c'est-à-dire la capacité du territoire à renforcer la propension des ménages à consommer localement. C'est à l'analyse de ce ressort de développement qu'a été consacré le présent cahier.

La propension des ménages à consommer localement n'est pas au beau fixe dans la métropole lyonnaise

L'état des lieux proposé dans la première partie a montré tout d'abord que, davantage de revenus sont nécessaires en région lyonnaise pour créer un emploi de proximité par rapport ce que l'on observe dans la plupart des autres grandes aires urbaines françaises. Ce constat vaut d'autant plus si l'on se place à l'échelon des grandes agglomérations. A l'exception de Paris, l'ensemble des grandes agglomérations françaises fait mieux que Lyon en matière de propension à consommer localement : alors que 175 000 euros de revenus sont nécessaires pour créer un emploi de proximité marchand au sein de l'unité urbaine lyonnaise, il n'en faut que 157 000 en moyenne pour les douze unités urbaines étudiées.

Par ailleurs, l'« Enquête consommateurs » réalisée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCIL) permet de mesurer l'évolution de l'attractivité et de l'évasion commerciale de la métropole lyonnaise. Les résultats de la dernière enquête montrent que la situation s'est dégradée entre 2006 et 2011 sur les deux plans. L'attractivité de l'offre commerciale de l'agglomération lyonnaise est en recul dans tous les compartiments de consommation (alimentaire, équipements de la personne, équipement de la maison, culture et loisirs), à l'exception de l'alimentaire dans le secteur Centre. De plus, à l'échelle du Grand Lyon, comme à celle de l'aire métropolitaine, on observe une évasion commerciale croissante. Touchant davantage les produits non alimentaires que les produits alimentaires, celle-ci s'explique d'abord par la progression des achats sur internet. Ces derniers ont vu leur part dans la dépense commercialisable lyonnaise doubler entre 2006 et 2011. Au total, l'évasion commerciale en faveur du e-commerce s'élève en 2011 à 246 millions d'euros pour le Grand Lyon et 441 millions d'euros à l'échelle de la région lyonnaise. Les pertes d'emplois directs induites peuvent être estimées à environ 1 100 emplois pour le Grand Lyon et environ 2 000 emplois au niveau de la région lyonnaise.

Parce qu'elle apparaît comme un « manque à gagner » en termes d'activités et d'emplois, chaque dépense réalisée à l'extérieur constitue un frein à la réalisation du potentiel de croissance du territoire : la croissance des revenus ne se traduit pas nécessairement par une progression du même ordre des dépenses de consommation locale. Plus encore, les fuites de

consommation peuvent entraîner une dégradation de la situation économique dès lors qu'elles progressent plus rapidement que la croissance des revenus disponibles sur le territoire considéré. Ces éléments de constat invitent à mettre l'enjeu de la consommation locale à l'agenda de la politique économique lyonnaise.

Les grandes évolutions de la société de consommation soulèvent autant d'opportunités que de menaces pour la consommation locale

Partant de l'hypothèse que l'évolution de la propension des ménages à consommer localement dépend en partie du fait que les territoires sont plus ou moins en capacité d'anticiper et de répondre aux mutations de la société de consommation, la seconde partie du cahier s'est intéressée aux implications de trois tendances de fond : l'affirmation de l'économie de services, l'électronisation du commerce, la montée de l'aspiration à consommer mieux. Ces évolutions soulèvent autant d'opportunités que de menaces pour la consommation locale.

D'un côté, la montée de la part des services dans la consommation des ménages et la diffusion du paradigme de la relation de service aux secteurs de l'industrie et du commerce vont dans le sens d'une amélioration de l'ajustement qualitatif et d'une intensification des interactions entre l'offre et la demande. La consommation locale s'en trouve *a priori* renforcée du fait de l'attractivité accrue de l'offre et de l'importance croissante des espaces de consommation dans la création de la valeur de service. De plus, si les consommateurs expriment de plus en plus nettement leur aspiration à une consommation plus qualitative, celle-ci met directement en jeu le registre de la proximité : origine locale des produits, proximité des commerces... Ce qui constitue à nouveau une opportunité de dynamisation de la consommation locale.

