

LSA

L'ÉVÈNEMENT P.12
Ventes de Noël,
un diagnostic nuancé

LES ENTREPRISES P. 24
Virgin, la chute
d'un modèle

PROSPECTIVE

La consommation dans trente ans

PAGES 36 À 63



SPECIAL

Et dans tre

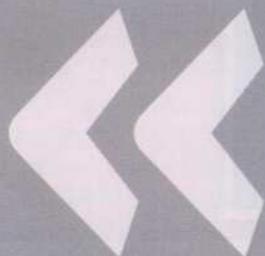
A quoi la consommation ressemblera-t-elle dans trente ans? Que mangerons-nous? Quelles seront les grandes tendances? Le commerce électronique aura-t-il terrassé les magasins?

Tous les produits viendront-ils d'Asie? En ce début d'année 2013, LSA a décidé, avec l'aide du groupe Altavia (qui fête ses 30 ans), d'imaginer ce que sera la vie en 2043. Bien sûr, l'exercice est difficile. Souvenez-vous... En 1983, on danse sur *Thriller* de Michael Jackson. Le virus du Sida est découvert. L'été est caniculaire, Louis de Funès quitte la scène. Yannick Noah gagne Roland-Garros, Franck Ribery dit ses premiers mots. Et Ronald Reagan déploie son programme anti-missile pour lutter contre «l'Union soviétique». Côté consommation, Auchan prend une participation dans Boulanger. Carrefour rachète la totalité d'Erteco (Ed). La marque Système U est créée. La Camif expérimente, à Biarritz, un télécatalogue (vidéodisque et TV). À l'international, Euromarché s'implante aux États-Unis et Costco (Carrefour en détient alors 18 % du capital) se lance dans les magasins-entrepôts. Côté produits, Motorola conçoit le premier téléphone portable! À noter, aussi, l'apparition des

marques Axe, Compaq ou Kookaï. La Swatch fait son premier tour de cadran. Sans oublier la grande révolution pour ce qui deviendra internet et le nouveau monde virtuel: la création du DNS.

Profonde mutation

On disait alors que tout allait de plus en plus vite. Que le monde était en profonde mutation. Que les chocs pétroliers de 1974 et 1978 imposaient de trouver de nouvelles énergies. Et Pierre Mauroy, Premier ministre, acceptait de prendre le «*tourant de la rigueur*» afin de redresser une économie moribonde. On parlait déjà de fin de cycle, et personne n'imaginait que le monde en 2013 serait tel qu'il est finalement aujourd'hui. Certains pariaient sur un repli sur soi. Les thuriféraires de la déconsommation étaient déjà là. D'autres misaient sur les nouvelles technologies. Ils subodoraient l'essor du commerce électronique, mais pensaient avec les outils de leur temps. Le téléachat allait tuer les grandes surfaces. Et tout le monde était d'accord, ou presque, pour dire que la mondialisation allait changer la donne. On le voit, l'exercice de la prédiction est fort difficile tant les paramètres sont nombreux pour savoir, même très approximativement, à quel rythme déferleront les innovations et même imaginer ces «trouvailles» qui changeront le monde. De plus, il ne nous revient pas d'éla-



« L'avenir, c'est du passé en préparation. »

PIERRE DAC

« Il est plus important de considérer l'avenir que le présent. »

CARDINAL DE RICHELIEU

« C'est le passé qui doit conseiller l'avenir. »

SENÈQUE

« Rien de plus triste que l'avenir quand il ressemble à ce que nous avons imaginé. »

PASCAL BRUCKNER

« Il faut penser à l'avenir, et oublier le passé, car celui-là reste tel qu'il est. »

VOLTAIRE

« Le passé est un œuf cassé, l'avenir est un œuf couvé. »

PAUL ELUARD

CONSO

nte ans?

borer des scénarios géopolitiques, de faire des pronostics environnementaux ou de parier sur telle ou telle évolution sociale et sociétale.

