

# COLLECTION DES RaPPORTS

SEPTEMBRE 1998



N° 194

STRATÉGIES DE LOCALISATION  
DE LA GRANDE DISTRIBUTION  
ET IMPACT SUR LA MOBILITÉ  
DES CONSOMMATEURS

**Philippe MOATI**  
**Laurent POUQUET**

Département "Dynamique des marchés"

**CRÉDOC**

L'ENTREPRISE DE RECHERCHE



STRATEGIES DE LOCALISATION  
DE LA GRANDE DISTRIBUTION  
ET IMPACT SUR LA MOBILITE  
DES CONSOMMATEURS

Etude réalisée pour le compte du

MINISTERE DE L'EQUIPEMENT, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT  
Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques  
PREDIT 1996-2000

**Philippe MOATI**

**Laurent POUQUET**

Département "**Dynamique des marchés**"

Septembre 1998

142, rue du Chevaleret  
7 5 0 1 3 - P A R I S

---

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE - L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE OU LA "CRISE" DE LA GRANDE DISTRIBUTION.....</b>	<b>3</b>
1. L'ORIGINE ENDOGÈNE DE LA "CRISE" DE LA GRANDE DISTRIBUTION : LA SATURATION DU POTENTIEL DE CROISSANCE.....	5
2. L'ORIGINE EXOGÈNE DE LA "CRISE" DE LA GRANDE DISTRIBUTION : LE PASSAGE À UNE ÉCONOMIE POST-FORDIENNE .....	8
2.1. L'évolution des modèles de consommation .....	8
2.2. La redéfinition des besoins des consommateurs à l'égard des produits et des services.....	9
2.2.1. Une consommation de plus en plus immatérielle .....	10
2.2.2. Une demande de plus en plus versatile.....	13
2.2.3. Des consommateurs de plus en plus "éduqués" .....	15
2.3. De nouvelles attitudes à l'égard des circuits de distribution .....	16
2.3.1. La massification des achats .....	16
2.3.2. Le consommateur "zappeur" .....	17
2.4. Une nouvelle organisation des activités économiques .....	21
2.4.1. L'entrée dans une "économie fondée sur la connaissance" .....	22
2.4.2. La recherche de la flexibilité à tous les niveaux.....	23
2.4.3. Le développement de la coopération interentreprises .....	24
<b>DEUXIÈME PARTIE - LES STRATÉGIES GÉNÉRALES DES ACTEURS DE LA DISTRIBUTION .....</b>	<b>25</b>
1. LES TENTATIVES DE RELANCE DE LA CROISSANCE EXTENSIVE .....	25
1.1. La diversification .....	26
1.2. L'internationalisation .....	28
1.3. La croissance externe.....	29
2. LES STRATÉGIES D'ENGAGEMENT DANS LA CROISSANCE INTENSIVE .....	30
2.1. Les réponses aux nouveaux modèles de consommation : les stratégies de segmentation et de différenciation .....	31
2.1.1. L'axe "prix - différenciation" .....	32
2.1.2. L'axe "généraliste - spécialiste" .....	34

2.1.3. L'axe "produit - univers" .....	36
2.1.4. L'axe "achat plaisir - achat pratique" .....	39
2.2. A la recherche de nouveaux modèles organisationnels .....	41
2.2.1. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de techniques de vente .....	41
2.2.2. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de marketing .....	42
2.2.3. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de logistique .....	43
2.2.4. La révision des structures organisationnelles .....	46
<b>TROISIÈME PARTIE - LES STRATÉGIES DE LOCALISATION.....</b>	<b>49</b>
1. QUELQUES ÉLÉMENTS SUR LA MOBILITÉ DES CONSOMMATEURS.....	50
2. L'ÉVOLUTION DE LA CONCEPTION DES MAGASINS .....	54
2.1. Une dominante : l'accroissement de la taille des magasins .....	55
2.2. Une contre-tendance : l'éclatement des concepts au sein des groupes.....	56
2.3. La dématérialisation des concepts annonce le "magasin virtuel" .....	58
2.3.1. D'abord, un magasin modulable et réactif .....	58
2.3.2. Bientôt, le magasin virtuel ? .....	60
2.4. Une nouvelle priorité : redonner l'envie d'acheter .....	66
2.4.1. Le décroisement des magasins ou le règne des boutiques "ouvertes".....	66
2.4.2. Réhumaniser l'espace de consommation et valoriser le client.....	67
2.4.3. Une préoccupation nouvelle : l'architecture .....	69
3. LA HIÉRARCHIE DES CRITÈRES D'IMPLANTATION .....	69
3.1. L'évaluation du marché potentiel est incontournable... ..	70
3.2. ... mais la visibilité et l'accessibilité sont plus que jamais nécessaires pour capter les flux de consommation .....	72
3.3. Environnement commercial : entre concurrence et émulation.....	74
3.3.1. Quand la concurrence réduit le marché potentiel de chacun.....	74
3.3.2. Quand l'émulation entre enseignes permet d'accroître le marché potentiel .....	76
3.4. L'environnement non commercial : contribuer à donner du sens à un concept.....	77
3.5. Maîtrise du patrimoine commercial et flexibilité locative .....	78
4. PERSPECTIVES EN MATIÈRE DE LOCALISATION.....	79
4.1. L'heure est davantage aux restructurations qu'aux créations.....	80
4.2. La périphérie - saturée - conserve de nombreux avantages .....	81
4.2.1. Les atouts de la périphérie .....	82
4.2.2. Les GSA fidèles aux galeries marchandes .....	83
4.2.3. Problèmes de modernisation pour les centres commerciaux régionaux .....	86
4.2.4. Les GSS restent dans les zones d'activités commerciales .....	88
4.3. Le centre-ville : un potentiel à révéler .....	90
4.3.1. Des handicaps structurels importants .....	90
4.3.2. Une volonté politique renforcée.....	92
4.3.3. Une possibilité de développement pour les grands groupes en mal d'ouvertures .....	94
4.3.4. Un centre-ville moderne et réduit pour MSS dynamiques.....	95
4.3.5. Une opportunité pour un petit commerce bien positionné, éventuellement soutenu par un groupement .....	95
4.4. Un bel avenir pour les centres thématiques .....	96

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>101</b>
1. VERS UNE "FRAGMENTATION" DE LA CARTE STRATÉGIQUE DE LA GRANDE DISTRIBUTION.....	101
2. LA FRAGMENTATION DE LA CARTE STRATÉGIQUE APPELLE LA "SPÉCIFICATION" DES PÔLES COMMERCIAUX .....	103
3. LES PERSPECTIVES EN MATIÈRE D'URBANISME COMMERCIAL : ENTRE FORCES CENTRIFUGE ET CENTRIPÈTE .....	103
4. QUELLES PERSPECTIVES POUR LE COMMERCE DANS LES GRANDES AGGLOMÉRATIONS ? .....	105
4.1. Les caractéristiques actuelles.....	105
4.2. Les perspectives.....	107
5. QUELLES PERSPECTIVES POUR LE COMMERCE DANS LES VILLES MOYENNES ?.....	109
5.1. Les caractéristiques actuelles.....	109
5.2. Les perspectives.....	111
6. QUELLES PERSPECTIVES POUR LE COMMERCE DANS LES PETITES VILLES ET LES ZONES RURALES ?.....	111
6.1. Les caractéristiques actuelles.....	111
6.2. Les perspectives.....	113
7. LES ENJEUX DE LA DÉMATÉRIALISATION .....	113

## **INTRODUCTION**

---

Le récent durcissement de l'attitude des pouvoirs publics à l'égard de la grande distribution pose une nouvelle fois la question de l'avenir du commerce moderne en France. Le modèle de développement suivi par la grande distribution depuis son apparition risque-t-il d'être remis en cause ? Doit-on anticiper la poursuite des tendances du passé : l'expansion du commerce en grandes surfaces, polarisé dans les zones périphériques, au détriment du commerce traditionnel de centre-ville ? Le mouvement d'extension des surfaces de vente pourra-t-il se poursuivre ? Le discount continuera-t-il d'être consubstantiel à la grande distribution, avec toutes les conséquences que cela implique sur les stratégies de localisation ?

Répondre à ces questions, et être en mesure d'anticiper l'orientation des comportements futurs de la grande distribution en matière de conception et d'implantation des points de vente, implique de passer par l'analyse de la logique d'évolution structurelle de cette forme de commerce et le repérage des revirements stratégiques fondamentaux en cours ou à venir.

Le fondement de la démarche menant à la définition d'une stratégie d'entreprise consiste à partir d'un diagnostic des menaces et opportunités que recèle son environnement. Ce diagnostic est ensuite confronté à une analyse des forces et faiblesses relatives de l'entreprise afin de définir quelle doit être la stratégie la plus à même de lui permettre d'atteindre ses objectifs. Dans cet esprit, il va de soi que les stratégies de localisation, en tant que composante d'une stratégie globale, sont influencées par les caractéristiques de l'environnement et leur évolution.