D'un autre côté, l'essor accéléré de la cyberconsommation auquel nous assistons depuis une dizaine d'années remet fortement en question la pérennité d'un secteur essentiel de l'économie de proximité : le commerce. En effet, cette expansion repose en large partie sur le déplacement d'une part croissante des dépenses de consommation des ménages, des magasins physiques vers les sites de e-commerce. Et parce que les attraits et atouts de la cyberconsommation paraissent particulièrement solides, la part de marché du commerce en ligne devrait continuer de s'accroître à l'avenir, et pourrait dépasser les 20% à l'horizon 2020. Le risque de voir augmenter le taux de vacance commerciale, jusqu'à l'apparition de friches commerciales, est à prendre au sérieux. Toutefois, on aurait tort de voir le e-commerce seulement comme une menace pour le commerce physique. Pour les enseignes traditionnelles, développer une activité de commerce en ligne offre en effet la possibilité de répondre à l'évolution des pratiques d'achat des consommateurs (qui articulent de plus en plus les différents canaux), de relancer la fréquentation et l'achat en magasin grâce aux pratiques d'achat « web-to-store », et d'élargir considérablement l'aire de chalandise en touchant des consommateurs résidant à distance du point de vente.

Stimuler la propension des ménages à consommer localement : cinq enjeux stratégiques

Sur la base de ces éléments d'analyse, cinq grands enjeux ont été identifiés :

- ⇒ Comment développer l'offre de services dédiés au bien-être de la personne ?
- ⇒ Comment accélérer la conversion du commerce au paradigme de la relation de service ?
- ⇒ Comment saisir les opportunités et repousser les menaces soulevées par l'essor du e-commerce ?
- ⇒ Comment diffuser et satisfaire les aspirations à consommer localement des ménages ?
- ⇒ Comment valoriser les nouveaux concepts de consommation à l'extérieur du territoire ?

Premiers jalons vers une stratégie « consommation locale » pour la métropole lyonnaise...

Ces différents enjeux ont conduit à proposer dans la dernière partie trois grandes orientations stratégiques pour structurer une politique d'agglomération en faveur de la consommation locale :

- ⇒ renforcer la qualité de l'offre proposée aux habitants en aidant les enseignes du commerce à prendre le virage de la nouvelle révolution commerciale (servicialisation, cross-canal, aspiration à consommer mieux)
- ⇒ infléchir les choix de consommation des habitants en leur montrant qu'ils peuvent contribuer à la vitalité de l'économie locale
- ⇒ améliorer l'aide à la décision publique en consolidant les outils d'analyse de la consommation des ménages et de l'activité des entreprises du commerce de l'agglomération lyonnaise

...en favorisant les enseignes qui offrent les retombées les plus favorables pour l'économie locale

Une donnée essentielle doit cependant guider la définition d'une telle politique : la consommation locale des ménages n'a pas le même effet d'entraînement selon la nature de l'entreprise à laquelle elle s'adresse. En ce sens, le renforcement de la consommation locale des ménages prend tout son sens s'il bénéficie en priorité aux enseignes qui offrent les retombées les plus favorables pour l'économie locale.

