

**BearingPoint®**

**CD**  
alliance  
Digital Officers

**Retail 4.0 :  
du “hard power”  
au “soft power”**



## Sommaire

Le Retail est mort, vive le Retail 4.0 ! .....	3
Les nouveaux business models .....	10
Conclusion .....	14
Contacts .....	16

# Retail 4.0 : du “hard power” au “soft power”

De la distribution de masse – l’ère de l’efficacité – à un nouveau rôle d’animateur de communautés de partenaires, les Retailers doivent se transformer en profondeur et développer des relations sans cesse plus complexes avec leurs clients... Une véritable course au changement dans un monde où la disruption est désormais la norme.

## L’ère de l’efficacité

### Distributeurs - Consommateurs

Naissance de la distribution de masse facilitée par les outlets « Bricks and Mortar » façonnés par une approche « inside-out » des Retailers

#### L’essor des grossistes :

- 1<sup>er</sup> centre commercial en 1954 (*Michigan*)
- 1<sup>er</sup> Walmart en 1963 (*Arkansas*)

#### Technologies habilitantes :

 1<sup>re</sup> carte de crédit en 1958 (*Bank of America*)

 1<sup>er</sup> code bar en 1974

## L’ère de l’expérience

### Marchands - Clients

Avec la hausse du digital, les Retailers ont besoin de devenir de vrais Retailers omnicaux

#### Le digital disruptif :

 72% des clients utilisent leur mobiles en magasin pour avoir des informations produit ou prix\*

 90% des achats Alibaba « singles day » ont été effectués sur un mobile

## L’ère de l’appartenance

### Ecosystème de partenaires

Le client de demain est plus complexe – pas seulement à cause des avancées technologiques – mais les idéologies, styles de vie, opinions, préoccupations écologiques en font un client plus informé et exigeant

#### Un client plus conscient et exigeant :

Pourquoi les millénials préfèrent une boutique\* :



Source: BearingPoint Institute \*WSL Study for BearingPoint, 2017

# Le retail est mort, vive le Retail 4.0 !

La révolution digitale est souvent associée, dans l'inconscient collectif, à la fin des magasins physiques. Ainsi, en 2010, de nombreux analystes prévoient que la part du e-commerce représenterait 75% des ventes de détail d'ici 2020.<sup>1</sup>

Aujourd'hui, pas un mois ne se passe sans l'annonce de la faillite retentissante ou de la fermeture d'un nombre conséquent de points de vente d'un Retailer de renom, souffrant de la concurrence des ventes en ligne. Ainsi, le 26 octobre 2018, le britannique Debenhams, une institution du Royaume, a annoncé la fermeture de 50 de ses 150 grands magasins d'ici 3 à 5 ans au Royaume-Uni.

A l'inverse, les chiffres laissent entrevoir un avenir bien plus dégagé.<sup>2</sup> En effet, les ouvertures de magasins physiques restent structurellement en progression dans nos économies occidentales. A titre d'exemple, pour une fermeture de magasin aux US, on recense 2,7 ouvertures de magasins<sup>3</sup>.

C'est bien là le paradoxe du Retail aujourd'hui : si l'avenir est au digital pourquoi les Retailers ouvrent-ils des nouveaux magasins ? Pourquoi les géants du digital comme Amazon et Alibaba investissent-ils dans des magasins physiques ?

Nous avons donc cherché à répondre à quelques questions essentielles pour définir le Retail 4.0 à horizon 2030 :

- N'y aura-t-il que du e-commerce et des magasins automatisés en 2030 ?
- Y aura-t-il toujours des Retailers ?  
Certes les magasins existeront toujours, mais comment gérer des frontières floutées entre le distributeur, la marque (qui a un accès direct au consommateur via l'e-commerce) et ses partenaires (notamment les géants de la tech qui tirent les fruits de leurs investissements massifs dans la data et dans l'intelligence artificielle) ?
- Quel sera le business model gagnant pour les Retailers ?
- Quels enseignements les pays qui s'éveillent à la consommation dans un monde connecté peuvent-ils apporter aux Retailers occidentaux ?

Nous avons mené une étude auprès d'«early adopters» de Chine, du Nigéria et d'Afrique du Sud, afin d'appréhender les transformations technologiques et les changements profonds d'ordre sociologique et psychologique sur les comportements d'achat et les attentes des clients.