En revanche, il existe bien un domaine qui est le nôtre – la consommation – et un point qui ne va guère évoluer: le consommateur aura toujours des attentes auxquelles il faudra répondre. Hier, aujourd'hui et demain, les Français, que l'on appelait des clients et que l'on surnomme maintenant des «shoppers», feront toujours leurs courses. Et peu importe ce qu'ils achètent et comment: quoi qu'il advienne, ils attendront de la reconnaissance, de la sécurité, du choix, du prix et de l'efficacité. Selon les époques, les pays et les consommateurs, ces thématiques n'ont pas toujours la même valeur, mais elles sont toujours là. Conscientes ou non, assumées ou non et revendiquées ou non. Voilà pourquoi, avec les équipes d'Altavia, nous avons pensé et bâti ce numéro spécial autour de ces cinq axes fondamentaux. Nous sommes évidemment dans l'impossibilité d'affirmer que ce que nous avons écrit, que nous avons voulu résolument optimiste en cette période de vœux, s'avérera. En revanche, nous pouvons déjà dire que tous les experts en parlent et que beaucoup de professionnels s'y préparent. Mais, surtout, nous avons la certitude que tout va diablement plus vite qu'hier et bien plus lentement que demain... ■ ■ ■ **YVES PUGET**

P. 44

La reconnaissance

P. 48

La sécurité

P. 52

Le choix

P. 56

La qualité

P. 60

La rapidité

« L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare. »

MAURICE BLONDEL (PHILOSOPHE)

« Le passé est soldé, le présent vous échappe, songez à l'avenir. »

DUC DE LÉVIS

« Le projet est le brouillon de l'avenir. Parfois, il faut à l'avenir des centaines de brouillons. »

JULES RENARD

« L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre. Tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre. »

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY



Le consommateur est enfin devenu roi!
Ultra-informé, il a aujourd'hui toute liberté
pour consommer comme il l'entend, en toute transparence,
et sans se laisser imposer ses choix.

Je sais ce que
je veux,
et je l'exige!

Pour son anniversaire, Ava a choisi : aujourd'hui, elle ne travaille pas, et s'offre une journée shopping. Du fond de son lit, elle demande à son assistant virtuel de lui donner

son courrier du jour. Elle a déjà reçu cinq messages privés et dix offres commerciales. La jeune femme consultera les messages privés plus tard, elle veut en savoir plus sur les autres. L'assistant lui indique que, parmi ceux-ci, seuls trois sont susceptibles de l'intéresser, car ils correspondent à sa recherche du moment : une petite robe un peu classique, un fauteuil pour le salon et de nouveaux produits de soin. Ava les consulte. Elle ira peut-être voir l'offre proposée en magasin, si celle-ci est vraiment intéressante. Inutile de se déplacer pour rien, les supports virtuels lui permettent aisément de valider ses choix à domicile. Le commerce a changé en trente ans. Les clients ont repris le pouvoir, et n'entendent plus laisser les marques dicter leur loi. *«Les marques ont perdu la bataille avec le développement du digital, qui a fourni au consommateur des armes de choix : l'accès à l'information et une offre démultipliée, explique Guillaume Gozé, directeur associé du pôle stratégies chez Saguez & Partners. De plus en plus exigeant, il veut tout, tout de suite, et rien que pour lui. Il veut être libre de penser qu'il a tout ce qu'il peut souhaiter sous la main. En somme, il veut un choix maîtrisé.»*

Un renouveau de l'approche commerciale

Le choix est en effet devenu le nerf de la guerre commerciale. Arrivé au bout de son modèle économique, une offre uniformisée, conçue pour une classe moyenne, l'univers commercial a subi une lourde transformation. *«Les logiques d'achat ont évolué et se sont diversifiées, analyse François Cazalda, planning stratégique d'Alta-via. Les achats de type réassort, assimilés à des corvées, du temps mort, sont ceux dont le consommateur souhaite se débarrasser. L'achat pré-*

paré, lui, demande une recherche d'informations en amont qui passe par les sites, les réseaux sociaux. À l'opposé, l'achat d'impulsion est, comme son nom l'indique, un acte irréfléchi, basé sur l'expérience que vit le client. Autre possibilité, l'achat délégué qui fait appel à la fonction de sélectionneur de produits du distributeur, et peut passer par l'aide de coachs, de spécialistes qui sont là pour épauler le consommateur.» Autant de possibilités qui conduisent les acteurs de la distribution à repenser les modèles et à s'adapter aux nouvelles règles.