La première partie de ce rapport traite de l'environnement de la distribution et des mutations récentes que celui-ci a connues. Nous traiterons à la fois des changements intervenus dans l'environnement immédiat de la distribution (réglementation, modification des comportements de consommation) et des transformations structurelles de l'économie générale qui contribuent à redéfinir la fonction du commerce.

La deuxième partie est consacrée à l'analyse de la dynamique des stratégies générales dans la grande distribution. On y décrira les grands axes stratégiques pertinents pour rendre compte du positionnement d'une enseigne et l'on tentera de repérer les déplacements actuels ou à venir le long de ces axes.

La troisième partie aborde frontalement l'analyse des stratégies de localisation des acteurs de la distribution, tant au niveau de la conception des magasins qu'à celui des critères d'implantation. Une analyse prospective, fondée sur les apports des deux premières parties, nous amènera à dessiner la physionomie probable du paysage commercial de demain, et de la dynamique que risquent d'emprunter les différentes catégories de sites commerciaux.

## **PREMIÈRE PARTIE - L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE OU LA "CRISE" DE LA GRANDE DISTRIBUTION**

---

Le paysage commercial français a connu depuis une trentaine d'années une profonde métamorphose tenant principalement dans l'apparition puis le développement rapide de la grande distribution au détriment du commerce traditionnel.

Le supermarché est une innovation américaine apparue dans les années 30. Il faut attendre 1957 pour voir naître le premier supermarché en France (à Paris, sous l'enseigne Bardou), et 1963 pour le premier hypermarché (à Sainte Geneviève-des-Bois, sous l'enseigne "Grand magasin libre-service" (Carrefour)). L'innovation introduite par les supers et les hypers a résidé autant dans la formule de vente en libre-service au sein de surfaces de vente importantes que dans l'introduction du "discount"<sup>1</sup>.

On peut analyser l'émergence du discount et de la grande distribution comme un produit du fordisme qui se met en place aux Etats-Unis durant l'entre-deux guerres et qui constituera le moteur de la croissance des pays industrialisés durant les Trente Glorieuses de l'après-guerre. La grande distribution a constitué le volet commercial du fordisme permettant d'assurer l'articulation entre la production de masse et la consommation de masse. Le discount constitue ainsi un élément de continuité dans la sphère commerciale du principe de productivité et de minimisation des coûts appliqué dans l'industrie au moyen de l'exploitation des économies d'échelle et de la division du travail ("organisation scientifique du travail").

En permettant une réduction importante des coûts de commercialisation, la grande distribution a contribué à la dynamique de diminution des prix relatifs des produits de grande consommation et à l'extension des marchés des produits standardisés.

---

<sup>1</sup> On attribue généralement l'introduction du discount en France à Marcel Fournier et Denis Defforey avec l'ouverture d'un supermarché à l'enseigne Carrefour en juin 1960 à Annecy.



L'implantation des grandes surfaces en périphérie répondait à cette priorité donnée à la compression des coûts. Elle a été rendue possible par la démocratisation de l'automobile, produit emblématique du fordisme et des années de croissance.

Le succès de la grande distribution a été spectaculaire, témoignant de ce que cette innovation commerciale répondait alors aux besoins du système économique et à l'évolution des modes de vie. Le secteur de la grande distribution alimentaire a connu près de trois décennies de croissance à deux chiffres. La formule du commerce en grande surface à prix discount s'étend alors progressivement à de nouveaux produits, soit dans des hypermarchés qui s'ouvrent aux produits non-alimentaires, soit avec l'apparition des premières grandes et moyennes surfaces spécialisées. Initialement concentrées sur le meuble (Conforama est créé en 1966), l'électroménager (Darty est créé en 1968) et le bricolage, les grandes et moyennes surfaces spécialisées élargissent régulièrement leur sphère d'influence (les articles de sport, les vêtements, les chaussures, les articles de jardin, les jouets, les articles de puériculture...).

**En 1996, les grandes surfaces à dominante alimentaire<sup>2</sup> occupent 60,5% du marché alimentaire transitant par le commerce de détail (y compris tabac) et près d'un tiers du marché de l'ensemble des biens de consommation<sup>3</sup>.** Les hypermarchés représentent, à eux seuls, respectivement 33% et 23%.

Si la pénétration de **la grande distribution dans l'univers non-alimentaire est plus modérée, elle progresse rapidement.** En 1996, le "grand commerce"<sup>4</sup> représente près de 35% des ventes<sup>5</sup> du commerce de détail de produits non-alimentaires (32% en 1993). La percée **des grandes surfaces spécialisées (GSS) est particulièrement remarquable** : leur part dans le commerce non-alimentaire spécialisé est passée de 13% en 1982 à 26% en 1996<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Les grandes surfaces alimentaires (GSA) regroupent les supermarchés, les hypermarchés et les magasins populaires.

<sup>3</sup> Chiffres Insee, Comptes de la Nation, 1996.

<sup>4</sup> Forme de vente gérée par les entreprises exploitant des supermarchés, hypermarchés, magasins populaires, des petites surfaces d'alimentation succursalistes, ainsi que par des entreprises de commerce non-alimentaire répondant à l'un au moins des critères suivants : exploiter au moins un magasin de 2 500 m<sup>2</sup> ou plus, exploiter 10 magasins ou plus, ou employer au moins 100 salariés (définition Insee).

<sup>5</sup> Source : Insee, Comptes de la Nation.

<sup>6</sup> Source : Insee, Division "Commerce".

Au total, le grand commerce réalise 44% des ventes de l'ensemble du commerce de détail (40% au début des années 80).

Avec la poussée de la grande distribution, le secteur du commerce vit, à l'instar de l'industrie, une période d'intense concentration. Des groupes puissants émergent. Le commerce traditionnel est la grande victime de cette évolution avec, dans son sillage, les formes d'urbanisme commercial qui lui sont traditionnellement associées. Pour résister à cette pression, un nombre croissant de commerçants indépendants rejoignent des groupements ou des réseaux de franchise. Au final, le nombre d'enseignes et de centres de décision connaît une réduction drastique.

Pourtant, dès la fin des années 80, certains signes d'essoufflement sont perceptibles dans l'univers de la grande distribution. Ils préfigurent la période de "crise" qui s'ouvre dans le secteur dans le courant des années 90. L'utilisation du terme de "crise" peut sembler paradoxale alors que les résultats des entreprises de la grande distribution demeurent bien orientés comparativement à nombre d'autres secteurs de l'économie.

Pourtant, la grande distribution est bien en train de vivre la première crise de son histoire, au sens étymologique du terme : elle est en train de passer d'un régime de croissance extensive à un régime de croissance intensive, et cette transition impose des redéfinitions de stratégie et des restructurations de grande ampleur desquelles naîtra le paysage commercial de demain et les comportements d'achat des consommateurs qui lui seront associés. Anticiper les évolutions prochaines en matière de mobilité des consommateurs passe ainsi par la compréhension des dynamiques de changement qui traversent actuellement le monde de la distribution.

La crise de la grande distribution a deux racines, l'une endogène, l'autre exogène.

## **1. L'ORIGINE ENDOGÈNE DE LA "CRISE" DE LA GRANDE DISTRIBUTION : LA SATURATION DU POTENTIEL DE CROISSANCE**

La première racine de la crise – celle qui est la plus connue et la plus directement ressentie par les entreprises du secteur – est endogène et vient de la saturation progressive du potentiel de croissance. Après trente ans de croissance extensive, la grande distribution a largement entamé son potentiel de développement :

- la prise de parts de marché supplémentaires au commerce traditionnel s'avère de plus en plus difficile à mesure que celui-ci se trouve marginalisé et que ce qui a survécu se montre plus résistant (adhésion à des réseaux, amélioration de la gestion, adoption de positionnements stratégiques plus complémentaires que concurrents de ceux des enseignes de la grande distribution...).
- les occasions d'ouverture de nouveaux points de vente sur des sites attractifs deviennent de plus en plus rares. En dehors des contraintes réglementaires, les nouvelles ouvertures tendent de plus en plus à s'effectuer soit dans des zones à faible potentiel commercial (faible densité de population ou faible pouvoir d'achat), soit dans des zones hautement concurrentielles.
- le durcissement de la réglementation relative aux conditions d'ouverture ne vient que renforcer les freins à la croissance extensive. Depuis la loi Royer de 1973<sup>7</sup>, les obstacles réglementaires à l'expansion des grandes enseignes se sont multipliés. La loi Royer a été régulièrement détournée, notamment par la pratique des "lotissements commerciaux" qui consistait à juxtaposer des magasins dont aucun ne dépassait le seuil de surface requérant une autorisation. **Au début des années 90, les pouvoirs publics ont fermement affiché leur volonté de freiner la désertification des campagnes et de redonner sa place au centre-ville**, en stoppant l'expansion des grandes surfaces en périphérie des agglomérations. En raison de la décentralisation des pouvoirs en matière d'urbanisme, ce durcissement s'est d'abord opéré dans les collectivités locales, qui privilégient de plus en plus fréquemment la modernisation du centre-ville plutôt que la création ou l'agrandissement d'une zone commerciale hors centre. Mais très vite, les différents gouvernements et les parlementaires se sont réappropriés le débat sur l'urbanisme commercial. Le 23 avril 1993, Edouard Balladur, alors Premier Ministre, se prononçait pour le "gel" des autorisations d'implantation des grandes surfaces en zone rurale. En octobre 1993, le Ministre de l'Industrie et du Commerce, Alain Madelin, créait 10 observatoires départementaux chargés d'aider les Commissions Départementales d'Equipement Commercial (CDEC<sup>8</sup>) dans leurs décisions. Depuis, les demandes d'ouverture doivent être accompagnées d'une étude d'impact reflétant l'effet de la création du magasin sur son environnement. Les critères retenus concernent non seulement le degré de concurrence à l'égard du commerce local, mais aussi la qualité de