Les enseignements que nous en avons tirés sont très disparates et à l'évidence difficilement répliquables en raison des différences profondes de situation économique, de réglementation et de culture (70% des « early adopters » chinois sont prêts à acheter dans un magasin totalement automatisé contre seulement 44% des japonais<sup>4</sup>).

---

1 Distribution 4.0 – Pearson - Août 2018

2 Etude IHL, 2017: "A survey of 1,800 chains with 50 or more stores revealed a net gain of 1,326 units during 2017. Combined with restaurants, this rose to 4,080. 16 Retailers alone explain 50% of the 5 000 stores closing in 2017."

3 Etude IHL, 2017: "Debunking the Retail Apocalypse"

---

4 Etude BearingPoint/ WSL, 2017

# Cependant des tendances de fond communes se dégagent sur l'évolution des consommateurs et des modèles de distribution.

La relation est au cœur des attentes des consommateurs : les conclusions de nos études montrent que les consommateurs ont besoin d'une relation plus seulement d'ordre mercantile, mais quasiment

émotionnelle, qui dépasse largement les usages traditionnels et la technologie.

C'est ce qu'on désigne par le terme de « soft power » ; Il est primordial de prendre ces changements en compte, notamment parce les consommateurs ont une vision 360° sur le Retailer, avec un accès sans limite à l'information, du bien être des salariés à la traçabilité des produits. L'exposition des Retailers aux risques d'image, en cas de défaillance, en est décuplée, et la viralité inhérente aux réseaux sociaux ne laisse plus aucun droit à l'erreur.

**Les Retailers doivent donc développer leur 'soft power' et aller au-delà de la simple relation mercantile pour proposer au consommateur de la valeur dans leurs achats, du sens, pour eux et pour la société.**

Figure 1. Créer une vraie connexion avec le client



## Trois leviers sont à la disposition des Retailers pour développer ce « soft power » :

### 1. Développer la transparence, la traçabilité, et le faire savoir :

- **Expliquer comment les produits sont « sourcés »**

En 2016 le supermarché britannique *Waitrose* diffusait des images en direct des fermes de leurs fournisseurs de bovins grâce à une Go Pro fixée au cou des bovins<sup>1</sup>. Le géant de l'e-commerce chinois *JD.com* assure la traçabilité de la production et de la livraison du bœuf élevé en Mongolie intérieure : grâce à un QR code il est possible de visualiser l'âge et les dimensions de la vache, ce qu'elle a mangé ainsi que les résultats des tests de sécurité alimentaire.

- **Développer une traçabilité de bout en bout grâce aux technologies Blockchain ou RFID.**

*Walmart* et 9 autres entreprises ont développé un partenariat avec IBM aux Etats Unis (la Food Trust Blockchain) dans le but d'utiliser la blockchain pour tracer mondialement les produits alimentaires tout au long de leur chaîne d'approvisionnement en stockant les données de plus d'un million de produits.<sup>2</sup> D'autres partenariats se sont développés, tel celui signé entre *Walmart*, *JD.com*, *IBM*, et la *Tsinghua University*, visant à améliorer la traçabilité et la sécurité alimentaire en Chine (*Blockchain Food Safety Alliance*).

- **Adopter un modèle de tarification agile**

Sur le site de *Jet.com*, le prix du panier du client peut varier en fonction de différents facteurs : il est, par exemple, moins élevé si le client renonce à l'option de retour gratuit. Ainsi, les rapports de force sont inversés et le comportement du client est désormais déterminant dans le cadre de la personnalisation de l'offre de prix.

- **Tendre à la transparence ...**

Le drugstore américain en ligne *CVS* a annoncé qu'il n'utilisera plus de photos de modèles retouchées d'ici 2020, voulant incarner par cette décision une éthique et une transparence irréprochables<sup>3</sup>.