Atomatisation des tâches

La famille d'Ava et Lakmir profite d'ailleurs de ce nouvel ordre économique. Il est loin le temps où il fallait prendre sa voiture pour se rendre en périphérie de ville et «remplir le chariot» avec les courses de la semaine, comme le rappelle souvent Laurent, le père d'Ava. Aujourd'hui, les courses font le déplacement. Pour l'approvisionnement classique (boissons, produits de consommation courante, fruits et légumes...), le couple a choisi la livraison à domicile, une fois par semaine, et après 21 heures pour coller au rythme familial. Il aurait pu opter pour le point relais ou aller lui-même chercher les denrées. Bien sûr, Ava et Lakmir doivent payer un supplément pour ce service, mais ils assument ce surcoût. Le système a d'autres vertus, comme l'automatisation des tâches. La liste est gérée par un de leurs fournisseurs référencés dans leur panel virtuel de consommation, selon les goûts de toute la famille. Grâce au système de puces contenues dans chaque produit, les espaces de stockage (placards, réfrigérateur et congélateur) savent quand les réserves doivent être renouvelées et lancent la commande automatiquement. Avantage de la formule : davantage de temps pour se concentrer sur les achats plaisir, pratiqués aussi bien chez soi qu'en magasin. *«Le service à domicile va pouvoir être renforcé grâce aux outils virtuels, assure Gérard Laizé, directeur général du VIA. On peut tout à fait imaginer pouvoir procéder à un essaiage ■■■■■■*

Les tendances fortes

1 LA TRANSPARENCE EST DE MISE

Le consommateur sait tout des produits, de leurs origine et composants, et peut choisir en connaissance de cause

2 LE SERVICE PRIME

Plutôt que de vendre, les magasins sont des relais de services et offrent une vaste palette qui accompagne les objets

3 LA PERSONNALISATION

Plus aucun produit n'est proposé sans la possibilité de le parfaire à son image, ou selon ses propres besoins

4 MOINS, MAIS MIEUX

On ne produit plus inutilement pour un mass market, mais on propose une offre ciblée

Quelques
exemples
pour demain

Les avis partagés

Dans les rayons des supermarchés, les clients acteurs laissent leurs avis en vidéo diffusée sur des écrans consultables par tous ou accessibles via les tablettes et téléphones personnels. Ainsi, ils peuvent agir sur le choix qui est proposé, ce qui peut aller jusqu'au retrait d'un produit mal jugé par un trop grand nombre.

L'assistant virtuel

Sorte de majordome ou de coach personnel, l'assistant virtuel est à notre service pour nous faciliter la vie et nous aider dans nos actions du quotidien. Cet avatar a pour but de nous épauler en nous suggérant des produits et services susceptibles de nous plaire, en affinité avec nos goûts personnels, nos contraintes alimentaires, notre patrimoine génétique et notre profil médical. Il peut, bien sûr, les commander pour nous. C'est aussi lui qui pilote notre agenda et se coordonne avec ceux de la famille et des amis.

Le magasin collectif

Désireux de maintenir le lien social et de s'inscrire dans une optique durable, les consommateurs se retrouvent dans le magasin collectif qui offre conseils, services et la possibilité d'échanger des produits. Il est aussi possible de créer ses propres produits sur la base des matières premières proposées, ou de transformer ceux qui existent déjà en les personnalisant.

L'appareil de soin de la personne **modulable**

Sur la base d'un seul et même produit, l'utilisateur peut créer l'appareil de soin de la personne qu'il souhaite, grâce à des modules à clipser. Très simple à utiliser, cet équipement s'adapte ainsi parfaitement à son possesseur et est plus facilement réparable. Et ce d'autant plus qu'il est pilotable grâce au réseau du domicile, pour recevoir les données personnelles de l'utilisateur et s'y adapter.

■■■■■ chez soi, par le biais de la réalité augmentée, mais aussi, pourquoi pas, avec des vendeurs qui se rendent chez leurs clients, comme des conseillers personnels.» Placée devant son miroir d'essayage, Ava fait défiler les robes qu'elle a repérées, et celles suggérées par son styliste personnel. Celui-ci lui a aussi sélectionné des accessoires, qu'elle préfère ignorer. En revanche, comme son anniversaire de mariage approche, elle le prie d'envoyer à son mari des propositions coordonnées avec la robe qu'elle vient de choisir. Il pourra, s'il le souhaite, à son tour commander ce qui lui fait plaisir. Pour choisir son fauteuil, Ava préfère se rendre en magasin. Elle demande à son assistant de lui trouver une voiture. Ils n'en possèdent pas, car, comme la plupart des foyers, ils ont renoncé à investir dans ce type de biens qu'ils peuvent partager. «Le système de location est voué à se généraliser, qu'il s'agisse d'une réponse à la nouvelle pauvreté, d'une volonté de ne plus tout posséder ou de n'acheter que ce qui nous est finalement nécessaire, estime Pascale Brousse, fondatrice de l'agence Trend Sourcing. Cette nouvelle façon d'appréhender les objets permet aussi de libérer de la place dans les logements, et de créer du lien entre les utilisateurs.»