---

<sup>7</sup> La loi Royer contraint tout promoteur d'une grande surface (supérieure à 1 500 m<sup>2</sup>) à soumettre son projet à l'approbation de la Commission Départementale d'Urbanisme Commercial (CDUC).

<sup>8</sup> Les CDEC ont remplacé les CDUC. Elles sont composées de neuf membres : six élus locaux, deux représentants des artisans et commerçants et un représentant des associations de consommateurs.

l'architecture et l'éventuelle contribution du demandeur à l'aménagement du territoire ou au développement de la localité (revitalisation du tissu rural, réhabilitation de quartiers en difficulté). A peine un mois plus tard, le Ministre mettait en place un observatoire national des équipements commerciaux, chargé de remettre annuellement un "état des lieux" de l'appareil commercial et une analyse des décisions prises par les CDEC.

En outre, la loi Royer a été revue : il suffit de 1 200 m<sup>2</sup> (1 000 m<sup>2</sup> pour une agglomération de moins de 40 000 habitants) pour devoir passer devant une CDEC. Au total, les projets d'implantation de grandes surfaces sont soumis à une procédure longue et contraignante, et les autorisations d'ouverture sont devenues exceptionnelles. En novembre 1995, dans l'attente d'une révision de la loi Royer, le Premier Ministre Alain Juppé décide un gel des ouvertures de grandes surfaces jusqu'à l'été 1996. Enfin, la loi Raffarin votée en juillet 1996 institue une diminution à 300 m<sup>2</sup> du seuil déclenchant l'obligation d'obtention d'une autorisation d'ouverture. Au-delà de 6 000 m<sup>2</sup>, la demande d'autorisation devra être précédée d'une enquête publique. Ces dispositions ne sont pas applicables aux zones d'aménagement concerté créées dans un centre urbain.

Ce durcissement de la réglementation envers les grandes surfaces – notamment périphériques – semble devoir durer, car il reflète la prise de conscience générale du rôle social incontournable joué par le commerce dans une société de consommation. Le commerce touche en effet de nombreux aspects de la vie de la société : consommation, urbanisme, aménagement du territoire, emploi et vie sociale. L'absence d'activité commerciale est d'ailleurs souvent donnée comme une des causes principales du "malaise" des banlieues et de l'insécurité. La nouvelle majorité ne semble pas disposée à remettre en cause le coeur de la loi Raffarin. Si l'on en juge par les dispositions relatives au commerce dans le programme socialiste présenté au cours des élections législatives de 1997, la loi Raffarin ne devrait subir que de modestes retouches. En particulier, le seuil des 300 m<sup>2</sup> pourrait être modulé en fonction de l'activité des magasins (révision à la hausse pour certains commerces non-alimentaires). Par ailleurs, l'octroi d'autorisations d'ouverture devrait devenir de plus en plus conditionné "à l'obligation de moderniser les équipements existants, de rehausser le niveau de qualité architecturale et d'améliorer les conditions de travail du personnel".

Ces limites endogènes à la croissance extensive sont parvenues à un degré inégal de maturité dans les différents secteurs de la grande distribution. Partie la première, la grande distribution alimentaire se trouve aujourd'hui en première ligne. Même si certains groupes de la grande distribution non-alimentaire ont déjà largement entamé leur potentiel de

développement national (Décathlon qui couvre les 60 plus grandes agglomérations françaises, Castorama...), la grande distribution non-alimentaire bénéficie encore souvent d'un potentiel de croissance important, mais dont l'exploitation se trouve aujourd'hui fortement compromise par le durcissement du cadre réglementaire.

Dans le non-alimentaire, comme dans l'alimentaire, la grande distribution doit également faire face à la deuxième racine de la crise du régime de croissance extensive.

## **2. L'ORIGINE EXOGÈNE DE LA "CRISE" DE LA GRANDE DISTRIBUTION : LE PASSAGE À UNE ÉCONOMIE POST-FORDIENNE**

Cette deuxième racine est plus exogène. Elle est liée à l'épuisement du mode d'organisation fordien des activités économiques dont elle est issue.

Depuis la fin des années 60, l'économie fordienne est en crise. La dynamique vertueuse qui s'était mise en place entre la production et la consommation de masse semble grippée. Les économies occidentales sont à la recherche d'une nouvelle cohérence entre les différentes composantes du système économique. De la crise du fordisme est en train d'émerger un nouveau modèle de production, de distribution et de consommation des richesses. L'issue du travail de crise est encore incertaine. Toutefois, il apparaît d'ores et déjà que la grande distribution, en tant que produit du fordisme, ne pourra sortir indemne de ce processus.

Il ne saurait être question ici de se livrer à une analyse détaillée des facteurs à l'origine de la crise du fordisme. Nous nous bornerons à identifier les aspects de remise en cause du système fordien qui affectent le plus directement le secteur de la distribution : la consommation et l'organisation des activités économiques.

### **2.1. L'évolution des modèles de consommation**

La longue période de croissance qui a suivi la dernière guerre s'est achevée dans le milieu des années 70. La consommation est entrée, depuis, dans une période plus incertaine, alternant les phases de croissance et de stagnation. En 1993, après cinq années consécutives de croissance ralentie, la consommation des ménages connaissait un "coup de frein" exceptionnel (+0,1% en volume, -0,1% par tête). Elle est repartie depuis, mais n'a pas retrouvé son rythme des années 80.

Un tel ralentissement – qui met en péril les équilibres sociaux – suscite de nombreuses interrogations. Parmi celles-ci, il en est une qui revient invariablement à chaque crise : "les consommateurs ont-ils changé ?". A cette question, il convient de répondre en deux temps.

D'abord, "que" consomment les ménages et "pourquoi" ? Comment s'opèrent les arbitrages en matière de produits, de services, de prix, de qualité ? Quelles sont aujourd'hui les aspirations des consommateurs ?

Puis, "où" et "comment" consomment-ils ? Les méthodes d'achat ont-elles été modifiées ? Certaines formes de distribution sont-elles plus adaptées à la nouvelle donne de la consommation ?

## **2.2. La redéfinition des besoins des consommateurs à l'égard des produits et des services**

Aujourd'hui, la plupart des consommateurs possèdent une panoplie d'objets qui non seulement répondent à leurs besoins primaires (se loger, se vêtir, se nourrir...), mais aussi parfois remplissent des fonctions moins vitales (écouter de la musique, lire, se parfumer, etc.). Presque tous les ménages (plus de 95%) disposent d'un réfrigérateur, d'un téléviseur et d'un téléphone. Ils sont à peine moins nombreux à être équipés en lave-linge (89,4% des ménages en 1994) ou en automobile (78,3%). De nombreux consommateurs possèdent même des objets redondants ; la "multipossession" touche en particulier les biens qui ont jusqu'alors porté la croissance (automobile, téléviseur).

Or, l'univers des biens durables n'est pas infini. Et les industriels éprouvent de réelles difficultés à trouver de nouveaux grands "vecteurs" de consommation. Les produits les plus récents – qui répondent le plus souvent à des besoins moins "universels", sinon moins légitimes – se diffusent généralement moins vite que les biens durables aujourd'hui "classiques". Par exemple, il n'aura suffi que de vingt ans au téléphone, au réfrigérateur et à la télévision pour passer d'un cercle de consommation restreint (10% des ménages) à une diffusion de masse (plus de 90% des ménages). Alors qu'au rythme actuel de leur diffusion, il faudrait attendre respectivement 40 et 60 ans pour voir le congélateur et le lave-vaisselle équiper la quasi-totalité des foyers. Même le micro-ordinateur se diffuse moins vite que jadis la télévision. La téléphonie mobile constitue cependant un contre-exemple significatif. Au total, les biens durables ne semblent plus pouvoir porter, à eux seuls, la croissance.

