

Alexis de Prévoisin
Arielle Monnerot-Dumaine

Store Impact

La revanche du retail

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud, Garance Moello et Yaël Aouizrat
Fabrication : Martine Pierron
Conception maquette : Marion Alfano
Couverture : Florie Bauduin
Mise en page : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-085480-6

Dédicace

*À ceux qui ont inspiré nos parcours en commerce :
François Lemarchand, Jean Marie Tritant, Rachel
Marouani, Yves Carcelle et Sophie Bocquet.*

*À ceux qui aiment passionnément le commerce,
À nos étudiants et à Dune, pour qu'ils s'engagent
dans le retail avec passion !*

Sommaire

Préface de François Lemarchand	8
Avant-propos.....	12
Préambule	15
Introduction Tirer les leçons de la période Covid-19	
côté client et parcours client	17
Contexte chiffré du retail en France post Covid-19	18
Le retail face aux enjeux futurs et au mur de l'investissement	20
Les nouveaux clients post Covid-19 et leurs attentes	26
La faiblesse apparente des magasins vs e-commerce	34
Chapitre 1 Accélérer sur les nouvelles expériences	
client	41
Les concept store, des lieux 100 % expérience client.....	50
Retail is emotion : compter avec les émotions en retail	55
La pyramide de l'expérience client : le pouvoir de bienfaisance des équipes de vente.....	59
L'ÉMOfidélisaTION, ou la fidélisation par le cœur et les émotions	60
L'expérience client, combien cela coûte-t-il en fait ?.....	62
L'Art au service de l'expérience client.....	63
Chapitre 2 S'implanter avec des nouveaux formats	
et des nouveaux lieux.....	67
Le magasin multi-format, réponse du nouveau business	68
Comment une marque résonne-t-elle avec le lieu qu'elle occupe ?....	76

Le pop-up store, le dernier né des formats de magasin : la magie commerciale d'apparaître et de disparaître !.....	82
Les DNVB et le retail physique, ou comment casser le plafond de verre	90
Chapitre 3 Mettre la RSE au cœur de l'expérience	
retail	97
La place exacte de la RSE dans l'entreprise de commerce	99
Intégrer la RSE dans la politique commerciale : de « politique commerciale » à « philosophie commerciale »	105
La matrice RSE côté enseigne & marque, bailleur	106
Chapitre 4 Mieux intégrer le digital pour être le cœur de l'omnicanalité	115
L'état des lieux du digital comme opportunité pour le retail physique	116
Le « magasin augmenté » par le phygital	121
Chapitre 5 Piloter ses KPIs de vente	135
Les KPIs et l'équation retail : c'est logique !	136
Les leviers de l'équation retail	139
Chapitre 6 Renforcer le management de floor magasin	151
L'homme-clé : le manager de floor	152
Comment optimiser l'efficacité d'un flagship sur plusieurs étages.....	153
Comment contourner la difficulté de gérer une double entrée : Guerlain aux Champs-Élysées	154
Organisation des étages et polyvalence des vendeurs : le cas de Tiffany & Co	155
Management de floor et adrénaline des vendeurs : le « syndrome du mercredi matin »	157