1 Dairy Cows – Cow Cam <https://www.youtube.com/watch?v=tU4rnafczU>

2 The Wall Street Journal, June 25.

3 Source: CVS, NRF 2018

### 2. Repenser l'offre de fond en comble

- **« Local is beautiful ! »**

*Farmy*, un distributeur Suisse garanti à ses clients que tous les produits locaux sont collectés directement auprès des producteurs sans intermédiaires. Le consommateur locavore remplit son panier en ligne et se fait livrer en vélo électrique partout dans Zurich. Cette aspiration vers le locavorisme est une réponse aux attentes des consommateurs de plus en plus nombreux qui souhaitent s'approvisionner auprès des producteurs locaux, limiter le gaspillage alimentaire, privilégier les produits de saison et maximiser les revenus des agriculteurs en supprimant les intermédiaires. Elle est devenue si essentielle qu'elle a propulsé Grand Frais comme l'enseigne préférée des français en 2018<sup>4</sup>.

- **Intégrer le changement de modèle économique : de la possession à l'usage**

Ce modèle se développe de plus en plus : le modèle de possession historique est supplanté peu à peu par l'acquisition de services. Les services de mobilité remplacent l'acquisition de véhicules, la souscription de vidéos à la demande explose alors que les achats de DVD s'effondrent. Cette logique s'étend rapidement à de nombreux biens et services, même les plus inattendus : les vêtements, à l'instar du loueur *Rent the runway*, les appareils électroniques, mais aussi les rasoirs (*Bic Shave Club*, lancé en 2017), ou même le shampoing, le papier toilette ou encore les couches culottes (*Bespaar Continu*, sur *Bol.com* du distributeur *Ahold Delhaize*) !

- **Offrir la personnalisation de masse**

Proposer une personnalisation tous azimuts sur les produits, les interactions avec le client (via un push pertinent quand ils sont en ligne, ou via les vendeurs en magasin qui peuvent se baser sur les données du compte client ou sur l'historique d'achats), les promotions, les prix.

4 Classement OC&C des enseignes 2018

- **Devenir un agrégateur de services**

Les Retailers proposent de plus en plus de services afin de proposer à leurs clients une expérience toujours plus sophistiquée. Les nouveaux services proposés par les Retailers explosent. A titre d'exemple, Leclerc a lancé une offre d'électricité verte, mais 10 à 15% moins chère que le marché afin d'être parfaitement aligné avec l'ADN du groupe. Le groupe Estée Lauder propose, quant à lui, une prise de rendez-vous sur le Web pour des séances de maquillage en magasin.

- **Proposer des services aux seniors.**

Phénomène mondial, le vieillissement de la population oblige les Retailers à développer une offre de service adaptée. En 2018, la proportion de la population âgée de plus de 60 ans sera de 13% (25% en Europe) et connaîtra une croissance plus rapide que le reste des groupes plus jeunes<sup>5</sup>. Penser à un merchandising adapté (des produits à la bonne hauteur dans les linéaires, textes écrits plus gros, sols non glissants, possibilité de transformer les caddies en chaise pour se reposer, ...) mais aussi à des 'personal shoppers' dédiés pour aider au choix et à la manutention des produits. Au Japon, les grands magasins *Mitsukoshi* et *Isetan* ont créés des centres commerciaux dédiés à la santé des seniors, qui proposent des offres de soin, ainsi que l'accès à des salles de sport et à des services liés à la culture<sup>6</sup>. La technologie peut être également utilisée pour revisiter le 'drive-to-store': la startup japonaise "Robot Taxi" met au point un prototype de voiture autonome qui pourrait être utilisé d'ici 2020 par des Retailers pour faire venir les personnes âgées gratuitement dans les magasins.

### 3. Etre là où sont les consommateurs

- **Devenir une entreprise de média**, pour produire et diffuser des contenus et vidéos, le langage des millénials. Ceci peut amener certains Retailers à se doter d'équipes avec une expertise media mais aussi à être parfaitement clairs sur la « personnalité » et les attributs de de la marque.
- **... et toujours, penser « mobile first »**. Les Retailers savent mieux que quiconque que les smartphones sont l'épine dorsale du commerce unifié. En Europe, cependant, on estimait qu'en 2017 la part du m-commerce (tablettes et smartphones) ne représentait que 28% du e-commerce en valeur, là où elle atteint 61 % en Chine.