En outre, la stagnation de la consommation des biens durables n'est pas compensée par celle des biens fongibles. **Les ménages sont équipés, les individus parfois saturés.**

La saturation des besoins primaires des consommateurs – avec les modifications des comportements de consommation qui l'accompagnent – constitue l'un des facteurs de remise en cause de la cohérence du fonctionnement fordien de l'économie. Le modèle fordien reposait sur une articulation harmonieuse entre la sphère de la production (production de masse) et la sphère de la consommation (consommation de masse). Ainsi, les gains de productivité réalisés dans la sphère de la production (mécanisation, organisation scientifique du travail...) rendaient possible la consommation de masse par la baisse des prix des produits et l'augmentation du pouvoir d'achat. La consommation de masse, en retour, favorisait la réalisation de gains de productivité dans l'industrie en autorisant l'allongement des séries de production (réalisation d'économies d'échelle). La saturation des besoins primaires s'est traduite par une réduction des élasticités-prix et revenu de la demande : les gains de productivité réalisés dans l'industrie ne suffisent plus à assurer automatiquement la croissance des débouchés. La demande des consommateurs se modifie qualitativement et impose aux industriels d'importantes révisions de leurs stratégies commerciales et productives. Pour certains économistes, la crise que vivent les économies occidentales depuis la fin des années 60 traduit la remise en cause de la cohérence fordienne et la recherche – à tâtons – d'une nouvelle manière d'organiser la production, la distribution et la consommation des richesses.

L'analyse des changements intervenus dans les comportements de consommation peut être articulée autour de trois thèmes :

- une consommation de plus en plus immatérielle,
- une demande de plus en plus versatile,
- des consommateurs de plus en plus "éduqués".

### 2.2.1. Une consommation de plus en plus immatérielle

La "dématérialisation" de la consommation est intervenue à trois niveaux.

- *Le poids croissant des services*

En premier lieu, la dématérialisation de la consommation s'exprime par la part croissante qu'occupent les services dans le budget des ménages. Les services marchands

représentaient, en 1960, 25,5% de la consommation marchande territoriale. Cette part s'est élevée régulièrement, au détriment d'abord des produits alimentaires, puis des produits manufacturés depuis le début des années 80, pour atteindre 44,7% en 1996.

La croissance de la consommation se nourrit ainsi de plus en plus de l'extension de la sphère marchande à un ensemble de besoins préexistants relevant traditionnellement du domaine domestique. Par exemple, la montée de l'activité des femmes a permis l'essor des gardes d'enfants et des aides à domicile. Aujourd'hui, le vieillissement de la population est une aubaine pour le développement des services d'aide aux personnes âgées. Cette socialisation de la satisfaction des besoins – qu'elle soit "marchande" ou organisée par l'Etat (santé, éducation) – renforce l'emprise de la consommation sur nos modes de vie.

Il va de soi que cette déformation de la structure de la consommation des ménages en faveur des services est néfaste à la croissance des entreprises de commerce, dont l'activité consiste traditionnellement dans la distribution de biens. A cet égard, le déclin sensible de la part de la consommation commercialisable<sup>9</sup> dans le total de la consommation marchande (66% en 1960, 47% en 1995) souligne l'ampleur de l'évolution en cours. La diversification vers la commercialisation de services apparaît dans ces conditions comme une stratégie visant à stimuler la croissance en se positionnant sur les postes de consommation les plus dynamiques.

#### Evolution des coefficients budgétaires (en %)

	1960	1970	1980	1990	1996
Produits agricoles et des IAA	35,4	27,7	22,7	20,5	18,9
Energie, produits manufacturés (hors BTP)	38,4	40,0	42,1	38,0	35,1
Services marchands (hors BTP)	25,5	31,3	34,2	40,5	44,7

(Source : Insee, Comptes de la Nation)

- *L'accroissement du service "incorporé" aux produits consommés*

La "tertiarisation" de la consommation s'exprime jusque dans la consommation des biens matériels, rendant la distinction produits-services de plus en plus ténue. Cette imbrication s'opère de trois façons complémentaires :

<sup>9</sup> Consommation transitant par le secteur du commerce de détail, ce qui exclut notamment l'automobile, la pharmacie, la boulangerie...



- les biens sont dotés de nouvelles fonctionnalités ; au-delà de leur valeur d'usage immédiate, leur consommation délivre un service. L'évolution du marché alimentaire est à cet égard significative : au-delà de la valeur nutritionnelle ou gustative, l'innovation en matière de produits alimentaires s'est nettement orientée vers l'offre de services (facilité de conservation, gain de temps dans la préparation...), au point de parler "d'aliments-services", dont les plats cuisinés constituent sûrement la figure emblématique.

- un nombre croissant de biens ne sont en fait que des médiateurs de services : ils constituent le support matériel de la consommation de services marchands. Déjà, l'ampoule électrique constituait le support matériel d'une consommation d'électricité. La télévision et la vidéo médiatisent la consommation de programmes audiovisuels. Les micro-ordinateurs autorisent la consommation des services fournis par les logiciels. L'explosion de l'offre de matériel de téléphonie ne fait que répondre à celle de nouveaux services de télécommunication...

- la vente d'un bien matériel inclut une quantité croissante de services : facilités de financement, garantie, livraison à domicile, assistance, système de dépannage... Cette offre de "services joints" implique généralement autant l'industriel que le distributeur qui voit ici une occasion d'accroître sa valeur ajoutée et de fonder une stratégie de différenciation. Nous verrons plus bas que le distributeur peut offrir un service joint par sa capacité à assurer une cohérence entre des biens hétérogènes, par exemple en offrant davantage des configurations (salle de bains toute équipée) que des pièces détachées (une baignoire, la robinetterie, les meubles...).

- *Une consommation plus "symbolique"*

Mais c'est probablement au niveau des motivations de l'acte d'achat que la dématérialisation de la consommation est la plus profonde et la plus chargée de conséquence pour les acteurs intervenant sur les marchés de grande consommation. Tout acte d'achat répond à une double motivation : la consommation d'une valeur d'usage (réponse à un besoin objectif) et la consommation d'une valeur immatérielle ou symbolique. L'achat d'une voiture répond au besoin objectif de se déplacer, mais également à une demande de distinction, d'affirmation de soi... Conformément à la théorie de Maslow, on peut imaginer qu'au fur et à mesure que progresse le niveau de vie, la composante immatérielle de la consommation tend à prendre l'ascendant sur la composante valeur d'usage. Lorsqu'au cours des années 50-60, le marché automobile s'est démocratisé, les acheteurs recherchaient d'abord un moyen de se déplacer. Aujourd'hui que le marché automobile est devenu un marché de

renouvellement, les consommateurs se révèlent beaucoup plus sensibles à l'immatériel associé aux véhicules. Ainsi peut-on affirmer que, d'une manière générale, la saturation progressive des besoins primaires (au moins pour la majeure partie de la population) s'est traduite par un détachement de la consommation de sa finalité purement fonctionnelle au profit de la composante symbolique.

Le poids croissant de la demande d'immatériel dans la consommation des ménages est l'une des principales explications de la versatilité accrue de la demande de biens de consommation.

### 2.2.2. Une demande de plus en plus versatile

Le poids accru pris par l'immatériel dans la consommation se traduit par une demande de variété de la part des consommateurs. Si un large consensus peut s'établir parmi les consommateurs sur la valeur d'usage attendue d'un bien, le contenu de la valeur immatérielle – par nature subjective – peut varier considérablement d'un consommateur à l'autre en fonction de ses caractéristiques socio-démographiques et psychologiques. Ainsi, par l'achat d'une voiture, certains consommateurs cherchent d'abord à épater leurs voisins ou leurs collègues, alors que d'autres souhaiteront répondre à un besoin d'évasion, de sécurité ou de convivialité. Le développement de la consommation d'immatériel appelle donc la différenciation des produits, l'élargissement des gammes et la segmentation des clientèles.

La demande d'immatériel est plus instable que la demande de valeur d'usage. Les modifications intervenant dans la demande de valeur d'usage sont principalement dictées, au niveau collectif, par l'évolution longue des modes de vie et, au niveau individuel, par l'avancement de l'individu dans son cycle de vie. Ces modifications s'opèrent donc progressivement et de manière relativement prévisible. Le contenu de la demande d'immatériel est sensible à l'évolution de la psychologie des consommateurs, aux modifications des valeurs, aux phénomènes de mode... La demande d'immatériel est donc susceptible de redéfinition à la fois brutale et imprévisible.

Ainsi, l'immatériel de la consommation des années 80 a été marqué par le règne des comportements individualistes. L'immatériel mis en avant par les offreurs visait principalement "l'image de soi face aux autres", le "plaisir immédiat", la conformité au "moment présent"... Ce développement de la consommation symbolique a été soutenu par l'explosion du marché publicitaire, la publicité constituant le théâtre privilégié de la mise en

scène de la composante symbolique des objets. Cette mise en avant de la dimension immatérielle de la consommation a permis aux industriels de jouer sur des stratégies de différenciation et de reléguer les prix au second plan des modalités de la concurrence.