RESSOURCES DOCUMENTAIRES

- Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP) – rapport d'activité 2011
- Alteres – Défaillances et sauvegardes d'entreprises en France. Bilan 2013 – janvier 2014
- Askenazy Philippe, Célérier Claire et Irac Delphine – Vente à distance, internet et dynamiques des prix – Economie & prévision, 2010/3, n°194
- Assemblée des Communautés de France (AdCF) – Les processus de développement des agglomérations françaises – 2012
- Assemblée des Communautés de France (AdCF) – Les agglomérations et leur territoire. Dix ans de dynamiques socio-économiques – 2011
- Barba Catherine – 2020, la fin du e-commerce ? – FEVAD, 2011
- Barba Catherine et al. – Le commerce électronique : évolution ou révolution ? – in « Entreprises et histoire », 2011/3 n° 64
- Baudet Sylvain – Favoriser le lien entre production et consommation : de nouvelles voies pour dynamiser l'entrepreneuriat local ? – ETD, novembre 2013
- Baudrillard Jean – La société de consommation – Editions Denoël, 1970
- Bell Daniel – The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting – New York: Basic Books, 1973 / Vers la société post-industrielle – Paris : Laffont, 1976
- Bèzes Christophe – Comparer l'image des magasins avec celle de la boutique en ligne – in « Gestion », 2013/2, Vol. 38
- Bèzes Christophe – Une comparaison empirique du profil des acheteurs monocanal et multicanal – in « Management & Avenir », 2012/2, n° 52
- Bianchi Frédéric – Pourquoi la Chine est l'avenir du e-commerce – LSA Commerce & Consommation, publié le 26 mai 2014 sur lsa-conso.fr
- Bigot Régis, Croutte Patricia et Daudey Emilie – La diffusion des technologie de l'information et de la communication dans la société française (2013) – Crédoc, collection des rapports, n°297, novembre 2013
- Blanc Jérôme et Fare Marie – Quel rôle pour les collectivités locales dans la mise en œuvre de projets de monnaies sociales ? – communication au XXXes Journées de l'Association d'Economie Sociale Charleroi (Belgique), 9-10 septembre 2010
- Blanc Jérôme et Fare Marie – Les monnaies sociales en tant que dispositifs innovants : une évaluation – in « Innovations », 2012/2 n°38
- Bonnehorgne Xavier – Comment Amazon traque les vendeurs sur le Marketplace – Challenge.fr, publié le 12-08-2013
- Boughim N. et Yannou B. – Vers une économie des fonctionnalités : changer nos rapports avec le produit pour des économies d'échelle et des nouvelles logiques de responsabilités, in « Ingénierie de la conception et cycle de vie des produits » - Paris : Lavoisier, 2006
- Bourg Dominique et Buclet Nicolas – L'économie de fonctionnalité. Changer la consommation dans le sens du développement durable - Futuribles n° 313 - novembre 2005

Boury Matthieu et Casals Julien – Les Grands Lyonnais face aux enjeux économiques – in Grand Lyon, cahier Grand Lyon Vision Solidaire n°6, printemps 2014

Bouvier Gérard et Pilarski Charles – Soixante ans d'économie française : des mutations structurelles profondes – Insee première n°1201, juillet 2008

Bouziani Zoubir et Ferrante Aline – Le commerce électronique en 2012. Les pure-players dominent les ventes web du commerce de détail – Insee Première, n° 1489, février 2014

Bréchon Pierre et Tchernia Jean-François (direction) – La France à travers ses valeurs – Paris : Armand Colin, 2009

Buclet Nicolas – Ecologie industrielle et territoriale. Stratégies locales pour un développement durable – Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2011

Buclet Nicolas – Concevoir une nouvelle relation à la consommation : l'économie de fonctionnalité – Paris : Annales des mines, série « Responsabilité & Environnement », n°39, juillet 2005 – <http://www.anales.org/re/2005/re39/buclet.pdf>

Business Insider – Reverse Showrooming: Bricks-And-Mortar Retailers Fight Back – February 13, 2014

Campaign to Protect Rural England – From field to fork: The value of England's local food webs – 2012

Cantillon Guillaume et Frioux Dalibor – Réinventer l'abondance. Pour une politique des consommations – Terra Nova, Projet 2012, contribution n°22

Capon Gilles – L'évolution de la géographie du commerce de détail. Une approche par les déclarations annuelles de données sociales – Crédoc, cahier de recherche n°285, décembre 2011

Cassiers Isabelle et Delain Catherine – La croissance ne fait pas le bonheur : les économistes le savent-ils ? – Institut de Recherches Economiques et Sociales de l'Université Catholique de Louvain, Regards Economiques, mars 2006, n°38

Cassini Sandrine – Amazon, secrets d'épicier 2.0 – lemonde.fr, publié le 08/09/2013

Centre d'Analyse Stratégique – Sortie de crise. Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ? – Rapport du groupe de travail présidé par Daniel Cohen, 2009

Centre d'Analyse Stratégique – « Nudges verts » : de nouvelles incitations pour des comportements écologiques – Note d'analyse n°216, mars 2011

Centre d'Analyse Stratégique – Pour une consommation durable – Rapport du groupe de travail présidé par Elisabeth Laville, 2011

Centre d'Analyse Stratégique – Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030 – janvier 2012

Centre Européen de la Consommation – L'obsolescence programmée ou les dérives de la société de consommation – 2013

Centre for Retail Research – Retail Futures 2018: Shop Numbers, Online and The High Street. A Guide to Retailing in 2018 – mai 2013