Chapitre 7 Le vendeur comme pivot de l'omnicanalité.....	159
On parle bien de vendeurs et pas de conseillers :	
la vente n'est pas un métier honteux	160
Les nouveaux rôles du vendeur et ses déclinaisons	160
Gérer la pression due aux nouveaux rôles du vendeur.....	166
Chapitre 8 Accompagner les nouveaux métiers	
du retail	169
Lancer une Retail Academy.....	170
Former à l'omnicanalité et aux soft skills, c'est possible ?	177
La formation continue sur le point de vente	180
La formation et le suivi au cœur des enjeux	
de la gestion du capital humain	188
Chapitre 9 Étendre le rôle du magasin à la seconde main	
et à l'économie circulaire.....	191
Le cercle vicieux de la production textile	
et le devoir de consommer autrement :	194
Le retail participe à changer les usages :	
les ouvreurs de voies	195
La seconde main, le recyclage, la réparation :	
un accélérateur de business.....	198
La marque comme acteur durable de transformation	
de la société.....	202
Luxe, calme et seconde main : où on parle de pre-loved	
pour parler de produits de seconde main	205
L'industrie automobile comme inspiration et les start-up	
comme solution de démarrage	208
La seconde main, ou le Graal de l'expérience client	
pour tous !	211
Chapitre 10 Utiliser le magasin comme un média	213
Retail et réseaux sociaux.....	214
Social shopping et live-shopping comme extension	
du magasin	223
Retail, gaming et métavers	228

Le mot de conclusion	243
Remerciements	247
Auteurs	250
Bibliographie.....	253
Index des marques	255

Préface

*de François Lemarchand, fondateur
de Nature & Découvertes*

Le livre *Store Impact* arrive à point nommé pour essayer d'y voir plus clair dans les multiples influences qui remodelent le commerce en juste quelques années. Alexis de Prévoisin, qui a œuvré à mes côtés dans l'aventure Nature & Découvertes à la création de la marque, et Arielle Monnerot-Dumaine ont le grand mérite de faire ressortir l'essentiel de ce qui fait que le commerce continuera à exister et de regarder le futur avec optimisme en intégrant les nouvelles technologies qui nous sont dorénavant offertes.

Bien sûr que le commerce a une longue histoire ponctuée de magnifiques réussites et de chutes aussi rapides. Il n'est qu'à voir les palais des anciens commerçants vénitiens ou lire les noms des magasins ayant « pignon sur rue » à la Belle Époque, presque tous disparus, pour constater que le métier de commerçant n'est fait que d'adaptation aux désirs évolutifs des clients, aux nouvelles technologies ou aux crises économiques qui grèvent leur capacité à faire prospérer le commerce.

Nous avons vécu, ces cinquante dernières années en France, une sorte d'apogée du commerce pour répondre aux énormes excédents de pouvoir d'achat distribués à une classe dite « moyenne » à partir des années 60. Consommer sans réserve dans ces lieux de commerce si désirables que furent les centres commerciaux. Et, par ailleurs, profiter d'un pouvoir d'achat supplémentaire octroyé par ces nouveaux supermarchés discount qui ont fait baisser le « fameux » panier de la ménagère de 10 % à 22 % de leur pouvoir d'achat en 40 ans. Quelle merveilleuse aubaine pour ces nouveaux commerçants qui se sont démultipliés pour répondre à cette demande quasi orgiaque !

Qui parlait d'écologie alors, de responsabilité environnementale et sociale ? La consommation était sans limite et sans responsabilité.

Sans responsabilité ? C'est certain quand les commerçants ont oublié rapidement que les produits qu'ils vendaient avaient été conçus, fabriqués par des artisans, industriels près de chez-eux et que le commerçant n'avait qu'un rôle d'intermédiaire auprès du public. L'ouverture du commerce avec la Chine, avec ses prix de revient ridiculement bas, et son absence de scrupules à copier ce que d'autres avaient conçu, a anéanti la petite industrie européenne et donné des marges indécentes aux commerçants.

Le commerçant est devenu de plus en plus financier, les foncières ont ponctionné une part de plus en plus importante de ce gâteau, et la valse des LBO¹ – a commencé.

Dans cette nouvelle équation, on a eu tendance à oublier que l'essentiel dans le métier, en plus d'offrir des produits originaux, de qualité et au juste prix, ce sont les personnels des magasins qui permettent de créer cette alchimie merveilleuse entre les clients en demande de lien et des clients qui écoutent leurs conseils. Or, ils sont indispensables dans la valorisation de l'acte d'achat et ils sont le principal actif des enseignes du commerce qui doivent les former, les valoriser, les écouter.