Pourtant, **le début des années 90 a été marqué par une brusque modification du contenu de l'immatériel demandé par les consommateurs.** La dégradation persistante de la situation économique, mais aussi la succession de foyers de tensions internationales, l'irruption du Sida, le recul des idéologies... sont des facteurs d'incertitude et de morosité qui ont provoqué la montée des inquiétudes des Français. L'indicateur composite d'inquiétude élaboré par le CRÉDOC a ainsi connu un doublement entre 1981 et 1990. La progression des inquiétudes a été particulièrement nette chez les femmes de 50 à 64 ans et les cadres et professions libérales. La crise du Golfe et le retournement de la conjoncture macro-économique au début des années 90 ont été les catalyseurs d'un changement des comportements des consommateurs dont les germes se sont développés dans les années 80.

**Les nouveaux comportements se traduisent par un ralentissement de la croissance de la consommation, au-delà de ce qu'imposerait un simple ajustement à l'état de la conjoncture macro-économique.** C'est donc à un manque d'appétence de consommation que l'industrie et le commerce se trouvent confrontés. Celui-ci se manifeste notamment, dans les enquêtes du CRÉDOC, par un mouvement de baisse du sentiment de restriction ressenti par les ménages. Ce manque d'appétence de consommation témoigne d'une brusque perte de sensibilité des consommateurs à l'immatériel des produits issus des années 80, et le décalage du contenu de cet immatériel avec la montée des inquiétudes devient patent.

**La crise actuelle de la consommation serait ainsi à interpréter comme la manifestation de la recherche d'un nouvel immatériel de la consommation.** Les tendances récentes indiquent que ce nouvel immatériel s'organise autour de thèmes qui sont de nature à "rassurer" le consommateur : la santé, l'écologie, la permanence du temps..., c'est-à-dire des valeurs plus fondamentales et sans doute plus collectives. Dans une enquête du CRÉDOC publiée en janvier 1995, 84% des personnes interrogées déclarent prêter attention aux garanties d'hygiène et de sécurité apportées par le fabricant. Par ailleurs, 64% des consommateurs déclarent être incités à acheter un produit offrant des garanties écologiques, 51% sont sensibles à l'engagement humanitaire du fabricant, et 74% au fait que le produit soit fabriqué en France.

Les producteurs et les distributeurs, dans leur grande majorité, n'ont pas su anticiper cette transition du contenu de la demande d'immatériel. Les recettes qui faisaient vendre hier sont subitement apparues comme inopérantes, et à défaut de se voir proposer un nouvel immatériel, le consommateur est revenu aux qualités intrinsèques des produits (valeur d'usage) et à leur prix. Dans l'enquête du CRÉDOC précédemment citée, 81% des consommateurs déclarent être incités à l'achat par un prix compétitif. Le succès du hard-discount témoigne de **l'importance prise par le prix au début de la décennie**. Depuis le milieu des années 90, les industriels (ainsi que certains distributeurs) semblent être plus ou moins parvenus à intégrer l'immatériel de rassurance dans leurs stratégies d'innovation-produit et de marketing. Cette réaction, conjuguée à l'amélioration de la situation macro-économique<sup>10</sup>, n'est sans doute pas étrangère à la timide reprise de la consommation intervenue au cours des dernières années.

### 2.2.3. Des consommateurs de plus en plus "éduqués"

Au cours des trente dernières années, le niveau moyen d'éducation des Français a fortement progressé. En 1965, seulement 20% d'une génération pouvaient se prévaloir du niveau baccalauréat ; le seuil des 60% est franchi au début des années 90. Mais, tout aussi significatif que l'élévation du niveau de formation, les Français ont appris à consommer. Ils ont fait l'apprentissage de la société de consommation et des nouveaux circuits de distribution. Ils ont appris à élaborer de véritables stratégies d'achat, à arbitrer et à mettre en concurrence les différentes offres qui leur sont faites. Cela se traduit notamment par une moindre efficacité des recettes marketing traditionnelles. L'enquête Consommation du CRÉDOC révèle que l'innovation technologique et, surtout, la nouveauté des produits ne constituent que des facteurs d'incitation à l'achat de second rang<sup>11</sup>. La sensibilité à l'innovation technologique est par ailleurs en recul sensible depuis plusieurs années.

---

<sup>10</sup> L'amélioration de la conjoncture est concomitante à un retournement des anticipations des ménages concernant l'évolution de leurs conditions de vie. L'enquête « Consommation » du CRÉDOC menée à la fin de 1996 révèle une évolution favorable des anticipations sur les conditions de vie fin 1996, lesquelles étaient en dégradation continue (mis à part une légère amélioration en 1994) depuis la première vague de l'enquête en 1992. Ainsi, la part des individus interrogés estimant que leurs conditions de vie vont s'améliorer « un petit peu » ou « beaucoup » au cours des 5 prochaines années progresse de 5,2 points par rapport à fin 95 (soit 30,4%), alors que la part de ceux anticipant que leurs conditions de vie vont se dégrader « un petit peu » ou « beaucoup » baisse de 9,9 points (40,3%).

<sup>11</sup> Seulement 21% des individus interrogés déclarent qu'ils sont « beaucoup » ou « assez » incités à l'achat par la nouveauté des produits. C'est le score le plus faible parmi les huit motivations d'achat abordées dans l'enquête.

### **2.3. De nouvelles attitudes à l'égard des circuits de distribution**

Les trente dernières années ont vu la grande distribution se développer, puis se structurer, au point de redessiner totalement le paysage commercial français. Les consommateurs ne pouvaient rester indifférents à de tels bouleversements.

La possibilité leur est aujourd'hui offerte de faire l'essentiel de leurs achats hebdomadaires en moins de deux heures, ou, au contraire, de passer une journée entière à "faire du shopping" dans le même centre commercial.

Du petit magasin de proximité à l'hypercentre de périphérie, en passant par l'achat à distance, l'univers des choix en matière de circuits de distribution s'est considérablement élargi.

#### 2.3.1. La massification des achats

Le temps est un critère important dans le choix du lieu d'achat. Il comprend l'acte d'achat proprement dit, mais aussi le passage aux caisses et le trajet domicile-magasin-domicile.

Pourtant, d'après l'enquête Consommation du CRÉDOC menée en janvier 1994, 53% des personnes interrogées se satisfont du temps passé à leurs achats. Elles ne sont que 23% à désirer le réduire.

Ces résultats témoignent de **l'ambivalence de l'acte d'achat**, qui peut être tour à tour **un plaisir ou une corvée**. Cette ambivalence est présente dans l'acte de consommation lui-même. Pour 26,7% des individus interrogés fin 1996 dans le cadre de l'enquête Consommation du CRÉDOC, la consommation est une nécessité. Elle n'est un plaisir que pour 14,1% des personnes interrogées. Pour la majorité (59,1%), consommer est à la fois un plaisir et une nécessité.

Ces deux aspects cohabitent et l'on assiste à un double mouvement des consommateurs : acceptation du temps-plaisir et refus du temps subi (trajet, attente aux caisses, etc.).

Toutefois, tous les consommateurs n'ont pas la même notion du temps subi. Pour certains, l'approvisionnement en produits de base (aliments, boissons, lessives...) est une corvée. Pour d'autres, au contraire, c'est l'occasion de se retrouver en famille chaque semaine, de sortir et "voir du monde", d'échanger quelques mots avec la caissière...

Quelle qu'en soit leur définition, les consommateurs souhaitent réduire le temps consacré aux achats pratiques. Cela peut être obtenu par le regroupement des achats dans le temps et l'espace, autrement dit par **la massification des achats**. Celle-ci s'opère dans des pôles commerciaux dédiés "au shopping", "aux courses", ou regroupant les deux fonctions en un même lieu (généralement très grand).

La massification des achats favorise la prolifération puis l'agglomération des grandes surfaces (alimentaires ou non) et des moyennes surfaces spécialisées, et nuit aux magasins isolés et/ou mal desservis. Notons que ce mouvement n'interdit pas *a priori* l'existence de pôles commerciaux de taille plus modeste, dédiés à l'achat d'appoint et de proximité. Apparus à la fin des années 60, les centres commerciaux ont acquis un poids considérable dans l'appareil commercial français. En 1997, l'IFLS recensait quelques 662 centres commerciaux (de la galerie marchande au centre commercial régional) qui accueillent 46% du parc national d'hypermarchés, 14% du parc de grandes surfaces spécialisées et 12% de celui de boutiques. Temporairement mis en difficulté par le développement de formes commerciales concurrentes et par un certain vieillissement du concept et des structures, les centres commerciaux semblent vivre une deuxième jeunesse. Selon l'IFLS, leur part de marché se situerait aujourd'hui à 28% contre 24% en 1994.

