

**Décryptage** **STRATÉGIE**

La grande distribution se lance à la reconquête du consommateur

Les grandes surfaces ne séduisent plus. Pour répondre aux attentes de leurs clients, elles se réinventent dans le fond et dans la forme.

Tout sous un même toit et au prix le plus bas. Le 15 juin 1963, lorsque le premier hypermarché – un Carrefour – ouvre ses portes à Sainte-Geneviève-des-Bois, en région parisienne, c'est la cohue. Cinq mille personnes se précipitent pour découvrir les 2 600 mètres carrés de produits frais, d'épicerie, de textiles et d'électroménager. Et déambulent dans les allées en poussant des chariots qui relèguent au musée le filet à provisions. Dans l'Hexagone, puis partout en Europe, la périphérie des villes se transforme en immenses zones de chalandise. Le commerce moderne triomphe et, avec lui, le couple hyper/voiture. Un demi-siècle plus tard, l'un et l'autre ont pris du plomb dans l'aile. Trop grand, trop loin, trop banal, le temple de la consommation – symbole des Trente Glorieuses – ne fait plus rêver.

«Le consommateur n'est plus particulièrement excité à l'idée de passer un samedi après-midi dans une grande surface. S'il cherche toujours des prix intéressants, il veut aussi prendre du plaisir à faire ses courses», affirme le consultant indépendant Philippe Cahen, spécialiste du commerce et de la distribution. Le client exprime aujourd'hui des attentes qui peuvent sembler contradictoires. Comme le soulignent les travaux de Souheila Kaabachi et Ahlem Abidi-Barthe, enseignants à l'EBS Paris (European Business School), un individu «peut, au cours de la même journée, se comporter comme un agent rationnel à la recherche d'une maximisation de profit

et du prix le plus bas; puis comme un acheteur hédoniste, à la recherche d'expériences gratifiantes». Leur étude, publiée par l'EBS en janvier 2010, l'affirme sans détour: «Une des conséquences de ce profond changement dans le comportement du consommateur est l'essoufflement des concepts commerciaux généralistes offrant le même type de prestation à un vaste ensemble indifférencié de clients.» Pour reconquérir la clientèle, les départements études et marketing des distributeurs s'agitent et repensent leurs modèles à l'aune de ces différents besoins.

Proposer des prix toujours plus bas et élargir la gamme des produits maison

Aujourd'hui, comme hier, le prix demeure un critère déterminant. «L'alimentation constitue la variable d'ajustement dans le budget des Français, et la course à l'achat malin un sport national», rappelle Guy-Noël Chatelin, partner au sein du cabinet de conseil en stratégie OC&C. Avec Internet, les consommateurs ont trouvé l'outil idéal pour réaliser des mini-études de marché avant de faire leurs courses: contrairement à ce que les premiers observateurs prédisaient, le Web contribue ainsi à l'achat offline. «La comparaison en ligne des prix est devenue un réflexe très répandu», poursuit Guy-Noël Chatelin. Avec son comparateur Quiestlemoinscher.com, Leclerc surfe ainsi sur cette tendance depuis 2006.

Pour répondre aux attentes en matière de prix bas, les enseignes élargissent leur assortiment de MDD (marque de distributeur): sur un an, l'offre a progressé de 7,5% pour les produits de grande consommation, selon une étude réalisée par IRI France. Résultat de cette offensive: malgré l'ouverture de 128 points de vente supplémentaires, le hard discount a perdu 500 000 clients en deux ans, révèle une enquête publiée en mai dernier par l'institut Kantar. «La fréquentation du hard

"La course à l'achat malin est devenue un sport national."

Guy-Noël Chatelin, partner chez OC&C (conseil en stratégie)



La Ferme du Sart, dans le Nord, jette un pont entre la ville et les champs.

Les ateliers pédagogiques permettent de conjuguer apprendre et consommer.

95%
des fournisseurs
de la Ferme sont
issus du Nord-
Pas-de-Calais

Produits de saison, agencement original, le magasin accueille 15 000 personnes par semaine.

A LA FERME DU SART : UNE GRANDE SURFACE POUR CONSOMMER LOCAL ET S'AMUSER

PHOTOS : LA FERME DU SART

Pas de fraises à Noël dans les rayons de la Ferme du Sart, tout est de saison! Ouvert à Villeneuve-d'Ascq en octobre 2006, ce magasin de produits frais a réalisé, en 2010, un chiffre d'affaires de 13 millions d'euros. Près de 15 000 personnes poussent chaque semaine les portes de cette grande surface pas comme les autres, imaginée par

Matthieu Leclercq, fils du fondateur de Décathlon. Elle se définit comme un trait d'union entre l'agriculture locale et les citoyens. Ici, pas de tête de gondole, pas de musique, mais un agencement qui invite à la découverte. De la boucherie à la pâtisserie, en passant par le rayon traiteur ou la poissonnerie, le chaland y apprend l'identité des fournisseurs

et la provenance exacte des marchandises. Au-delà de la vente et de la production, la Ferme se veut aussi un lieu pédagogique où les familles redécouvrent la nature. Parc animalier et labyrinthe végétal pour les enfants, cours de cuisine pour les parents... Sur ce modèle, une deuxième unité devrait ouvrir en 2012 à Avelin, toujours dans le Nord.

discount est corrélée à la pression sur le pouvoir d'achat. Si industriels et distributeurs répercutent trop brutalement la hausse des matières premières que l'on constate depuis plusieurs mois, ce circuit pourrait retrouver les faveurs des consommateurs», estime Philippe Cahen.