Chabanel Boris – Vers un nouveau modèle économique : l'économie industrielle de services – in « Vers quels lendemains allons-nous ? », Grand Lyon/Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise, 2005

Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon – Enquête consommateurs de la région lyonnaise et beaujolaise. Edition 2012/Principaux résultats – novembre 2012, <http://www.lyon.cci.fr/site/cms/2004111711254322/Enquete-sur-les-consommateurs-en-region-lyonnaise-et-beaujolaise?>

Chanut Odile, Paché Gilles et Wagenhausen Falk – Logistique urbaine : refonder les logiques d'intermédiation – in « Management & Avenir », 2012/1 n° 51

Civic Economics – Independent BC: Small Business and the British Columbia Economy – étude réalisée pour Canadian Union of Public Employees, 2013

Civic Economics – Indie Impact Study Series: Salt Lake City, Utah – étude réalisée pour American Booksellers Association et Local First Utah, 2012

Civic Economics – Indie Impact Study Series: a national comparative survey – étude réalisée pour American Booksellers Association, 2012

Civic Economics – Local works! Examining the impact of local business on the West Michigan economy – étude réalisée pour Local First of Grand Rapids, 2008

Consales Georges, Fesseau Maryse et Passeron Vladimir – La consommation des ménages depuis cinquante ans – Insee Références, 2009

Conseil Economique, Social et Environnemental – L'économie de proximité. Une réponse aux défis majeurs de la société française – 2010

Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale – Panorama de l'Economie Sociale et Solidaire en France et dans les régions – édition 2012

Colletis-Wahl Kristian, Corpataux José., Crevoisier Oliver, Kebir Leila., Pecqueur Bernard., Peyrache-Gadeau Véronique – The territorial economy: a general approach in order to understand and deal with globalization – in M-J ARANGUREN, C. ITURRIOZ, J. R. WILSON (eds.), "Networks, Governance and Economic Development : Bridging Disciplinary Frontiers", Edward Elgar, Cheltenham, 2008

Cousin Claire – Les frappés de la monnaie locale – in « Le Monde magazine », 04/12/2010

Crozet Matthieu et Milet Emmanuel – Vers une industrie moins... industrielle ? – CEPIL, La lettre du CEPIL, n° 341, Février 2014

Culot Louise – La Bavière monnaie comme elle veut – Owni, 01/09/2011 - <http://owni.fr/2011/09/01/baviere-chiemgau-monnaie-alternative/>

Davezies Laurent – Le rôle de la consommation des ménages dans le développement des territoires. Débroussaillage d'une question en friche sur le cas du Nord-Pas-de-Calais – Rapport pour le Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais, 2008

Dayan Jean-Louis – L'emploi en France depuis trente ans – in L'emploi, nouveaux enjeux – Insee, 2008

Davoine Lucie – Economie du bonheur – Paris : La Découverte, 2012

Debonneuil Michèle – L'espoir économique. Vers la révolution du quaternaire – Paris : Bourin Editeur, 2007

Dupuis Marc – Innovation dans la distribution : les paradoxes de la prospective – e in « Revue Française du Marketing », n°188, 2002

Easterlin Richard – Does Economic Growth Improve the Human Lot? – in Paul A. David et Melvin W. Reder, "Nations and Households in Economic Growth : Essays in Honor of Moses Abramovitz", New York, Academic Press, 1974

Ekins Paul – The sustainable consumer society: A contradiction in terms? – in "International Environmental Affairs », 3(4)

Ethicity – Les Français et la consommation responsable – vagues 2013, 2012, 2011

Ethicity – Révolution durable. 10 ans de transition vers de nouveaux modes de vie – 2014

Fare Marie – Monnaies sociales comme outil du développement soutenable – Institut Veblen pour les réformes économiques, février 2012

Fare Marie – Enjeux territoriaux des monnaies locales et complémentaires – document de travail, non daté

Ferrante Aline – Grandes surfaces et réseaux d'enseignes dominant le commerce de détail – Insee Première, n°1404, juin 2012

Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Févad) – Chiffres clés du e-commerce 2013

Frémeaux Philippe – L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ? – in « Projet », 2013/5, n°336-337

Funel Céline, Vittori Aurélia, Vigoureux Manon – L'innovation commerciale. Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ? – Crédoc, cahier de recherche n°291, novembre 2012