Ce poids des centres commerciaux ne signifie pas nécessairement la disparition du centre-ville (d'autant qu'un nombre croissant d'entre eux est implanté en centre ville). Plutôt, **la massification des achats accentue la polarisation du paysage commercial** en privilégiant les centres commerciaux et les galeries marchandes aux grandes surfaces implantées en rase campagne, les rues commerçantes et les regroupements en centre-ville (à condition d'être équipé en parking) aux magasins isolés.

L'isolement (et le confinement) des magasins apparaît aujourd'hui comme l'un des principaux dangers qui guettent les distributeurs.

### 2.3.2. Le consommateur "zappeur"

Pour peu qu'il soit motorisé (les trois quarts des ménages le sont selon l'Insee), le consommateur urbain dispose de deux, voire trois hypermarchés, et de plusieurs supermarchés dans son environnement proche et d'un large ensemble de commerces non-alimentaires. Le Minitel équipe un tiers des foyers et permet l'achat à distance. Désormais,

l'univers des choix du consommateur ne concerne plus seulement les produits, il s'étend aux formules de distribution.

Selon une enquête du CRÉDOC publiée en juin 1995, chacune des formes de distribution alimentaire (à l'exception de la vente par correspondance et de la livraison à domicile) a vu le nombre d'individus ne la fréquentant jamais (ou rarement) diminuer. La principale explication : **le nombre de formules visitées par chaque consommateur a augmenté**. Le phénomène ne semble d'ailleurs pas se limiter au seul domaine alimentaire.

**Pour vos courses alimentaires, allez-vous... ? (en %)**

	1988	1994
<b>Au marché</b>		
<i>Au moins une fois par mois</i>	52,1	61,8
<i>Rarement ou jamais</i>	47,8	38,2
<b>A l'épicerie / supérette</b>		
<i>Au moins une fois par mois</i>	49,8	57,2
<i>Rarement ou jamais</i>	49,1	42,6
<b>Chez les commerçants spécialisés<sup>12</sup></b>		
<i>Au moins une fois par mois</i>	57,5	91,7
<i>Rarement ou jamais</i>	41,8	8,2
<b>Au supermarché</b>		
<i>Au moins une fois par mois</i>	43,2	75,7
<i>Rarement ou jamais</i>	56,6	24,3
<b>A l'hypermarché</b>		
<i>Au moins une fois par mois</i>	43,2	73,0
<i>Rarement ou jamais</i>	56,6	27,0
<b>Dans les surfaces de vente discount</b>		
<i>Au moins une fois par mois</i>	9,6	25,1
<i>Rarement ou jamais</i>	90,3	73,9
<b>Livraison à domicile / VPC</b>		
<i>Au moins une fois par mois</i>	15,2	13,5
<i>Rarement ou jamais</i>	84,8	86,4

(Source : Enquête "Consommation" du CRÉDOC)

<sup>12</sup> Les données ne sont pas comparables car les boulangeries sont comprises en 1994 et non en 1988.

Ce constat est confirmé par une étude de la SOFRES réalisée en 1995 qui indique que chaque ménage fréquente en moyenne 3,1 grandes ou moyennes surfaces alimentaires. Ils sont 32% à en fréquenter 4 ou 5... Les données SECODIP révèlent que si le hard-discount se contente pour l'instant de 7,5% de part de marché, près de 40% des ménages français y ont fait leurs courses au moins une fois au premier semestre.

Certaines formules (hypermarchés, supermarchés, GSS) apparaissent incontournables, tandis que d'autres arrivent en complément. L'enquête déjà citée du CRÉDOC montre par exemple que 81% des clients réguliers du hard-discount fréquentent aussi régulièrement les supers et hypermarchés, alors que seuls 14% des clients réguliers des grandes surfaces vont s'approvisionner régulièrement chez les hard-discounters.

Ce zapping des consommateurs entre les enseignes semble recouvrir deux réalités différentes :

- **Le consommateur apprend à découvrir la complémentarité des enseignes** et à sélectionner un point de vente pour un certain type de produits, dans une certaine circonstance... Dans le domaine alimentaire, en caricaturant, on se rendra chez un hard-discounter pour l'achat de la litière du chat, du papier toilette ou du pack de lait UHT, on réalisera le gros des courses alimentaires dans un hypermarché traditionnel, mais on achètera le rosbief du dimanche chez le boucher du quartier, et l'on se rendra chez l'épicier maghrébin au coin de la rue pour le litre de lait frais ou pour la boîte de petits pois de dépannage. Cette catégorie de zapping témoigne d'une certaine maturité du consommateur, capable de construire des stratégies d'achat complexes afin d'optimiser l'association "besoin-nature du point de vente". Elle constitue une opportunité en vue d'un approfondissement de la segmentation de l'appareil commercial entre concepts complémentaires bien définis.
- **Le consommateur perçoit peu de différences fondamentales entre les enseignes d'un même type de commerce**, si bien qu'il réalise successivement ses achats dans des points de vente variés, au gré des campagnes de promotion, de ses caprices ou du hasard. Ce zapping reflète l'insuffisante capacité des distributeurs à fidéliser leur clientèle. Cette carence est à relier au rôle quasi-exclusif qu'ont joué les prix dans la concurrence entre les grandes enseignes de la distribution depuis leur origine.

Face à un consommateur qui compare davantage les enseignes, les distributeurs sont amenés à modifier leurs comportements afin de tenter de le fidéliser. La grande surface



alimentaire ne suffit plus à attirer les clients ; la "locomotive" doit donc impérativement s'entourer d'autres enseignes attractives.

En outre, au-delà des prix et de la qualité des produits, le contexte de l'achat devient un critère de plus en plus discriminant pour le consommateur qui attend plus de confort, mais aussi plus de convivialité. C'est ce que révèle l'enquête Consommation du CRÉDOC, réalisée à la fin de 1995<sup>13</sup>, qui permet d'appréhender de façon très générale ce que les consommateurs attendent d'un point de vente (sans autre précision). Ce thème est traité au moyen d'une question "lexicale"<sup>14</sup> : "Si je vous dis "magasin idéal", à quoi pensez-vous ?".

Quatre thèmes principaux émergent des réponses fournies par les individus enquêtés.

- "Plus de contact humain". Ce premier thème est celui qui concerne la part de la population enquêtée la plus faible (18%), mais qui se démarque le plus nettement de l'ensemble des réponses recueillies. Ce thème est plus particulièrement évoqué par des représentants des classes moyennes, relativement âgés, aux valeurs "traditionalistes". Cette catégorie de la population se révèle relativement peu sensible aux offres promotionnelles et se sent peu incitée à l'achat par un prix compétitif.
- "Trouver tout sur place". Ce thème, qui est évoqué dans les réponses de 23% des personnes interrogées, est rencontré en particulier chez les femmes, et parmi les résidents des villes de moins de 20 000 habitants. Les consommateurs sensibles à ce thème sont également nombreux à déclarer un intérêt pour les promotions.
- "Bon accueil". 20,2% des personnes interrogées ont fourni une réponse se rapportant à ce thème qui, outre l'amabilité et la compétence des vendeurs, recouvre également la propreté du magasin, l'espace... On trouve une proportion de consommateurs exprimant ce thème particulièrement importante dans les catégories sociales moyennes-supérieures et les habitants de la région parisienne.
- "Trouver des produits de bonne qualité à des prix compétitifs". Si, des quatre thèmes, c'est celui qui a été le plus évoqué par les consommateurs, on peut cependant s'étonner

---

<sup>13</sup> Aude COLLERY de BORELY, "Consommateurs et préférences de consommation en 1996", *Cahier de Recherche n° 88, CRÉDOC*, juin 1996.

<sup>14</sup> Une question lexicale est une question ouverte non recodée. C'est directement le matériau brut de la réponse à la question (mots, phrases) qui est saisi par les enquêteurs puis traité par le logiciel. Cette technique permet d'appréhender toute la richesse et la subjectivité des champs représentationnels associés au thème abordé dans l'esprit des enquêtés.

de ce que la qualité des produits et le niveau des prix ne soient associés au "magasin idéal" que par 27,6% des consommateurs. Ceux-ci sont également caractérisés par le souci de réaliser des économies et par le fait de procéder à la comparaison des prix avant l'achat. Ce thème est sur-représenté parmi les hommes, les jeunes et les célibataires.

La même question lexicale avait été posée au cours d'une enquête du CRÉDOC en 1993. La comparaison des résultats obtenus au cours des deux vagues révèle une progression des thèmes relatifs au contact humain et aux notions de prix et de qualité. Au contraire, les thèmes du "bon accueil" et de "trouver tout sur place" reculent.