Puis de magnifiques machines révolutionnaires sont arrivées bouleversant non seulement la façon dont on utilise son pouvoir d'achat dans l'achat de ces machines, des abonnements, des applications... mais aussi, et surtout, rendant obsolètes et superflus la nécessité de visiter les commerçants physiques.

Un virus nommé Covid-19 n'a fait que mettre en évidence la prospérité future du commerce digital. Une part très importante (25 % ? 50 % ?) des achats passera dorénavant par ce canal.

On en est là !

Le livre d'Alexis de Prévoisin et Arielle Monnerot-Dumaine met avec beaucoup de justesse le doigt sur ce que seront les caractères de ce nouveau commerce pour ce nouveau monde.

Comme toujours, il ne faut pas regarder l'avenir en se lamentant, mais en gardant les yeux ouverts et en le construisant avec détermination.

1. Le leveraged buy-out ou **rachat avec effet de levier** ou un montage financier.

Il faut surtout savoir quel commerce on souhaite faire. Deux pionniers du commerce moderne, Daniel Abittan et Michael Likierman à l'origine des enseignes Grand Optical et Grand Audition, me répétaient souvent : « Dans le commerce, il n'y a pas trop de choix : il faut soit être le *cheapest*, le *closest* ou *the best*. On ne peut tout être à la fois. Il faut choisir son camp ! »

Il faut conserver au commerce « du *best* » ce qui fait son incomparable attractivité : l'expérience humaine qu'il permet, l'échange qui favorise l'interaction humaine et le partage d'informations et d'émotions, sont irremplaçables. Il convient donc d'apporter au personnel de vente une attention extrême dans sa sélection, sa formation, sa valorisation et sa compréhension de l'usage des réseaux sociaux pour animer et informer en ligne ses clients qui ne peuvent venir assez souvent en magasin. Du titre de vendeur, on passera au titre d'animateur, vulgarisateur et informateur.

De ce fait, la réévaluation salariale de cette fonction sera nécessaire au détriment des loyers et charges qui grèvent le compte d'exploitation des magasins physiques. Ce livre insiste beaucoup sur le succès du secteur du luxe et les auteurs ont raison. D'abord, parce que les produits que ceux-ci proposent sont différenciants, généralement fabriqués par des artisans régionaux identifiables et sans compromis sur la qualité. Ils génèrent aussi des marges qui permettent de se donner les moyens de ses ambitions, dont une mise en scène culturelle poussée.

La traçabilité exigée par des clients cherchant à être responsables dans leurs achats joue à fond sur l'attachement à des marques créatives et transparentes. Elle obligera les commerçants à plus de fidélité, plus de transparence (et un meilleur partage de valeur !) envers leurs fabricants créateurs.

Le luxe a bien compris qu'il n'y avait pas de honte à vendre cher si l'expérience client en vaut vraiment le coup. Les magasins devront être beaux, inspirants, interactifs.

Tout cela – meilleure qualification du personnel, magasins inspirants, qualité et traçabilité des produits – a un coût dont il faudra trouver la contrepartie dans des coûts d'occupation plus faible, une meilleure efficacité opérationnelle, un recentrage des heures d'ouverture des magasins vers des horaires plus cohérents.

Ce livre met en valeur ces enseignes « qui nous ressemblent » tant dans le style que dans les valeurs partagées avec les clients. Beaucoup d'enseignes deviennent politiques et transparentes en termes de choix environnementaux ou sociaux : les Veja, Patagonia... Avec elles, les clients veulent faire un bout de chemin pour réconcilier choix de consommation et choix citoyen.

Les réseaux sociaux seront, sur ce plan, une aide incomparable des magasins pour « faire communauté ensemble », échanger, progresser et apprendre ensemble.