---

5 United Nations - World Population Prospects: the 2017 Revision

6 InsideAsia.com, 2016/01/05

# Les magasins entièrement robotisés seront-ils donc la nouvelle norme en 2030 ? Certainement pas !

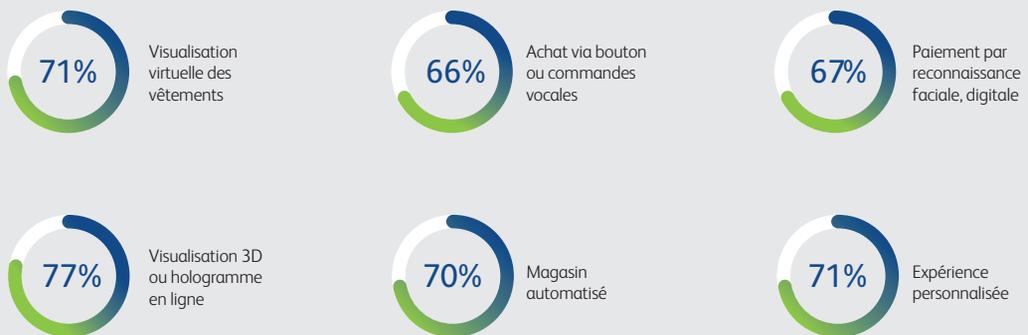
Nous pensons en effet que les magasins automatisés ne seront qu'un format parmi d'autres - certes important - pour les achats de proximité notamment dans les centres villes, les gares, les hôpitaux, les aéroports ... La demande pour ce type de formats est particulièrement élevée en Chine (70% des « early adopters » souhaitent faire leurs achats dans un magasin automatisé)<sup>1</sup>.

L'appétence pour ces points de vente entièrement robotisés est moins forte dans nos sociétés occidentales mais ils constituent, d'une part, une formidable opportunité de collecte de données, et d'autre part, une réponse particulièrement adaptée à des achats de commodités appelant parfois un service 24h / 24, et peu de conseil.

Le magasin physique restera en revanche le lieu de rencontre privilégié, où les clients viennent rechercher des expériences nouvelles, des échanges et des conseils auprès d'experts.

1 BearingPoint WSL Study, 2017

Figure 2. Des "early adopter" chinois fortement demandeurs d'innovations technologiques

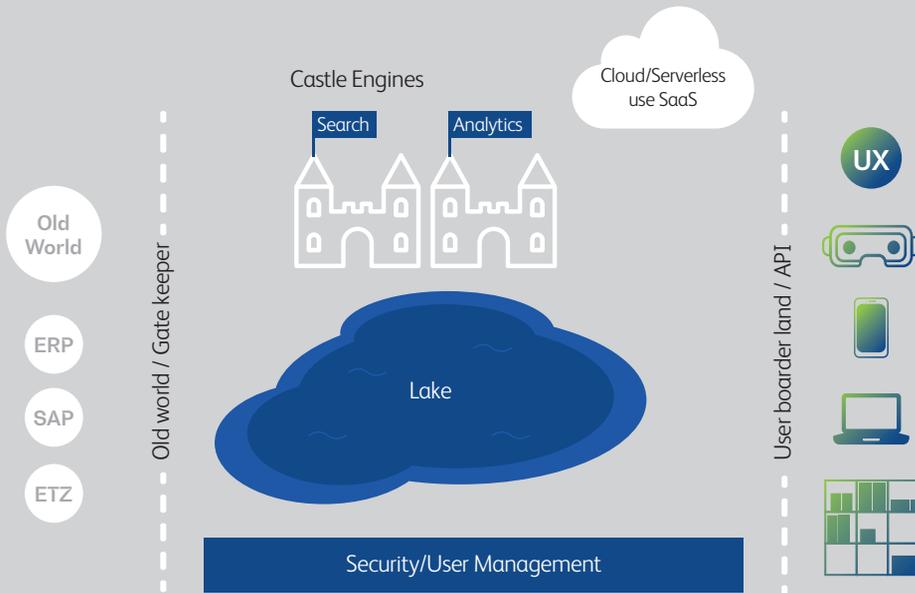


Source: WSL study for BearingPoint, 2017

## Le Commerce Unifié, c'est maintenant !

Au-delà du « buzzword », le Commerce Unifié est déjà une réalité quand on se tourne vers la Chine. Ce nouveau concept a été popularisé par le CEO du géant de l'e-commerce Alibaba et son 'New Retail'. Pour Jack Ma, les Retailers doivent offrir une expérience « sans canaux » à leurs clients, en se basant sur une intégration très forte de l'online, du offline, de la logistique et de la donnée dans une chaîne de valeur parfaitement fluide.