Réduire les surfaces de vente et se rapprocher des centres-villes

Avant 2008, pour toute ouverture d'une surface d'au moins 300 mètres carrés, les enseignes devaient demander une autorisation. Depuis la loi de modernisation de l'économie (LME), le seuil a été élevé à 1 000 mètres carrés. En assouplissant les contraintes réglementaires, le législateur a

"Certaines enseignes passent du dépannage au plaisir."
Frédéric Boubli,
directeur chez Solving Efeso (conseil en stratégie)

contribué à la revitalisation des centres-villes, où les magasins de proximité se sont multipliés. Présent sur ce terrain depuis quarante ans, avec Shopi, 8 à Huit ou Marché Plus, Carrefour s'y déploie aujourd'hui avec ses Carrefour City et son Carrefour Express, lancé en 2011. Intermarché a, pour sa part, inauguré son Inter Express à Lille en début d'année et Auchan a ouvert un magasin A 2 Pas de 550 mètres carrés en février dernier dans le 20^e arrondissement de Paris.

Peu ou prou, tous adoptent les mêmes recettes : de larges amplitudes horaires et un nombre de références limité à 6 000. «Dans un hyper, les consommateurs trouvent 15 produits au mètre carré; dans un format compact, 3 ou 4 : les

Salon de coiffure, bar à sushis, garderie, les enseignes parient sur des lieux conviviaux et pratiques

courses sont faites d'autant plus rapidement», note Philippe Cahen. Sur le modèle des «combi» japonais ou des «convenience stores» anglo-saxons – qui mêlent dans un même espace réduit alimentaire, tabac, pharmacie, bureau de poste, papeterie, etc. –, ces surfaces de vente ne se contentent pas d'offrir au citadin pressé les produits de première nécessité. Journaux, recharges pour les téléphones portables... la notion de service fait son chemin. «Avec ces formats, où les rayons sont mieux entretenus et l'offre plus adaptée à la vie urbaine, les enseignes passent du dépannage au plaisir», avance Frédéric Boulblil, directeur en charge de la distribution au sein du cabinet de conseil en stratégie Solving Efeso. Si ces formules constituent une réponse à l'attente de proximité et de services, elles sont loin d'être les seules armes dont disposent les distributeurs pour capter le chaland. De Dailymonop' à Carrefour City Café, en passant par Chez Jean (Casino), les espaces de vente alimentaire à emporter ou à consommer sur place fleurissent sur les trottoirs des métropoles pour satisfaire toutes les envies, à toute heure de la journée.

Multiplier les "drives" pour faire gagner du temps aux consommateurs pressés

Même phénomène pour les «drives», ces emplacements où les consommateurs peuvent retirer en voiture leurs courses commandées sur Internet. «A l'horizon de 2015, on estime que ce type d'achats devrait générer 3% du chiffre d'affaires de la distribution», affirme Guy-Noël Chatelin. Adopté dès le début des années 2000 par Auchan, le concept gagne aujourd'hui toutes les enseignes. Et pour cause. A priori, il réunit le meilleur de deux mondes. Pour le consommateur, le drive, c'est un gain de temps et des dépenses maîtrisées. «Pour les distributeurs, c'est une alternative à l'e-commerce alimentaire, qui peine à se développer, notamment en raison des coûts de livraison, poursuit Guy-Noël Chatelin. Avec lui, le prix du dernier kilomètre, celui de la livraison, est supporté par le consommateur.» Autre avantage, et non des moindres, nul besoin de demander une autorisation pour ouvrir un drive, qui est un entrepôt et non un point de vente. L'intérêt de la formule n'a

pas échappé à Monoprix, qui a lancé deux offres dans le même esprit : le «Walk», qui permet au client de faire ses courses en ligne puis de venir les retirer au magasin, en sortant du bureau par exemple, et la livraison avec paiement à domicile. «Dans les deux cas, nous lui évitons l'attente en caisse», explique Stéphane Maquaire, directeur général de Monoprix.

Concevoir une offre alliant engagements sociétaux et développement durable

Aujourd'hui, le consommer mieux n'est plus réservé à quelques bobos parisiens. Bilan carbone, agriculture de proximité, développement durable, bio, les enseignes se sont saisies de ces sujets pour tenter de se démarquer en affichant un profil écologiquement correct. Franprix emploie des véhicules électriques pour ses livraisons, Système U et Casino misent sur des producteurs locaux, et Monoprix repense sa chaîne logistique pour privilégier les modes de transport les moins polluants (le fluvial se substitue au routier pour les grandes distances et le rail prend le relais pour

75% des Français sont locaux : ils privilégient des producteurs locaux.