En réalité, cette crise nous a surtout fait prendre conscience que le commerce (que je ne confonds pas avec la « distribution ») est rentré avec ses clients dans l'ère de la responsabilité, du respect mutuel, de la qualité sélective, de l'échange du savoir qui seront associés au produit.

Pour vivre mieux tous ensemble !

Quel bel avenir et quelles belles perspectives pour le commerçant de demain !

François Lemarchand

Fondateur de Nature & Découvertes

Avant-propos

La période du Covid-19 a rebattu les cartes du commerce. Avec la fermeture des points de vente pendant plusieurs mois, les incertitudes sur la présence des équipes, et les changements de comportement du client, les formats de boutique ont été bousculés ainsi que les relations des enseignes avec leurs clients et leurs collaborateurs. Quelle valeur-ajoutée restait-il au retail avec la montée de l'e-commerce ?

Depuis leur réouverture, le magasin et le retail – dans le sens de commerce spécialisé – renaissent, à la demande du client, avec de nouveaux formats impactants, une relation aux clients réhumanisée, du digital mieux intégré, obligeant aussi à un meilleur pilotage.

Une enseigne ne choisit pas ses clients. Ses clients la choisissent pour ses produits, ses services, et désormais ses valeurs, ses expériences, voire sa mission d'entreprise. C'est pour ces raisons qu'il fallait, dans cet ouvrage, faire un point sur tous les leviers qui font la différence. Pour faire passer le client de « pourquoi je ne vais pas dans ce magasin » – soit la somme des irritants (trop cher, trop de temps d'attente, pas assez de propreté...) –, aux raisons du « pourquoi j'ai choisi ce magasin, cette marque, cette enseigne ». L'heure est à un positionnement affirmé, à la clarté, à la différenciation de son offre et de ses services attachés. Car, plus que jamais, le choix des clients est motivé par ses besoins et ses désirs, mais aussi par son besoin d'attachement à des valeurs et à des rêves ou son aspiration à participer au changement du monde.

Rappelons que le magasin reste le canal de vente historique et préféré des clients. Le Covid-19 a renforcé le passage de « transactionnel » à « émotionnel » dans la relation commerciale. L'omnicanal divise les canaux de vente mais la plupart convergent vers la relation en magasin. Alors, si les clés du succès résident dans le magasin, il est temps de remettre à plat un certain nombre de sujets. Même si le chiffre d'affaires reste l'indicateur clé et que le Web apporte son lot de data pour alimenter le magasin en trafic, l'expérience et sa qualité sont les nouveaux points à mesurer.

Le magasin est plus efficace que l'e-commerce : meilleur taux de transformation et meilleur canal de recrutement (avec des taux de transformation de 12 % en moyenne en retail contre 2 % en digital).

Le magasin ancre la relation grâce à l'expérience alors que le Web tient la relation dans la longueur comme un fil invisible « *anytime, anyplace, anydevice* ». Les nouveaux formats de magasin permettent de créer des souvenirs mémorables et donc de bâtir la fidélité des clients. C'est ce qui pousse naturellement les *Digital Native Vertical Brands* à ouvrir des boutiques.

Le magasin est au centre de la conquête du cœur de la clientèle. Les clients recrutés en point de vente sont plus fidèles : contact physique, cinq sens, expérience avec les équipes de vente et lien humain. En effet, la *life time value* d'un client acquis physiquement est en moyenne 25 % supérieure à celle d'un consommateur acquis via le Web. Et un client fidèle est un client plus rentable.

Le commerce est un pilier de l'économie. Le rôle du magasin est économique mais il a aussi d'autres fonctions comme la dimension sociale, au sens de création et maintien du lien social. Il est aussi le lieu d'engagement avec une communauté de fans. Citadium Caumartin en est un exemple parfait. Le client engagé, « le fan », est celui qui rentre dans la communauté, qui retrouve ses pairs et peut participer aux actions écologiques ou sociétales du retailer.