Gadrey Jean – Adieu à la croissance. Bien vivre dans un monde solidaire – Paris : Les Petits Matins, 2012

Gadrey Jean – La crise écologique exige une révolution de l'économie des services – in revue en ligne « Développement durable et territoire », Points de vue, mis en ligne le 2 septembre 2008

Gadrey Jean – Un demi-siècle de montée des services : la révolution permanente » - in Le Mouvement Social, 2005/2, n°211

Gadrey Jean – Socio-économie des services – Paris : La Découverte, 2003

Gadrey Jean et Zarifian Philippe - L'émergence d'un modèle de service : enjeux et réalités - Rueil-Malmaison : Liaison, 2002

Gadrey Jean et Delaunay Jean-Claude – Les enjeux de la société de service – Paris : Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 1987

Gallouj Faïz et Gallouj Camal – L'innovation dans les services – in « Productivité et emploi dans le tertiaire », Conseil d'Analyse Economique, rapport n°49, 2004

Gershuny Jonathan. - After industrial society? The emerging self-service economy - Londres : Mac Millan, 1978

Giarini Orio et Liedtke Patrick – Le plein emploi dans l'économie de service : rapport du club de Rome – Paris : Economica, 2000

Gilbert Axel – Unités urbaines 2010 : accélération de l'étalement urbain – Insee Rhône-Alpes, La Lettre Résultats, n°147, juin 2011

Glaeser Edward, Kerr William – The Secret to Job Growth: Think Small – In Harvard Business Review 88, n°7-8, July-August 2010

Goetz Stephan and Fleming David – Does Local Firm Ownership Matter? – in Economic Development Quarterly, August 2011, vol. 25, n°3

Grenelle de l'environnement – Rapport final du groupe d'étude « Economie de fonctionnalité » - Paris : MEDAD, 2008

Hébel Pascale, Siounandan Nicolas et Lehuède Franck – Le consommateur va-t-il changer durablement de comportement avec la crise ? – Crédoc, Cahier de recherche n°268, décembre 2009

Hébel Pascale, Siounandan Nicolas, Mathe Thierry et Pilorin Thomas – Peut-on parler d'un déclin de la confiance dans la grande marque ? – Crédoc, Cahier de recherche n°275, décembre 2010

Hoibian Sandra – Enquête sur les attitudes et comportements des Français en matière d'environnement. Edition 2011 – Crédoc, collection des rapports, n°279, janvier 2012

Houdré Cédric, Ponceau Juliette, Zergat Bonnin Marie – Les niveaux de vie en 2011 – Insee Première, n°1464, septembre 2013

IFOP – Les Français et leur relation aux enseignes traditionnelles et aux « pure players » - enquête réalisée pour le compte de BONIAL

IFOP – Observatoire 2013 de l'opinion sur l'image des banques – enquête réalisée pour le compte de Fédération Bancaire Française

INSEE – La situation du commerce en 2012. Rapport établi pour la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation – décembre 2013

Isaac Henri et Volle Pierre – E-commerce. De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle – Montreuil : Pearson, 2014

Jackson Tim – Prospérité sans croissance. La transition vers une économie durable – Bruxelles : De Boeck, 2010

Jacobs Ken, Graham-Squire Dave et Luce Stephanie – Living Wage Policies and Big-box Retail: How a Higher Wage Standard Would Impact Wal-Mart Workers and Shoppers – UC Berkeley Center for Labor Research and Education, Research Brief, avril 2011

Kahneman Daniel et Krueger Alan B. – Developments in the Measurement of Subjective Well-Being – in "Journal of Economic Perspectives", Volume 20, Number 1, 2006

Klein Naomi – No logo. La tyrannie des marques – Paris : Editions J'ai Lu, 2000

Layard Richard – Happiness. Lessons from a new science – Londres: Penguin Books, 2005

Lefranc Odile – Le développement du tourisme en ligne – Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), GCCRF-Eco n° 27, mai 2014

Le Blanc Gilles – L'industrie aujourd'hui – in « Comment sauver l'industrie ? », Alternatives économiques, hors-série n°93, 3^{ème} trimestre 2012

Lipovetsky Gilles – Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d’hyperconsommation – Paris : Gallimard, 2006

Madry Pascal – Le commerce est entré dans sa bulle – in « Etudes foncières », n°151, mai-juin 2011

