

Académie des sciences commerciales
de France

Quel avenir pour la distribution ?

par **Léon F. Wegnez**

Directeur Général

Comité Royal Belge de la Distribution

Les questions qui se posent

La « *roue de la distribution* » ne cesse de tourner et la question se pose de savoir quelle sera la distribution de demain. Que vont devenir les petits commerces qui ont survécu jusqu'à ce jour à l'avènement de la grande distribution ? Quel est l'avenir du supermarché face à la vague déferlante des magasins d'alimentation en discount ? Comment l'hypermarché réussira-t-il à maintenir ses positions parfois durement conquises face aux supers qui se rénovent et jouent résolument la carte des produits frais et celle des magasins de proximité, et face aux nouveaux spécialistes qui leur prennent des parts de marché parfois importantes dans les rayons non-alimentaires dont ils avaient pourtant fait un cheval de bataille ? Mais aussi, de quoi demain sera-t-il fait pour les *hard discounters*, eux qui ont fait trembler tous les autres concepts de magasins et qui se trouvent confrontés à présent à la nécessité de repenser une partie de leurs assortiments, leur stratégie de marques et de prix, et même leur politique d'image, pour maintenir l'attrait qu'ils exercent sur les consommateurs aux profils toujours plus variés et aux exigences toujours davantage affirmées ?

Quant à la localisation des magasins, est-il réellement réaliste de prévoir une significative rénovation du commerce dans le centre des villes, le développement dans la périphérie des villes européennes de grands centres alliant commerces et activités de loisir, mais aussi l'implantation d'une juxtaposition de points de ventes alimentaires et surtout non-alimentaires sur les axes routiers empruntés quotidiennement par les travailleurs se rendant en voiture à leur travail et en revenant ? Et comment toute cette problématique sera-t-elle influencée, dans un sens ou dans l'autre, par la volonté de la population, soit de privilégier la vie à la campagne, soit de se laisser séduire par le retour de l'habitat dans les villes, rendues plus humaines et à nouveau conviviales ?

Enfin, la question reste posée de la collaboration des grandes, des petites et moyennes entreprises de distribution, non seulement dans l'enceinte des centres commerciaux, que ceux-ci aient une vocation locale ou résolument régionale, mais aussi et surtout dans le cadre de

contrats de franchise qui jouent la carte à la fois de la sécurité d'entreprendre et de la rapidité de la croissance.

Tout cela étant, il faut s'interroger également sur le positionnement des pouvoirs publics au niveau de la régularisation des marchés, du contrôle des positions dominantes, du respect de la libre concurrence, de la protection des intérêts des petites et moyennes entreprises ; sans oublier que ce sont aussi les intérêts fondamentaux des consommateurs, la contribution du commerce au mieux-être et au mieux vivre de la population, qui sont au cœur même de toute cette analyse.

En réalité, l'avenir de la distribution est conditionné à la fois par les initiatives qui seront prises tant par les pouvoirs publics que par les entreprises du secteur, sans oublier le vrai pouvoir décisionnaire des consommateurs, car c'est finalement pour eux que tout se crée et ce sont bien eux qui commandent, en définitive, la réussite ou l'échec de toutes les formes de distribution et de tous les produits que celles-ci commercialisent avec plus ou moins de réussite, en collaboration avec leurs producteurs. Il est d'ailleurs juste d'ajouter que ce partenariat entre distributeurs et fabricants est, lui aussi, s'il s'inscrit dans le respect bien compris des intérêts des uns et des autres, un véritable catalyseur du développement du commerce.

Les évolutions qu'il faut prévoir

Toutes ces considérations prises en compte, quelle évolution peut-on prévoir à court et à moyen terme, au niveau des catégories de magasins et de leurs implantations géographiques ?

Une première constatation s'impose : les consommateurs d'aujourd'hui sont avares de leur temps et privilégient de plus en plus la rapidité de réalisation de leurs achats, surtout de leurs achats de produits de grande consommation. Ceci veut dire que « *le plaisir de faire les courses* » n'est plus une réalité aujourd'hui dans la plupart de nos sociétés de consommation. C'est pourquoi, les distributeurs doivent mettre tout en œuvre pour réveiller ce sentiment de satisfaction qui habitait précédemment leur clientèle lors de la découverte et de l'acte d'achat des produits. Il s'agit bien de définir une nouvelle approche psychologique des consommateurs, et son élaboration plus ou moins réussie sera, il n'en faut pas douter, facteur de croissance ou de déclin des magasins qui s'engageront dans cette voie. Le réaménagement des points de vente, la priorité donnée à la facilité d'accès au magasin et aux produits dans les rayons, la clarté de l'offre, l'adéquation optimale entre l'assortiment et les désirs d'achat de la clientèle de la zone de chalandise au niveau de la qualité et des prix, l'accueil et la convivialité qui sont pratiqués dans le magasin, sont autant d'atouts pour assurer l'avenir. Et ceci est vrai pour toutes les catégories de commerces.