Le point de vente devient donc le lieu de rassemblement ou la place de village : un lieu de communauté de clients engagés et un lieu de sociabilité pour tous. Le point de vente devient une véritable « raison d'être », un manifeste dans le commerce moderne.

Nous avons voulu modestement, comme auteurs et consultants, apporter notre réflexion à cette belle industrie, à ses acteurs, ses fabricants du commerce avec qui nous travaillons au quotidien. Loin d'être exhaustifs sur un sujet aussi vaste, cet ouvrage est un fil rouge et une boîte à outils concrète pour que les magasins aient le meilleur impact. Il offre des repères à tous les commerçants qui travaillent en sur-mesure pour leurs clients.

Le commerce est un système complexe qui vit et se régénère sans fin. La France a été créatrice du commerce moderne avec *Au Bon Marché*

en 1838, l'hypermarché en 1963 avec *Carrefour*, le drive de produits alimentaires en 2000. Chaque création a eu ses opposants. Lorsqu'en 1973 la loi Royer a voulu maîtriser la création de grandes surfaces en France, elle a finalement davantage contribué à développer les aberrations urbaines (l'hyper – parfois surdimensionné ou anticipant une démographie positive espérée – construit à 10 kilomètres des centres-villes et autorisé en contrepartie d'un équipement nécessaire à une commune) qu'elle n'a maîtrisé le développement de la distribution moderne. Les lois se sont additionnées, les mètres carrés aussi. La crise a marqué une pause et une redistribution, et fait prendre en compte un nouveau maillage : celui du client devenu internaute, omnicanal et ubiquitaire. Les opérateurs du commerce doivent accompagner le besoin du client avec un mercantilisme équilibré, car faire du commerce signifie aussi gagner de l'argent !

Préambule

Le retail est-il en faillite ? Réponse par l'identification de 5 malfaçons que la crise Covid a accéléré, et réponses tout au long de ce livre.

Après la faillite de Camaïeu (en cours de reprise par Celio), Go Sport, Gap France..., le commerce prend un nouveau virage à condition de s'interroger sur les raisons profondes qui ont conduit à de telles faillites et d'en tirer quelques leçons. Osons un diagnostic des « malfaçons en jargon immobilier » qui ont conduit à ces naufrages d'enseignes notoires : c'est un mix entre hyper croissance mal gérée souvent en expansion, changement de paradigme commercial omnicanal mal négocié et complexité d'opérer divers canaux, financiarisation intenable pour les enseignes retail et des directions sans tête de bons commerçants, sans compter sur le rôle inflexible des bailleurs avec leur poids locatif souvent... et d'un métier qui se réinvente par l'expérience client. À retenir : suivez le client !

Analyse en partant des exemples et constats des plus grands échecs récents :

- **Première malfaçon** : l'introduction de la finance à haute dose chez les commerçants – non pas que la finance ne nuise à financer les projets – mais dans une version court terme avec endettement au-delà du raisonnable, et de la « financiarisation » du retail jusque dans les gouvernances aboutit au contraire de l'esprit commerçant.
- **Deuxième malfaçon** : l'hyper croissance mal gérée. Ce fut le cas pour Camaïeu, parti très fort à l'international avec besoin de beaucoup de capitaux (à rembourser) et de pression d'ouverture de magasins trop chers payés sur des marchés mal appréciés en stratégie.
- **Troisième (ou première) malfaçon** : quand on fait du commerce, on doit s'adapter aux changements de marché, à l'évolution du client. GO Sport – enseigne « multi-grandes marques » sans grosse marge n'a pas su prendre certains virages (DtoC des marques, omnicanal, digital store, clientèle GenZ) et a perdu sa place de leader, doublé par Intersport France.