On retiendra deux enseignements principaux de ces résultats :

- les attentes des consommateurs à l'égard des points de vente sont plurielles, ce qui constitue le terreau sur lequel peuvent s'appuyer des stratégies de différenciation.
- l'essentiel des représentations associées au "magasin idéal" porte sur des éléments hors-prix, ce qui semble témoigner de l'existence d'attentes d'un commerce qui ne se contente pas de mettre à disposition des produits aux meilleurs prix, mais soit créateur d'une "valeur ajoutée jointe" (convivialité, choix ou sélection des produits, confort d'achat...).

#### **2.4. Une nouvelle organisation des activités économiques**

La remise en cause de l'organisation taylorienne-fordienne des activités économiques a d'abord été menée dans l'industrie. Elle commence seulement à se manifester dans la distribution, et l'on devrait assister au cours des prochaines années à une accélération de la diffusion des nouvelles pratiques organisationnelles dans ce secteur.

Nous ne rentrerons pas dans le détail des nouvelles pratiques organisationnelles. Nous nous contenterons de pointer les trois aspects qui nous paraissent à la fois les plus fondamentaux et qui sont les plus susceptibles de transformer en profondeur le secteur de la distribution. Ces trois aspects sont :

- l'entrée dans une "économie fondée sur la connaissance",
- la recherche de la flexibilité à tous les niveaux,
- le développement de la coopération interentreprises.

#### 2.4.1. L'entrée dans une "économie fondée sur la connaissance"

L'activité économique mobilise et produit un flux croissant d'informations et de connaissances. Cette évolution est le produit de l'accélération du progrès technique, de la diffusion des technologies de l'information, et du rôle de premier plan joué par l'innovation dans les stratégies des entreprises pour répondre aux nouveaux comportements de consommation (et à la concurrence des pays à bas salaires). La conséquence est que la compétitivité des entreprises est aujourd'hui de moins en moins fondée sur l'exploitation d'économies d'échelle et le pouvoir d'acquérir les facteurs de production au meilleur coût. La compétitivité des firmes repose désormais sur la capacité des firmes à mobiliser et à développer des compétences de plus en plus pointues leur permettant de s'inscrire dans une trajectoire de progrès (lancement de nouveaux produits, amélioration des produits existants, dynamique de réduction des coûts...). Avec l'entrée dans une économie fondée sur la connaissance, nous sommes donc en train de passer d'une logique où les entreprises se définissent par rapport à un produit, un ensemble d'équipements productifs spécialisés ou un marché particulier, à une logique dans laquelle l'activité des firmes se définit par rapport aux "blocs de savoir" sur lesquels reposent leurs compétences. Ce sont ces compétences foncières qui sont valorisées dans le cadre d'un portefeuille de produits et de marchés qui peut paraître hétérogène et se révéler instable dans sa composition au cours du temps. Les firmes deviennent ainsi de plus en plus mobiles dans l'espace des marchés et des produits en fonction des opportunités commerciales et technologiques que leurs compétences foncières leur permet de tenter d'exploiter. Cette mobilité est source d'apparitions de "concurrents inattendus" (Swatch dans l'automobile, la SNCF dans les télécommunications). A cet égard, on peut se demander si les entreprises de la distribution sont les mieux placées pour exploiter les opportunités offertes par les perspectives de développement du commerce électronique.

Pour réussir cette "spécialisation cognitive", les entreprises sont engagées à réviser leur organisation interne dans l'optique de renforcer leur capacité d'apprentissage, leur capacité à s'améliorer au cours du temps. Le travail cesse alors d'être d'abord considéré comme un foyer de coûts ; la qualification de la main-d'oeuvre, sa capacité à acquérir de nouveaux savoirs, à communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise deviennent des facteurs critiques de compétitivité de la firme. La formation constitue un enjeu stratégique. Les structures internes sont repensées afin de faciliter la circulation de l'information et la constitution de "compétences organisationnelles" qui englobent et dépassent les compétences individuelles...

#### 2.4.2. La recherche de la flexibilité à tous les niveaux

Les entreprises doivent aujourd'hui faire face à une situation d'incertitude généralisée :

- incertitude sur le volume et la composition de la demande,
- incertitude sur les dynamiques technologiques,
- incertitude sur les évolutions du champ concurrentiel (apparition de produits de substitution, émergence de nouveaux concurrents notamment liée à la mondialisation des marchés...).

Cette généralisation de l'incertitude a entraîné une remise en cause de l'organisation taylorienne de la production. Conçue pour la production de masse de marchandises standardisées, cette organisation s'est révélée excessivement rigide pour gérer l'élargissement des gammes et la réduction du cycle de vie des produits. Le rôle stratégique joué par les compétences et la capacité d'apprentissage rend inadapté le clivage institué par l'organisation taylorienne entre le travail de conception et le travail d'exécution qui nuit à la réactivité de l'entreprise.

De nouveaux principes organisationnels se mettent en place afin d'améliorer la flexibilité de l'entreprise sur tous les fronts :

- la flexibilité logistique qui permet d'épouser les fluctuations quantitatives de la demande (production en flux tirés, rationalisation de la logistique, flexibilité du temps de travail...);
- la flexibilité productive qui permet de passer rapidement de la production d'une variété de bien à une autre en fonction des fluctuations qualitatives de la demande (équipements productifs programmables flexibles, polyvalence de la main-d'oeuvre...);
- la flexibilité d'initiative qui permet à l'entreprise de redéployer son portefeuille d'activités ou de modifier son positionnement stratégique en fonction de l'évolution de son environnement concurrentiel, des changements intervenus dans la demande, de l'évolution des opportunités technologiques... (limitation des investissements spécifiques non redéployables, externalisation des aspects de l'activité non directement associés au coeur de compétence, veille stratégique et technologique, effort de R&D...).

### 2.4.3. Le développement de la coopération interentreprises

La coopération interentreprises connaît un développement sans précédent depuis le début des années 80. On peut d'abord voir dans ce phénomène la manifestation du souci des entreprises d'accroître leur flexibilité. La coopération interentreprises permet de réduire les risques en évitant l'irréversibilité des engagements, en autorisant un partage des coûts, en contribuant à une certaine stabilisation de l'environnement concurrentiel... Une forte proportion d'accords de coopération répond à la recherche de complémentarités entre entreprises spécialisées sur des blocs de savoir différents mais complémentaires. La gestion d'une division du travail entre acteurs spécialisés sur des blocs de savoir différents peut difficilement être effectuée par le biais de relations de marché ordinaires. L'échange ne porte plus sur des produits plus ou moins standardisés mais sur des connaissances matérialisées dans des produits.

La coopération interentreprises dépasse la simple relation de marché. Elle implique une certaine personnalisation des rapports économiques, la définition d'un horizon temporel élargi, la mise en œuvre de mécanismes de coordination originaux, la recherche d'une certaine "compatibilité organisationnelle" entre les partenaires... Autant de pratiques qui nous éloignent considérablement des relations industrie-commerce traditionnelles.

Ce rapide tour d'horizon suffit à montrer que les entreprises de distribution sont acculées au changement : la croissance se ralentit, certains déséquilibres financiers se révèlent, les nouveaux comportements de consommation remettent en question des habitudes acquises, l'apparition de nouveaux concepts commerciaux (provenant souvent de l'étranger) viennent déstabiliser l'équilibre concurrentiel... De nouvelles stratégies se mettent en place. Le virage a été pris, nous semble-t-il, il y a près d'une dizaine d'années (au moins pour ce qui est de la grande distribution alimentaire), mais les choses sont en pleine accélération depuis le milieu des années 90. Le prochain chapitre est consacré à l'analyse des stratégies d'adaptation engagées dans la grande distribution et des conséquences qu'elles devraient avoir sur la structure et la localisation de l'appareil commercial national.

## **DEUXIÈME PARTIE - LES STRATÉGIES GÉNÉRALES DES ACTEURS DE LA DISTRIBUTION**

---

Un simple suivi de la presse spécialisée suffit à témoigner de "l'effervescence stratégique" qui anime depuis quelques années l'univers de la distribution. Il est toutefois difficile de distinguer une cohérence dans l'ensemble de ce mouvement. Une des raisons est sans doute que les entreprises de la grande distribution éprouvent elles-mêmes des difficultés à identifier les directions pertinentes de changement. Suivant depuis plusieurs années le monde de la distribution, il nous paraît que les grandes entreprises du secteur, dans leur ensemble, ont mis du temps à percevoir que leur environnement avait changé et qu'il appelait de nouveaux comportements. Aujourd'hui encore, elles sont peu nombreuses, nous semble-t-il, à avoir pris la mesure des changements qui s'imposent. Elles s'engagent dans un processus d'essais et d'erreurs qui peut rendre quelquefois difficilement lisibles les évolutions en cours.

Nous allons examiner rapidement les principales orientations des stratégies d'adaptation perceptibles à travers les actions et les déclarations des entreprises de distribution. Toutes ces orientations ne sont pas à classer sur le même plan. Certaines paraissent ne constituer que des tentatives pour repousser les limites de la croissance extensive, alors que d'autres – dont l'impact à terme sera plus profond – peuvent être analysées comme les premiers jalons vers l'édification d'un nouveau régime de croissance.