Institut Xerfi
(étude réalisée en 2011)

LE MOBILE, UNE AIDE À L'ACHAT

Après avoir simplifié la gestion des stocks, la RFID (radio frequency identification) pourrait devenir une arme de séduction massive pour la grande distribution. Installée dans les smartphones, cette technologie permet d'accéder à une foule d'informations. Il suffit de passer son téléphone près d'un produit pour découvrir ses origines, sa composition, les conseils d'utilisation. Cette expérience reste néanmoins réservée aux détenteurs d'appareils NFC inside (near field communication, dérivée de la RFID), encore peu nombreux. La start-up Think & Go a imaginé un système moins élitiste : un sticker RFID à coller sur n'importe quel téléphone. L'idée a plu au patron du centre Leclerc de Nice Saint-Isidore, qui s'en sert pour faire connaître ses promotions. La start-up réfléchit à d'autres applications. Qui permettraient, par exemple, d'alerter un client allergique à un composant ou de transmettre des informations vocales aux personnes malvoyantes.



acheminer les marchandises des entrepôts vers les magasins). En Amérique du Nord, ce type d'actions explique le développement de la chaîne Whole Foods, chevalier blanc de la consommation responsable et durable. Dans ses magasins, la majorité des produits voyage moins de sept heures, les conditions de travail des salariés sont affichées, tout comme les efforts en matière de lutte contre l'émission de gaz à effet de serre. En quelques années, Whole Foods est ainsi devenu une référence pour les «locavores», ces consommateurs toujours plus nombreux qui privilégient les producteurs locaux.

En France, selon une étude réalisée par l'institut Xerfi et présentée lors du dernier Salon de l'agriculture, 75% de la population entrerait dans cette catégorie, même occasionnellement. «Le local est une tendance importante dans les stratégies des grandes enseignes alimentaires, notamment dans les groupes d'indépendants où la gestion des achats est décentralisée», indique Frédéric Boublil. La Ferme du Sart – un concept porté par le Nordiste Matthieu Leclercq (lire l'en-

Dans les allées du centre Leclerc de Nice Saint-Isidore, le client peut scanner les produits pour faire apparaître des coupons de réduction.



PHOTOS : FOTOLIA - THINK & GO

cadré page 93) – surfe sur cette tendance, tandis que Monoprix entend faire de Naturalia la première chaîne nationale entièrement consacrée au bio. Après avoir séduit les Franciliens, le groupe part à la conquête des métropoles régionales. «En 2012, nous prévoyons d'ouvrir dix nouveaux magasins avant de proposer l'enseigne en franchise», indique Stéphane Maquaire.

Réfléchir sur l'organisation de l'espace pour créer des univers différenciés

Les hypermarchés se cherchent donc une nouvelle légitimité. Leclerc ne s'y est pas trompé. Ses espaces culturels et sa parapharmacie ont ainsi migré hors des rayons. Quant à Carrefour, après avoir interrogé 50 000 clients sur leurs attentes, il a lancé en septembre 2010 le concept Carrefour Planet dans six magasins pilotes en France, en Espagne et en Belgique. Le directeur général du groupe, Lars Olofsson, en a même fait la pierre angulaire du redressement des performances de l'enseigne en Europe. L'enquête mettait en évidence des demandes fortes en termes de gain de temps et de confort d'achat, dans des points de vente plus conviviaux et plus pratiques. Fini, les allées parallèles, le linéaire, les murs de produits. Pour provoquer un choc visuel et traduire la rupture avec l'ancien modèle, les Planet s'organisent autour de neuf pôles spécialisés réunissant produits et services. Outre une variété de produits frais, l'espace marché propose la découpe de fruits et de crudités, un bar à sushis, la fumaison de saumon ou la préparation de plateaux de fruits de mer... Au rayon beauté, les plus pressées peuvent se faire couper les cheveux pour 10 euros. Mieux, le géant a laissé aux marques le soin de s'occuper de certaines offres. A Lyon, Virgin gère le culturel, tandis qu'Apple a son «corner» dans l'univers multimédia. Enfin, une garderie libère les parents durant leur shopping.

«Carrefour a plus ou moins revisité le concept des "department stores" américains», constate Guy-Noël Chatelin. Une démarche qui semble lui réussir : dans les quatre pilotes les plus aboutis – Vénissieux, mont Saint-Jean (Belgique), El Pinar et Móstoles (Espagne) –, la fréquentation et les ventes sont en hausse de près de 10%. D'ici à 2013, 241 magasins devraient passer en mode Planet, si les résultats se confirment. Or Carrefour a déjà annoncé qu'il se laissait jusqu'au milieu de l'année prochaine pour juger des effets. Il est donc trop tôt pour garantir la pertinence de cette tendance. D'autant que certaines enseignes comme Auchan continuent de miser sur le format de l'hypermarché et sur l'exhaustivité de l'offre. **Rita Mazzoli**