- **Quatrième malfaçon** : un chiffre d'affaires qui glisse offline (chiffre d'affaires en magasin) vers le online (chiffre d'affaires sur le web) en restant sur son canal historique, doublé d'une pression locative trop forte sans réduire son format, son parc magasin (revoir sa politique maillage ou phygital), et une absence de négociation avec des bailleurs inflexibles (sauf exception).
- **Cinquième malfaçon** : l'expérience client ! Ces enseignes n'offrent plus, depuis quelques années, d'expérience marquante, or les magasins restent des lieux transactionnels mais doivent aussi procurer de la chaleur, de l'expérience client mémorable. Trop souvent, l'humain a été la variable d'ajustement. Du SBAM au conseil de vente, en passant par les quatre types d'expériences d'un attelage magasin & vendeur (pédagogie produit, divertissement avec la marque, esthétique et évasion dans l'univers marchand), l'expérience est devenue pauvre, voire inexistante, ou reléguée au libre service.

De ce diagnostic découle directement les prescriptions possibles, car le retail continue d'avancer et se régénérer. Par exemple, Picard Surgelés, soutenu par un fonds d'investissement, repense le retail et ses magasins en permanence. Parmi les autres pistes, on peut citer : mettre des dirigeants commerçants au comité directeur, re-mailler son parc de magasins selon un périmètre de magasins physiques et distribution online complémentaire, et continuer d'écouter ses clients. Bref, le commerce n'est pas malade mais certaines enseignes sont simplement devenues sous performantes !

La réponse tient dans un constant renouvellement. Loin de donner des recettes, ni des leçons de méthode, cet ouvrage liste en 10 chapitres les principaux leviers qui permettent de gérer un magasin ou une chaîne avec de l'impact sur le client et le chiffre d'affaires. Il sera comme une boîte à outils pour un commerçant indépendant, une chaîne de magasin, une marque.

Tirer les leçons de la période Covid-19 côté client et parcours client

Je lisais tous ces rapports qui dénigrent la vente au détail traditionnelle, en disant que tout se passe en ligne désormais... Je pense que la vente traditionnelle est une opportunité incroyable de se servir de nos magasins et de notre personnel comme d'un véhicule pour s'engager réellement avec la communauté d'une manière qu'aucun autre détaillant ne peut le faire.

Jim Brett, Président, West Elm –
magasin de décoration, USA & Canada

Contexte chiffré du retail en France post Covid-19

Le commerce et le commerce spécialisé (retail) sont la première industrie employeur en France.

Le retail français réserve bien des surprises à la lecture des chiffres

Certes, il regroupe les activités de distribution classique de produits alimentaires de première nécessité, des vêtements aux chaussures, mais aussi des choses bien différentes comme des activités de loisirs. Le retail est le centre des activités commerciales du vivre-ensemble. Il participe à l'aménagement du territoire, dessine nos villes et nos activités. Il crée des quartiers jusqu'à parfois restructurer des villes. Le commerce constitue au global : 1 332 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 697 300 entreprises de toutes tailles, dont 517 000 dans le commerce de détail, représentant 3,55 millions d'emplois¹.

Les centres commerciaux représentent 130 milliards d'euros de chiffre d'affaires (progression + 1 % à 2 % par an), dans 836 centres qui accueillent, sur 18 millions de m², 38 800 commerces, plus de 3,3 milliards de visites en magasin, représentant 450 000 emplois en CDI (le quart dans les magasins de détail)².

La constante progression du e-retail

Par comparaison, l'e-commerce (avec le m-commerce via mobile et les services) a fait 146,9 milliards d'euros en 2022, en hausse de 13,8 %³. L'acteur principal Amazon réalise 8 milliards d'euros selon les spécialistes de Kantar. Les progressions les plus spectaculaires du e-commerce sont celles

1. Chiffres Insee (2020) des fédérations CNCC, Procas, Alliance du commerce, Fevad, gouvernement DGE.

2. CNCC 2023.

3. Fevad.

liées aux enseignes historiquement physiques qui représentent désormais 14 % du e-commerce d'enseignes physiques avec une marge de progression importante. Les commerçants physiques tirent le Web, comme quoi l'attelage du commerce moderne fonctionne bien, en partant du physique.