Figure 3. Unified commerce, simple in the front and sophisticated in the back to provide customer's new 'no channel' experience



Source : BearingPoint

Aux avant-postes du Commerce Unifié, les géants de l'Internet chinois bénéficient d'une réglementation de la protection de la vie privée embryonnaire. Ils s'appuient sur les actifs que constituent leurs capacités logistiques et la Big Data couplée à l'Intelligence Artificielle, ainsi que sur la soif d'innovation de leurs compatriotes.

# Les nouveaux business models

Afin de répondre aux attentes de leurs clients et de faire du Commerce Unifié une réalité les Retailers doivent désormais gérer une complexité croissante dans de nombreux domaines :

- Le Marketing Mix, du produit à l'offre combinée produit/service, en passant par le contrôle de l'approvisionnement de A à Z.
- La gestion de contenu.
- La gestion de toujours plus de canaux de distribution : formats de magasins variés, e-commerce et places de marché, réseaux sociaux, ...
- L'amélioration continue de l'expérience en magasin et en ligne.
- Un Back-Office performant et sophistiqué, à même de gérer les flux induits par le Commerce Unifié.
- Le Big Data et l'Intelligence Artificielle.
- ... sans oublier la transformation de l'organisation en elle-même.

Cela génère le phénomène désormais bien connu de l'hybridation des business models : les géants de la Technologie devenant Retailers, et vice versa : Amazon acquiert le distributeur de produits bio *WholeFoods* en 2017, *Walmart* conclut un partenariat stratégique avec *Microsoft* en Juillet 2018 afin d'accélérer sa transformation digitale, en France Monoprix achète le 'pure player' *Sarenza* en février 2018, ...

de traitement de commande, initialement perçues comme des centres de coût, sont devenues des atouts stratégiques dont les Retailers doivent se doter ou auxquels ils doivent avoir accès. La capacité d'investissement des Retailers est désormais à large spectre : magasins physiques, nouveaux formats, amélioration continue de l'expérience, mais aussi technologies et plateformes de Back-Office.

**Les Retailers occidentaux peuvent s'inspirer de ce qui se dessine en Chine ou en Afrique Sub saharienne (principalement au Nigeria et en Afrique du Sud).**

Dans ce contexte, la technologie et les capacités

En Chine, *Alibaba* et *JD.com* déploient à large échelle le modèle “*Retail-As-A-Service*”. Ils se diversifient et deviennent des fournisseurs de services pour les autres Retailers, les marques et d'autres partenaires, tout comme Amazon est devenu un des principaux fournisseurs de services Web en complément de sa plateforme e-commerce.

Ils investissent massivement, sur la chaîne logistique et la gestion des approvisionnements, les réseaux sociaux et les outils marketing, qui s'appuient tous sur le Big Data et l'Intelligence Artificielle. Ils ont conclu des partenariats avec de nombreux Retailers et marques, par exemple Walmart et Danone pour JD.com, ou Auchan pour Alibaba.

Au Nigéria ou en Afrique du Sud, les Retailers utilisent le levier des petites entreprises et des individus via une logique de plateformes. Afin de développer son activité en évitant des investissements colossaux en logistique, l'e-commerçant pan-africain Jumia a pris le parti de développer un ensemble de plateformes : une marketplace produit, mais aussi une plateforme pour la gestion des livraisons - ville à ville et dernier kilomètre - via des petites entreprises et des individus, ainsi qu'une plateforme pour le contrôle des prix et des niveaux de stocks. Jumia recourt également à WhatsApp, la plateforme de messagerie la plus populaire en Afrique, pour gérer des interactions avec les marques, les petits commerces et les clients.

Les Retailers occidentaux doivent se réinventer et faire des choix :

- Revisiter leur mission, leur proposition de valeur, leur offre de produits et services, et évaluer leurs atouts distinctifs.
- Définir les activités qui doivent être menées avec des partenaires, celles qui peuvent être confiées aux clients, et celles qui doivent être gérées en direct, ce qui implique de :
  - Mener des partenariats avec des entreprises de la Tech, afin de multiplier les points de contact avec les consommateurs, enrichir les données des Retailers avec des sources complémentaires, et surtout mieux les exploiter

grâce à la l'Intelligence Artificielle. Il existe des « sourceurs » pour présélectionner les technologies et entreprises les plus adaptées pour ce type de partenariats, comme Iterate aux Etats-Unis, et l'“Institut du Commerce connecté”, en France.