Des vendeurs devenus conseillers

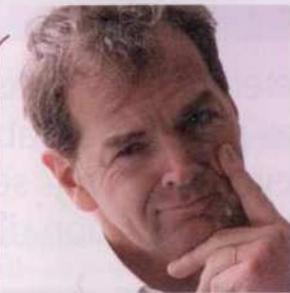
Parvenue au magasin, Ava est immédiatement prise en charge par Julien, son conseiller de vente attiré. Ensemble, ils passent en revue les modèles que la consommatrice a choisis sur le site de l'enseigne. Elle aurait pu conclure la vente à distance, mais elle voulait voir les tissus, les toucher, et essayer le modèle sélectionné. La virtualité ne permet pas encore tout ! Julien lui montre la sélection de tissus et motifs, lui montre sur écran le rendu de chacun, et l'invite à tester le fauteuil qui a été spécialement livré pour elle en magasin. Pour être parfaitement conforme à ses souhaits, le modèle a été adapté aux dimensions voulues par la jeune mère de famille, sans surcoût, cette prestation étant comprise dans le prix. «Le sur-mesure est un levier qui sera développé par les enseignes, notamment dans l'univers de la maison, affirme Christophe Gazel, directeur de l'IPEA. Le consommateur va pouvoir créer son modèle à un prix accessible, car l'industrialisation permettra cette flexibilité.»

Ava fait ensuite un saut au salon d'esthétique. Son esthéticienne lui rend généralement visite à domicile, mais elle aime venir pour se changer les idées, se faire plaisir avec des produits



«Le consommateur sera attaché à la notion de liberté et de sur-mesure. Le commerce sera de précision, avec des magasins faits pour faire vivre des expériences.»

GUILLAUME GOZÉ, directeur associé du pôle stratégies chez Saguez & Partners



«Les évolutions du Net permettront au client de créer sa propre "bulle de shopping numérique", protégée des intrusions. Il choisira quelles marques et quels distributeurs pourront y accéder, selon ses centres d'intérêt ou les informations recherchées.»

JEAN-MARC MEGNIN, directeur général shopperMind au sein du groupe Altavia

et attentions particuliers. Et c'est aujourd'hui le jour parfait pour cela. Accueillie pour un maquillage, son esthéticienne lui fait une surprise : elle lui offre pour ce grand jour un massage à la date de son choix, ce qui ravit Ava. Elle l'informe en outre que de nouveaux appareils de soins dentaires et capillaires viennent d'arriver, et transmet à la demande de sa cliente les informations à son assistant virtuel. Elle lui propose de lui en envoyer un en test, qu'elle gardera s'il lui convient, ou renverra dans le cas contraire. «Les équipements vont évoluer pour s'adapter à l'utilisateur, estime Marc-Antoine Hennel, directeur marketing de Philips Consumer Lifestyle. Ils seront soit généralistes et multifonctions, avec des modules pour les accessoires, soit très spécialisés, inspirés du monde professionnel, pour répondre à un besoin ou un profil particulier. Ils seront bien sûr connectés au réseau du domicile pour une meilleure interaction et une personnalisation accrue.»

L'alimentation enfin diversifiée

Avant de rentrer, Ava fait un crochet par le supermarché. Une de ses amies vient de publier un avis sur un nouveau produit, et elle est tentée. Son assistant la guide jusqu'au rayon. Cette nouveauté, un plat préparé commercialisé par le conglomérat des artisans sud-africains, a l'air savoureuse, mais son assistant le lui déconseille en raison de son incompatibilité avec son profil génétique et médical. Il lui suggère quelques autres références de ce rayon consacré aux produits éthiques et ethniques. Grâce aux étiquettes électroniques qu'elle vient de scanner, Ava sait si celles-ci conviendront à son profil. Elle en sélectionne deux, trouve quelques nouveautés pour son mari et sa fille qui, comme les enfants de son âge, adore être surprise par des goûts inattendus, et ressort sans s'encombrer de ses achats. Paiement et livraison sont assurés automatiquement selon l'accord qu'elle a donné à ce magasin. «Qualité, intuitivité, interactivité, diversité et sociabilité sont les enjeux du commerce alimentaire de demain, indique Édouard Malbois, fondateur d'Enivrance. Le consommateur, qui sera mieux éduqué et informé, choisira ses produits selon la saison, le moment de consommation, son envie de partager. Il n'aura pas face à lui un hyperchoix, mais une segmentation créative de l'offre. Le XXI^e siècle sera le siècle des lumières du choix alimentaire.» Il est en tout cas, pour notre petite famille, celui de la personnalisation. ■

OLIVIER WACHÉ