Cela étant, et du fait même de l'importance que les consommateurs d'aujourd'hui attribuent aux facteurs « *proximité* » et « *qualité d'accueil* », tout porte à croire que les petits commerçants ont encore un avenir. Dans la recherche d'un judicieux équilibre entre la grande et la petite distribution, il ne fait aucun doute, en effet, que les petites et moyennes entreprises

ont encore un rôle important à jouer. Il y a, en réalité, une véritable complémentarité qui ne marginalise en aucun cas les petites entreprises de distribution. Mais il leur faut identifier le meilleur créneau, le meilleur concept de magasin, la meilleure localisation, le meilleur assortiment, la plus judicieuse politique de prix, pour développer et conserver les parts de marché qui leur reviennent. Tant en alimentation qu'en non-alimentaire, il faut prévoir un bel avenir pour les petits commerçants indépendants audacieux et proches de leur marché.

Quant aux supermarchés, ils ont, eux aussi, un bel avenir devant eux, pour autant qu'ils pratiquent résolument une politique de proximité, qu'ils privilégient absolument la vente de produits frais, qu'ils continuent de mener le combat de la compression des marges pour offrir des prix compétitifs, face à des *hard discounters* qui sont entraînés, souvent malgré eux, dans une spirale évolutive de leurs concepts de magasins et des assortiments qu'ils offrent. Car, en modernisant leurs points de vente, en introduisant des marques réputées dans leur assortiment, en jouant eux aussi la carte des produits frais, ils s'écartent inévitablement de leur concept de base et se rapprochent de la formule du supermarché, perdant dans l'aventure cette image de grande agressivité au niveau des prix qui a fait leur succès fulgurant. Mais en jouant la carte des magasins de plus petite surface implantés au plus près des consommateurs, ils continueront cependant à conforter leur présence dans le paysage de la distribution.

Ceux qui s'interrogent sur l'avenir de l'hypermarché et qui craignent que le dynamisme des nouveaux grands spécialistes non-alimentaires mette gravement en danger cette formule de distribution, doivent se garder d'un jugement trop rapide. Il est vrai que certaines grandes chaînes d'hypermarchés connaissent des difficultés notoires et sérieuses, mais on constate aussi que d'autres enregistrent un beau développement. La question est dès lors posée de l'identification des causes d'une telle différenciation des résultats. La vérité est à trouver, comme toujours dans la distribution, au niveau des politiques d'assortiment et de prix, du concept même d'aménagement des points de vente, de la relation plus ou moins réussie entre le personnel et la clientèle, du niveau qualitatif de la communication de l'entreprise vers la clientèle ciblée, de la réussite ou non d'une judicieuse stratégie de fidélisation des consommateurs. Il n'en faut pas douter, l'assortiment et sa présentation sont des atouts essentiels de la réussite des hypermarchés. Les rayons des produits frais doivent faire la course en tête, comme dans les supermarchés, mais à une autre échelle ; tandis que les divers rayons non-alimentaires doivent résolument jouer sur leur grande faculté d'adaptation aux circonstances du marché et privilégier la flexibilité que les grandes surfaces disponibles rendent possible. La capacité de réaction rapide de l'hypermarché aux saisons, à l'actualité, aux engouements passagers des consommateurs, constitue sa véritable force. Et une communication jonglant judicieusement avec cette faculté d'adaptation du magasin et de son offre commerciale aux circonstances changeantes du marché fera le reste. Enfin, les grands hypermarchés qui savent s'entourer d'autres commerçants, dans le cadre de véritables centres commerciaux ou de galeries commerciales qu'ils créent eux-mêmes et gèrent, augmentent considérablement leurs potentialités de réussite.

Naturellement, les nouveaux grands spécialistes du non-alimentaire, qu'il s'agisse des secteurs du meuble, de la décoration, de l'habillement, de la chaussure, de l'électro-ménager, du bricolage, de l'électronique, de la photo, de la radio-télévision et des nouveaux médias, ont

de beaux jours devant eux. Qu'ils s'implantent dans les centres commerciaux de la nouvelle génération ou optent pour l'interception du trafic automobile sur des grandes voies urbaines ou périphériques, leur visibilité et le niveau de conseil et de service qu'ils offrent entraînent l'adhésion des consommateurs et sont garants de leur réussite.

On ne peut non plus ignorer la formule des outlet centers, des anciens « *magasins d'usines* » qui ont bien évolué au cours des dernières années et se positionnent désormais comme des ensembles de magasins de fabricants jouant la carte de la convivialité et de la vente à des prix plus avantageux de produits de marques. Certaines de ces infrastructures commerciales connaissent un réel succès mais d'autres ont peine à grandir et se rentabiliser. Le seuil nécessaire de présence de grandes marques est fréquemment difficilement atteint et la fréquentation des outlet centers peut en souffrir gravement. Mais la formule n'a pas dit son dernier mot.

Enfin, on ne peut conclure cette réflexion sur l'avenir de la distribution, sans souligner combien la formule de la franchise marque des points actuellement et est appelée à se développer au cours des prochaines années. Cette collaboration entre des franchiseurs qui cherchent à faire grandir plus vite leurs enseignes et leurs réseaux, et des franchisés qui, tout en conservant leur indépendance, tirent avantage de formules commerciales qui ont fait leurs preuves, offre des possibilités considérables aux uns et aux autres. La franchise, qui ne se limite naturellement pas à la distribution, trouve dans ce secteur un terrain particulièrement favorable et s'affirme comme un facteur de développement économique de première importance pour l'avenir.

Bruxelles, le 6 décembre 2016