- Etudier des partenariats avec des spécialistes de la logistique et de la livraison, de manière à offrir un niveau de service de premier plan au client tout en bénéficiant d'une mutualisation des investissements.
- S'ouvrir à des partenariats stratégiques avec les entreprises d'autres secteurs (telco, banque, assurance, ...) afin de générer de nouvelles opportunités d'enrichir la collecte et l'analyse des données.
- Revoir l'ensemble des processus et activités clés auxquels les clients pourraient être directement associés (co-création, prototypage, suppression de produits de l'assortiment, livraisons de proximité, vérification des prix et des niveaux de stock, influence, ambassadeurs de la marque). Ces activités génèrent également un sentiment d'appartenance envers le Retailer.

- Animer l'ensemble de vos communautés (partenaires, clients, employés) permettra également de développer le sentiment d'appartenance à la marque.
- Utiliser le levier des influenceurs, vos premiers partenaires, qui ont accès via les médias sociaux (YouTube, Instagram...) à des données détaillées sur leurs audiences qu'ils peuvent ainsi cibler très facilement. Ce partenariat peut revêtir de multiples formes : plateformes dédiées, co-création de produits ou même recrutement direct de ces influenceurs.

Ces leviers impliquent une véritable transformation des business models. Pour pouvoir les mettre en œuvre il faudra réévaluer les compétences nécessaires à la conduite de votre activité, identifier les changements à mettre en œuvre, et, au-delà de la simple formation, mettre en place un véritable plan de gestion des emplois et des compétences.

# Conclusion

En 2010, les analystes prédisaient l'avènement de l'e-commerce en 2020, avec un taux de pénétration estimé de l'ordre de 75 % et un secteur Retail moribond, en proie à une décroissance inexorable du nombre de magasins.

8 ans après, force est de constater que cette prédiction est loin de s'être réalisée. Elle a laissé place au contraire à une révolution sans précédent du Retail vers un nouveau modèle 4.0, formidable relais de croissance après des années de disette relative. C'est d'ailleurs avec un brin de raillerie que Mark Matthews, vice-président de la US National Retail Federation (NRF), a ouvert la session 2018 de son Big Show : "Les chiffres et les faits racontent une histoire très différente (de la fin des magasins physiques), l'histoire d'une Industrie du Retail en transition, mais qui continue de prospérer"<sup>1</sup>.

Cette révolution vers le Retail 4.0 induit certes un potentiel de croissance important mais elle implique une transformation difficile et particulièrement coûteuse dans un univers ancré dans un quotidien séculaire. Cette « uberisation » de la Distribution fait émerger une hybridation des business models et une

<sup>1</sup> « Figures and facts tell a very different story (from the end of physical stores), the story of a Retail Industry in transition, but that continues to thrive ». <https://nrf.com/blog/no-sign-of-the-retail-apocalypse>

<b>2010</b> <b>TOP 10 RETAILERS</b>	<b>2007</b> <b>TOP 10 RETAILERS</b>
<b>Wal-Mart</b>	<b>Wal-Mart</b>
<b>Carrefour</b>	<b>Amazon</b>
<b>Metro</b>	<b>CVS Health</b>
<b>Tesco plc</b>	<b>Costco</b>
<b>Schwarz Group</b>	<b>Walgreens Boots Alliance</b>
<b>Kroger</b>	<b>Kroger</b>
<b>Home Depot</b>	<b>Home Depot</b>
<b>Costco</b>	<b>Carrefour</b>
<b>Aldi Group</b>	<b>Schwarz Group</b>
<b>Target</b>	<b>Target</b>

tendance à la plateformesation<sup>2</sup>. Les pure players, à l'instar d'Amazon avec WholeFoods, ou Spartoo avec André (chaussures), veulent se doter d'un réseau physique puissant et les Retailers traditionnels cherchent à bénéficier des actifs stratégiques que constituent les plateformes technologiques en s'associant aux tech entreprises, comme le montre l'alliance entre Walmart et JD.com en Chine.

