



IDÉES

Le mariage de Walmart et Google ou le baiser du burreau

Les plates-formes numériques vont-elles devenir incontournables pour les commerçants ? L'union du leader de la distribution et du géant du Net laisse en tout cas présager de profondes mutations

L'annonce de l'alliance entre Walmart et Google remet au premier plan la question de l'impact du e-commerce sur le secteur de la distribution. La force disruptive du e-commerce, apparu il y a vingt ans, est-elle comparable à celle qu'a eue l'apparition de l'hypermarché en son temps ?

Ce n'est pas si sûr. La Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad) a évalué les ventes en ligne en 2016 à 72 milliards d'euros. Environ la moitié de ce chiffre est associée au transport et au tourisme et ne relève donc pas du commerce au sens strict. Le e-commerce aurait ainsi conquis un peu de plus de 7 % du marché du commerce de détail. C'est moins que les 11 % de part de marché des hypermarchés en 1983 (soit vingt ans après l'ouverture du premier magasin), auxquels il convient d'ajouter celle des supermarchés apparus en 1958 (7 % en 1978, 8 % en 1983). Le choc du e-commerce aurait donc été sensiblement moins violent que celui provoqué par l'essor de la grande distribution alimentaire.

Relativisons. Le e-commerce continue de bénéficier d'une croissance très rapide (+ 14,2 % au premier trimestre 2017). Une centaine de dirigeants de réseaux de distribution physiques interrogés par l'Observatoire société et consommation en 2014 anticipaient en moyenne une part de marché de

27 % en 2024. Cette croissance pèse sur l'activité des magasins, surtout en période d'atonie de la consommation. Le transfert de ventes entre canaux physiques et virtuels n'est pas étranger à l'érosion des positions des hypermarchés, aux difficultés rencontrées par de grandes chaînes de l'habillement, à l'essoufflement de l'attractivité des centres commerciaux. Aux États-Unis, où la diffusion du e-commerce est

LA VALEUR SE CRÉE DÉSORMAIS, EN AMONT, DANS L'INNOVATION ET, EN AVAL, DANS LA RELATION AVEC LES CLIENTS

plus avancée, la crise du commerce physique est plus palpable encore.

Évaluer le caractère disruptif du e-commerce en termes de concurrence entre circuits risque cependant de faire passer à côté de l'essentiel. Il est désormais acquis que commerces en ligne et physiques sont plus complémentaires que concurrents. L'«omnicanalité» s'impose aujourd'hui comme une évidence: la plupart des distributeurs physiques sont désormais présents en ligne, et les *pure players* du e-commerce ouvrent boutiques (voir la récente acquisition de



Whole Foods par Amazon). Le véritable enjeu est la redéfinition en cours de l'économie du commerce, impulsée par un environnement technologique, économique et sociétal profondément différent de celui qui avait porté l'essor de la grande distribution.

ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

La grande distribution se basait sur un modèle « industriel » orienté vers la réduction des coûts par l'exploitation systématique des effets de dimension, afin d'étendre les débouchés dans le contexte de la consommation de masse. Aujourd'hui, l'important est de savoir souffler sur les braises d'un désir de consommer susceptible de s'affaiblir avec la satisfaction des besoins de base, dans le cadre d'une demande qui s'est démassifiée. Si, dans un premier temps, le e-commerce s'est imposé par sa capacité à exploiter de nouveaux leviers de réduction des coûts, il est vite apparu que le numérique permettait d'organiser autrement la relation avec les consommateurs, d'identifier avec précision les attentes, de répondre à l'hétérogénéité de la demande par la profusion de l'offre, et de nouer une relation personnalisée, le tout dans des conditions de coût maîtrisées. Les *pure players* ont fait ainsi entrer le commerce dans l'économie de la connaissance : la compétitivité réside désormais dans la capacité à collecter des données et dans la maîtrise des compétences de compréhension du marché. Ils ont révélé que, dans le commerce comme ailleurs, la valeur se crée désormais, en amont, dans l'innovation et, en aval, dans la relation avec les clients. C'est toute la chaîne de valeur du commerce qui est ainsi en cours de redéfinition. Le rapprochement de Walmart et Google témoigne des difficultés du leader mondial de la grande distribution à acquérir les compétences nécessaires au maintien de sa compétitivité ; il révèle aussi l'importance stratégique de la maîtrise des points de contact avec les consommateurs : pour susciter et capter la demande, puis pour maîtriser la relation et se nourrir des don-

nées qui en sont issues afin d'améliorer encore les capacités à capter la demande. Ainsi, avec Amazon et eBay, c'est l'un des plus « virtuels » des acteurs du numérique, Google, qui se lance aux Etats-Unis dans la livraison à domicile des achats – y compris alimentaires – réalisés par le biais de son site ou sa borne « Home », alors que les distributeurs classiques ont toujours vu le « coût du dernier kilomètre » comme un obstacle rédhibitoire au déploiement du e-commerce dans l'alimentaire.

Les Google, Amazon ou Alibaba sont en train de procéder à la « plateforme » du commerce, en se concentrant sur la valorisation de leur capacité à capter la demande auprès de ceux qui souhaitent écouler leurs produits. Voilà qui rappelle le modèle économique de la grande distribution lorsqu'elle monnaye auprès de ses fournisseurs sa capacité à faire venir les consommateurs dans ses magasins. A la différence près que, désormais, s'embarrasser des coûts et des risques associés à l'activité de commerçant devient facultatif, la rentabilité découlant de la capacité de mise en relation. Lorsque Walmart s'associe à Google ou lorsque des distributeurs utilisent la « Marketplace » d'Amazon ou d'Alibaba, ils se mettent dans la position de leurs propres fournisseurs, et courent le risque de devenir de simples sous-traitants d'un petit nombre d'acteurs en passe de s'imposer comme un point de passage obligé pour l'accès au marché. Si Walmart se donne ainsi les moyens de – peut-être – rattraper Amazon, il met le doigt dans un engrenage dangereux. Avait-il le choix de faire autrement ? Cette question se pose pour tous les grands distributeurs issus de la précédente révolution commerciale. ■



Philippe Moati est professeur d'économie à l'université Paris-Diderot et cofondateur de l'Observatoire société et consommation (ObSoCo)