Le retail moderne sera physique, hybride et phygital

Retailers & e-retailers se retrouvent dans le magasin phygital de demain. Le magasin physique et son extension digitale (surtout phygitale) sont les deux jambes d'un commerce qui court après son client. Attardons-nous ici un peu sur les chiffres qui boostent la croissance, tout en réfléchissant aussi à l'empreinte physique d'un magasin. L'e-commerce continue sa croissance à deux chiffres. Sur l'ensemble de l'année 2022, la part du e-commerce dans la vente de produits est estimée à 12,5 % du commerce de détail. Le nombre de sites marchands actifs progresse de 5 % avec plus de 10 000 nouveaux sites en un an. Le commerce physique reste donc le canal n° 1 pour la vente et l'expérience ; le digital apporte une « extension d'expérience et de vente ». Mais le physique pèse encore, en moyenne, 85 % du chiffre d'affaires avec le soutien d'une expérience digitale qui fluidifie le lien et la relation client, quand elle est bien opérée.

Que retenir de l'activité des e-retailers dans le rapport de la Fevad 2022 ? Qu'ils sont retailer first ! Le nombre de sites marchands de retailers physiques progresse de 11 % sur un an ; un rythme équivalent à celui de l'année 2020. Les catégories habillement-mode et mobilier-décoration ont continué à progresser en 2021 avec respectivement + 6 % et + 18 %. Les ventes de produits de grande consommation ont également progressé avec + 6 % depuis 2020. Les catégories produits techniques et beauté, qui avaient le plus fortement progressé en 2020, sont en recul avec - 6 % et - 3 %.

Le mobile, premier outil client shopper phygital ou e-commerce ? Les ventes sur mobile repartent à la hausse (+ 23 %). Les ventes réalisées pour le compte de tiers (sur les places de marché, dites marketplace) continuent de progresser. Sur l'année 2022, les parts de marché ont

augmenté de 5 %. Leur poids dans le volume d'affaires des sites qui les hébergent est de 33 % vs 31 % en 2020. Ce n'est plus le site Web officiel qui est le meilleur canal de vente Web. Les ventes sur mobile de l'iCM (indice commerce mobile), qui cumulent ventes de produits et ventes de voyages, qui ont été freinées en 2020 par le recul des ventes de transport, voyage, billetterie, etc... retrouvent une croissance à deux chiffres avec + 23 % notamment grâce à la reprise des ventes de voyage/tourisme. Après + 37 % au mois d'octobre et + 21 % au mois de novembre, elles n'ont néanmoins progressé que de 3 % au mois de décembre en raison du ralentissement des ventes de voyages avec la reprise de l'épidémie.

Le retail est la première industrie employeur, le premier exportateur (industrie du luxe incluse). En somme, le commerce est une vraie industrie française qui pèse plus de 5 % du PIB, et exporte bien ses produits, ses centres commerciaux et ses enseignes. Ce qui en fait le principal employeur privé de ce pays, et un secteur qui pourvoit à plus de 25 milliards d'euros de taxes (surtout en TVA). Voilà un joli moteur de l'économie française et un beau sujet d'exportation et de fierté !

Le retail face aux enjeux futurs et au mur de l'investissement

Le retail fait face à un mur de l'investissement

Cette industrie doit continuer de suivre les usages de la consommation et **investir concomitamment** dans les quatre leviers suivants :

- 1. la technologie à bon escient** : le digital, c'est 15 % en moyenne des parts de marché sur le canal de vente mais 100 % du lien direct marketing client. Investir massivement dans la collecte de data, son traitement et l'information produits est indispensable.
- 2. son « appareil de production »** c'est-à-dire les magasins. Il y a un fort besoin d'investir dans les lieux, d'offrir de nouveaux services, d'inventer de nouveaux formats de magasins