<sup>2</sup> <https://www.bearingpoint.com/en/our-success/thought-leadership/re-thinking-the-european-business-model-portfolio-for-the-digital-age/>

En outre, elle contraint les Retailers à s'ériger en orchestrateur de communauté de partenaires, à la tête d'un écosystème de plus en plus complexe (marques, entreprises tech, spécialistes des appros, opérateurs telco, services de paiement, banques, assurances, influenceurs, leader d'opinions, clients et employés) afin de proposer des offres agrégeant des produits et des services toujours plus sophistiqués et une expérience ultra fluide quel que soit le canal utilisé.

Si l'on analyse cette évolution des business models au plan macro-économique, l'équation est complexe. Les besoins d'investissement sont exponentiels : aux investissements traditionnels sur les magasins physiques qu'il convient de repenser et remodeler en permanence s'ajoutent les investissements inhérents aux plateformes technologiques, aux innovations, à la refonte de la chaîne logistique, aux nouveaux partenaires (leaders d'opinion par exemple) qu'il convient de rémunérer, à la formation des vendeurs... De plus l'industrie est plus capitalistique que jamais et, pour réussir cette transition, chaque Retailer doit faire des choix cruciaux pour continuer simplement à exister dans les prochaines années. Comment mener toutes ces batailles de front tant les attentes des consommateurs et les investissements nécessaires semblent abyssaux ? Les Retailers doivent avant tout définir qui ils sont, quel est leur ADN, les pans de leurs activités à mener seuls et celles à piloter avec des partenaires stratégiques. Il y aura toujours des Retailers en 2030, mais seulement ceux qui auront réussi à opérer cette mue.

Il n'y a pas de modèle unique pour réussir à se transformer et exister dans la prochaine décennie – chaque distributeur doit trouver son propre chemin. Une chose est certaine cependant : tous doivent exploiter les formidables opportunités de l'économie

de plateformes et devenir des orchestrateurs de communautés de partenaires. Le spectre à considérer pour les Retailers est désormais large : marques, entreprise de la Tech (qui ont lourdement investi spécialistes de la logistique et de la livraison, le Big Data et l'Intelligence Artificielle), mais aussi les concurrents, les influenceurs, les autres secteur (énergie, telco, assurance, banque, ...) sans oublier les clients et les employés.

Pour y parvenir, les sources d'inspiration n'émanent plus seulement des US et des GAFAM. La Chine s'érige aujourd'hui en nouveau leader du Retail 4.0 alors que certains pays d'Afrique et leur modèle d'innovation frugale recèlent des initiatives intéressantes pour des Retailers en proie à une nécessaire rationalisation de leurs investissements.

Enfin, même si, à l'heure du Retail 4.0, les Retailers sont plus connectés que jamais, la transformation sera avant tout humaine. Les organisations des Retailers sont à repenser et appellent une transformation profonde de l'ensemble des métiers, à commencer par le plus emblématique d'entre eux. Le vendeur devient un véritable ambassadeur de la marque, dont le chiffre d'affaires ne peut plus être le seul marqueur de la performance. La robotisation des magasins ne pourra s'effectuer que de manière mesurée afin de maintenir l'humain au cœur de l'expérience premium qu'appellent de leurs vœux les nouveaux consommateurs. La transition vers le « soft power » ne réussira qu'avec une dynamique positive autour des clients bien sûr, mais également des collaborateurs, des influenceurs, des partenaires... L'ère des écosystèmes de partenaires démarre maintenant !

# Méthodologie de l'étude

Etude menée au troisième trimestre 2017 par BearingPoint et WSL auprès de populations d'« early adopters » :

- Dans trois pays émergents : Chine (échantillon représentatif de 205 « early adopters »), Nigéria (207) et Afrique du Sud (212).
- Responsables des achats du foyer pour au moins une ou plusieurs catégories de produits
- Avec une affinité pour la technologie en lien avec l'acte d'achat - au moins 4 comportements d'achats observés au cours des 30 derniers jours parmi les 8 suivants : achat e-commerce, paiement mobile, wishlist sur Internet, consultation de vidéos produits sur média sociaux, achat Click & Collect, coupon mobile ; achat via un lien d'un média social ; achat à partir d'un kiosque en magasin.
- « Milléniaux » : entre 20 et 36 ans, nés entre 1981 et 1997.