Madry Pascal – La fin de l’urbanisme commercial – in « Etudes foncières », n°160, novembre-décembre 2012

Madry Pascal – Vacance commerciale, côte d’alerte – in « Etudes foncières », n°164, juillet-août 2013

Maine Center for Economic Policy – Going Local: Quantifying the Economic Impacts of Buying from Locally Owned Businesses in Portland, Maine – étude réalisée pour Portland Independent Business and Community Alliance, 2011

Marion Gilles (dir.) – Anti-manuel de marketing – Editions d’Organisation, 2004

Médiamétrie//NetRatings – Les comportements d’achats multicanaux des internautes. 9^{ème} baromètre Févad – Enquête réalisée pour le Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Févad), juillet 2013

McKinsey&Company – Impact d’Internet sur l’économie française – Comment Internet transforme notre pays – mars 2011

Merriman David, Persky Joseph, Davis Julie, Baiman Ron – The Impact of an Urban WalMart Store on Area Businesses. The Chicago Case – in Economic Development Quarterly, november 2012, vol. 26, n°4

Mitchell Stacy – 2014 Independent Business Survey – Institute for local self-reliance, 2014

Moati Philippe et Corcos Anne – La perception du prix juste par les Français – Crédoc, Cahier de Recherche, n°C254, décembre 2008

Moati Philippe et Rochefort Robert – Mesurer le pouvoir d’achat – Conseil d’Analyse Economique, rapport n°73, 2008

Moati Philippe – Quelle commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur – Crédoc, Cahier de recherche n°271, novembre 2010

Moati Philippe et Volle Pierre – L’engagement des distributeurs dans le processus de développement d’une compétence marketing : le cas français entre 1990 et 2010 – in « Entreprises et histoire », 2011/3, n° 64

Moati Philippe et Volle Pierre – La montée en compétence marketing des distributeurs : modalités, défis et enjeux de management – in « Management & Avenir », 2011/7, n° 47

Moati Philippe – Prospective du commerce physique de biens culturels – in Culture prospective, n°1, 2011

Moati Philippe – La nouvelle révolution commerciale – Paris : Odile Jacob, 2011

Moati Philippe – Refonder le modèle de consommation pour une nouvelle croissance – in « Une croissance intelligente : Demandons l’impossible » (sous la direction de Philippe Lemoine) – Paris : Editions Descartes, 2012

Moati Philippe – Modes et lieux de consommation – in DATAR, « Des facteurs de changement 2 », Territoires 2040 n°6, La Documentation française, 2012

Neumark David, Zhang Junfu, Ciccarella Stephen – The effects of Wal-Mart on local labor markets – in Journal of Urban Economics, Volume 63, Issue 2, March 2008

NDI Innovation – Nouvelle donne pour l’innovation. L’innovation dans les petites entreprises, processus et outils – 2012-2013

New Economics Foundation – Re-imagining the high street. Escape from Clone Town Britain – 2010

New Economics Foundation – The world on a plate: Queens Market. The economic and social value of London’s most ethnically diverse street market – 2006

New Economics Foundation – Clone Town Britain. The survey results on the bland state of the nation – 2005

Obsoco (Observatoire Société et Consommation – L’observatoire des consommations émergentes – vagues 2012 et 2013

Observatoire Partenarial Lyonnais en Economie (OPALE) – L’emploi touristique dans le Grand Lyon en 2012 – janvier 2014

Offredi Claudine et Laffut Michel – Le bien être peut-il être un critère d'évaluation de l'action publique ? – in « Revue française d'administration publique », 2013/4 N° 148

OTO Research – Observatoire du ROPO². Mesure des flux web to store et store to web – 2012

Péladeau Pierre et Cointet de Olivier – Perspective 2020 : quelle place pour la distribution traditionnelle dans un monde digital – Booz & Company, 2013

Pecqueur Bernard et Talandier Magali – Les espaces de développement résidentiel et touristique. Processus et scénarios – in DATAR, « Des systèmes spatiaux en prospective », Territoires 2040 n°4, La Documentation française, 2012

Piketty Thomas – Le capital au 21^{ème} siècle – Editions du Seuil, 2013

Pipame – Le commerce du futur – novembre 2009

Rallet Alain – L'évolution du commerce à l'ère de l'économie numérique – CCI de Paris, Prospective et entreprise, n°11, 2010

Reboud Louis (dir.) – La relation de service au cœur de l'analyse économique – Paris : L'Harmattan, 1997

Rocheffort Robert – La société des consommateurs – Paris : Edition Odile Jacob, 2001

Rosa Harmut – Accélération. Une critique sociale du temps – Paris : Editions La Découverte, 2010.

Recours Fanette – Les consommateurs sont prêts à payer plus cher les produits fabriqués en France – Crédoc, Consommation et modes de vie, n°239, mai 2011

Reif Xavier et Gombault Vincent – En 2012, plus d'une personne sur deux a déjà acheté sur Internet – Insee Première, n°1453, juin 2013

Reif Xavier, Solard Gwennaël – Les réseaux dans le commerce. Groupements dans l'alimentaire, succursales dans l'habillement – Insee Première, n°1269, décembre 2009

Reif Xavier – Les relations contractuelles au sein des réseaux du commerce – Insee Première, n°1310, août 2010

Réseau Financement Alternatif – Guide pratique des monnaies complémentaires – 2013

Rifkin Jeremy – L'âge de l'accès. La nouvelle culture du capitalisme – Paris : La découverte, 2000

Rocheffort Robert – La société des consommateurs – Paris : Odile Jacob, 2001

Schor Juliet – La véritable richesse, une économie du temps retrouvé – Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2013

Sénat – Rapport d'information sur le commerce électronique – Rapport n°272, janvier 2012

Solard Gwennaël – À la campagne, comme à la ville, des commerces traditionnels proches de la population – Insee, n°1245, juin 2009

Souchier Raphaël – Made in local. Emploi, croissance, durabilité : et si la solution était locale ? – Paris : Eyrolles, 2013

Stahel Walter et Giarini Orio – The Limits to Certainty: Facing Risks in the New Service Economy – Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1989

Stahel Walter – The Performance Economy – Palgrave Mac Millan, 2006

Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise (Sépal) – Le livre blanc du commerce – janvier 2014

Magali Talandier et Valérie Jousseau – Les équipements du quotidien en France : un facteur d'attractivité résidentielle et de développement pour les territoires ? – in « Norois », n°226, 2013/1

Tertre Christian du, Gaglio Gérald, Lauriol Jacques (dir.) – L'économie de la fonctionnalité, une voie nouvelle vers un développement durable ? – Toulouse : Octarès. 2011,

TNS-Sofres – Etude sur le "fabriqué en France" – pour le compte du Ministère de l'économie et des finances, mai 2010

Vacher Thomas – L'usage d'Internet par les sociétés en 2013 : un recours minoritaire aux médias sociaux – Insee Première, n°1495, avril 2014

Vaileanu-Paun Ingrid et Boutillier Sophie – Économie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ? – in « Innovations », 2012/1 n°37 Van Niel Johan – L'économie de fonctionnalité : définition et état de l'art – Troyes : Université de

Technologie, 2007

Vanheems Régine – Multicanalisation des enseignes. Comment internet transforme les comportements en magasin – in « Revue française de gestion », 2012/8, n° 227

Vargo Stephen et Lusch Robert – Evolving to a New Dominant Logic for Marketing – in Journal of Marketing, Vol. 68, January 2004)

Viard Jean – Nouveau portrait de la France. La société des modes de vie – Editions de l’Aube, 2011

Villemeur Alain - Europe et Etats-Unis : la divergence économique – in « Futuribles », 2004, n°299

Ward Fiona – Local Economic Blueprint – Transition Towns Totnes, REconomy project, 2013

Xerfi/Precepta – M-commerce : quelles stratégies mobiles pour conquérir et fidéliser des consommateurs nomades ? – octobre 2012

Xerfi – Le marché bancaire en France – avril 2013

Xerfi – La distribution d’électroménager et d’électronique grand public – mai 2013

Xerfi – Le marché de la musique enregistrée – juin 2013

Xerfi – Edition, location et distribution vidéo – juillet 2013

Xerfi – La vente à distance grand public – décembre 2013

Xerfi – Les agences de voyage – janvier 2014

Zenith Optimedia – Executive summary: Advertising Expenditure Forecasts December 2013 – <http://www.zenithoptimedia.com/wp-content/uploads/2013/12/Adspend-forecasts-December-2013-executive-summary.pdf>