## Remerciements

Comité de rédaction : Xavier Baudouin, Bertrand Clémencin, Elisabeth Denner, Frédéric Hebert, Romain François

Marketing et Communication : Véronique Lemarchand, Angélique Tourneux



SPECIAL PRICE

99 \$

SPECIAL PRICE

125 \$



BearingPoint est un cabinet de conseil en management et technologie indépendant aux racines européennes avec une couverture mondiale. Le cabinet est structuré autour de 3 activités principales : Consulting, Solutions et Ventures. Le Consulting couvre les activités traditionnelles de conseil en management. Les Solutions fournissent des logiciels dédiés à la transformation digitale, au reporting réglementaire et à l'analyse de données. L'activité Ventures est dédiée au financement et au développement des startups.

BearingPoint compte parmi ses clients les plus grandes organisations mondiales publiques et privées ; fort d'un réseau international de plus de 10 000 collaborateurs, BearingPoint accompagne ses clients dans plus de 75 pays et les aide à obtenir des résultats mesurables et durables.

Pour de plus amples informations : [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)  
Retrouvez-nous sur twitter : @BearingPoint\_FR

### **Contacts**

Elisabeth Denner  
Associée  
[elisabeth.denner@bearingpoint.com](mailto:elisabeth.denner@bearingpoint.com)  
+33 6 21 01 00 46

Bertrand Clémencin  
Associé  
[bertrand.clemencin@bearingpoint.com](mailto:bertrand.clemencin@bearingpoint.com)  
+33 6 09 45 40 11

Xavier Baudouin  
Directeur Associé  
[xavier.baudouin@bearingpoint.com](mailto:xavier.baudouin@bearingpoint.com)  
+33 6 84 80 68 33



CDO Alliance est un accélérateur de la transformation digitale par le partage d'exemples internationaux réussis et inspirants de mutations digitales de la vraie vie, de contenu directement actionnable et une orientation business plus que simplement technologique.

CDO Alliance est une association dont la mission est d'aider ses Entreprises Adhérentes à réussir leur mutation digitale et devenir des leaders digitaux dans leur écosystème en rassemblant dans des cercles de confiance tous ceux en charge de la transformation digitale dans leurs entreprises ou organisations.

De manière opérationnelle, CDO Alliance fonctionne par « collèges » sectoriels (Retail, Automobile / Transport, Santé,...) et métiers (RH, IT, Achats,...), chacun disposant d'un responsable qui anime la vie du groupe et coordonne les travaux.

[www.cdoalliance.org](http://www.cdoalliance.org)

#### **Contacts**

Jean-Paul Amoros  
Président  
[jean-paul.amoros@cdoalliance.org](mailto:jean-paul.amoros@cdoalliance.org)  
+33 6 26 11 09 40





En 2010, les analystes prédisaient l'avènement de l'e-commerce en 2020, avec un taux de pénétration estimé de l'ordre de 75 % et un secteur Retail moribond, en proie à une décroissance inexorable du nombre de magasins.

8 ans après, force est de constater que cette prédiction est loin de s'être réalisée. Elle a laissé place au contraire à une révolution sans précédent du Retail vers un nouveau modèle 4.0. Cette révolution induit certes un potentiel de croissance important mais elle implique surtout une transformation difficile et coûteuse de leurs business models. Elle pose aussi question : n'y aura-t'il que des magasins robotisés en 2030 ? Y aura-t'il encore des Retailers en 2030 ? Y a-t-il un business model gagnant ? Comment mener toutes ces batailles de front tant les nouvelles attentes des consommateurs et les investissements nécessaires semblent abyssaux et protéiformes ?

Pour y parvenir, les sources d'inspiration n'émanent plus seulement des Etats-Unis et des GAFAM. La Chine s'érige en nouveau leader du Retail 4.0 alors que certains pays d'Afrique et leur modèle d'innovation frugale recèlent d'initiatives intéressantes pour des Retailers en proie à une nécessaire rationalisation de leurs investissements.

A travers une étude menée auprès de 3 pays émergents (Chine, Nigeria, Afrique du Sud) et de nombreux entretiens d'experts, BearingPoint et CDO Alliance proposent ici un résumé des tendances, des bonnes pratiques et des clés d'une transformation réussie vers le Retail 4.0.