### **1. LES TENTATIVES DE RELANCE DE LA CROISSANCE EXTENSIVE**

La théorie des organisations nous enseigne que les entreprises confrontées à l'apparition d'une dissonance entre leur mode de fonctionnement routinier et l'évolution de leur environnement tendent à privilégier la mise en oeuvre de solutions ne remettant pas radicalement en cause leurs "vision du monde" et leur équilibre organisationnel. Il est donc naturel que les entreprises de la distribution, confrontées aux perspectives d'épuisement du régime de croissance extensive, aient eu tendance à privilégier des initiatives stratégiques

visant à relancer leur croissance sans remise en cause radicale de leur positionnement stratégique et de leur mode de fonctionnement.

Les initiatives stratégiques visant à entretenir la croissance extensive portent principalement sur la diversification, l'internationalisation et la croissance externe.

### **1.1. La diversification**

Lorsque les limites à la croissance sur le marché principal apparaissent, les entreprises peuvent être tentées de trouver de nouvelles sources de croissance dans la pénétration de nouveaux marchés.

Un regard rétrospectif permet d'identifier deux phases dans les stratégies de diversification des groupes de la grande distribution.

La première phase, qui couvre en gros les années 80, est caractérisée par la mise en oeuvre d'opérations de diversification "externe", c'est-à-dire hors du champ du secteur d'origine. Ces stratégies ont été plus particulièrement le fait des groupes de la grande distribution alimentaire. Ces derniers se sont engagés – de manière plus ou moins profonde d'un point de vue capitalistique – dans les nouvelles formes de grande distribution non-alimentaire, mais également dans la restauration et, dans une logique d'intégration verticale, dans la production agro-alimentaire.

Cette première phase s'est interrompue fin des années 80-début des années 90. Cette diversification "externe" n'a pas toujours fait la preuve de son efficacité : éloignement excessif du "métier d'origine", insuffisance des synergies générées... Par ailleurs, les nouvelles options stratégiques qui commencent à se mettre en oeuvre (croissance externe, internationalisation) sont très consommatrices de capital alors que la faiblesse des marges et l'insuffisance des fonds propres rendent difficile la constitution d'un "trésor de guerre" à la hauteur des besoins. La plupart des grands groupes ont alors procédé à la cession de leurs actifs non stratégiques afin de dégager de la liquidité.

La deuxième phase des stratégies de diversification s'ouvre au début des années 90. On peut la qualifier de "diversification interne" dans la mesure où elle vise principalement à étendre le champ d'action dans le cadre de l'activité principale. Les enseignes de la grande distribution alimentaire ouvrent de nouveaux rayons, tentent de pénétrer de nouveaux marchés. Il s'agit tout à la fois d'approfondir le concept "tout sous le même toit" fondateur

des grandes surfaces et de trouver, par la multiplication des produits traités, une parade à la difficulté de dépasser certaines limites de pénétration des marchés non-alimentaires abordés (habillement, chaussure, gros électroménager...). La mise en oeuvre de cette diversification interne ne va pas sans poser des problèmes. Le traitement de nouveaux produits exige de disposer de davantage de surface de vente. Les groupes spécialisés dans l'exploitation de supermarchés apparaissent défavorisés. Certains – tels Leclerc – s'engagent dans une politique d'agrandissement des points de vente, menant à la transformation de nombreux supers en hypers. D'autres – tels ITM – créent des enseignes complémentaires souvent localisées sur le même site que le supermarché (Bricomarché, Vétimarché...). La taille moyenne des hypers s'élève. Cette logique d'agrandissement bute cependant sur au moins deux limites : les limites naturelles de dimension qu'impose le concept (un supermarché doit rester un supermarché, un hypermarché ne doit pas atteindre une dimension telle que la densité de la zone de chalandise ne permette plus de le rentabiliser ou que les consommateurs la perçoivent comme un handicap dans l'efficacité de la réalisation des courses), et la difficulté croissante à obtenir les autorisations d'agrandissement.

Pour contourner ces limites (qui se trouvent renforcées par la tendance plus récente à vouloir "mettre en scène" les produits), les distributeurs :

- tentent de se diversifier dans les services. Outre que cette politique est cohérente avec la logique consistant à offrir des solutions globales sous le même toit et qu'elle met les distributeurs en cohérence avec la tertiairisation de la consommation, l'offre de services présente l'avantage d'être moins consommatrice d'espace.
- testent "l'externalisation" de certains rayons, au sein des galeries marchandes attenantes au point de vente principal (l'optique ou les voyages chez Carrefour, les "espaces culturels" chez Leclerc...).

Plus fondamentalement, cette diversification interne repose la question du fondement du concept hypermarché. Si elle correspond manifestement à l'approfondissement de la logique "tout sous le même toit", et s'inscrit en cohérence avec la tendance à la "massification des achats", elle remet en question certains fondements du concept hyper. En premier lieu, les nouveaux produits vendus sont souvent des produits à faible rotation (alors que la vitesse de rotation des stocks est l'un des fondements de l'équilibre financier de la grande distribution alimentaire). En second lieu, la vente des nouveaux produits (et services) exige une plus grande assistance commerciale (conseil, démonstration, service après-vente...) et l'emploi



d'une main-d'oeuvre plus qualifiée. Les coûts de vente de ces produits sont donc souvent sensiblement plus élevés que ceux de l'alimentaire. Se pose alors la question de la compétitivité des hypers sur ces marchés face à la concurrence des grandes et moyennes surfaces spécialisées qui appliquent les mêmes méthodes de gestion que les GSA. Nous verrons que cette contradiction est en train d'orienter certains groupes du secteur vers une nouvelle approche de ces rayons et renforce la nécessité d'une rationalisation de la logistique.

## **1.2. L'internationalisation**

Lorsque les limites de la croissance apparaissent sur le marché domestique, il est tentant de les dépasser en repoussant les frontières de la zone d'intervention. Les premières stratégies d'internationalisation d'envergure ont été engagées dans la grande distribution alimentaire. Si les premières implantations étrangères date de la fin des années 70, l'internationalisation s'accélère brutalement au cours des années 80. Il est révélateur de constater que les groupes alors les plus engagés dans cette voie étaient ceux qui disposaient des plus fortes positions sur le marché domestique et qui, pour cela, ont anticipé avant les autres l'érosion du régime de croissance extensive.

Aujourd'hui, l'internationalisation apparaît bien comme étant la priorité stratégique des leaders de la grande distribution alimentaire. Carrefour s'apprête à réaliser plus d'activité à l'étranger que sur le territoire national. Les groupements d'indépendants, les groupes de supermarchés, les leaders de la distribution non-alimentaire se lancent à leur tour dans l'internationalisation rapide. D'ores et déjà, le groupe Pinault-Printemps-Redoute réalise près du tiers de son chiffre d'affaires à l'international.

Cette priorité accordée à l'international peut s'interpréter comme une tentative de prolonger le règne de la croissance extensive. Il est à cet égard frappant de constater que l'internationalisation des groupes français de la distribution s'oriente très largement vers des pays en retard sur le plan du développement commercial (Europe du Sud, Amérique du Sud, Pays de l'Est, pays émergents d'Asie...). Ces pays présentent l'avantage évident de constituer des marchés en croissance rapide, dans lesquels la souplesse du cadre réglementaire et le poids encore très important du commerce traditionnel rendent facile l'implantation de points de vente. Mais, plus profondément encore, cette orientation géographique de l'internationalisation de la distribution française peut s'expliquer par la recherche de marchés étrangers dont le niveau de développement correspond grossièrement à celui de la France des années 60 et 70 et dans lesquels le type de concept

commercial développé à l'ère de la croissance extensive se trouve pleinement adapté. Ce n'est sans doute pas un hasard si les distributeurs français sont très peu présents aux Etats-Unis (les quelques-uns qui s'y sont risqués ont généralement échoué) et si ce sont les groupes les plus ancrés dans la logique de la "distribution de masse" qui ont le plus clairement adopté ce type de logique géographique pour leur expansion internationale.

Si elle répond clairement d'abord à un objectif de croissance, l'internationalisation ouvre également des opportunités en matière de stratégie d'approvisionnement. En s'ouvrant sur l'étranger, les distributeurs se dotent des moyens de prospecter pour leurs achats sur une base géographique élargie, et donc de trouver de meilleurs produits (ou simplement des produits différents) à meilleurs prix. L'internationalisation des approvisionnements ne passe pas nécessairement par la création d'un réseau de points de vente à l'étranger, mais peut être menée par la création de structures d'achat délocalisées ou par la participation à une "eurocentrale".

### **1.3. La croissance externe**

Lorsque la croissance par création *ex nihilo* de nouveaux points de vente apparaît plus problématique, les stratégies de croissance externe deviennent plus attractives. Les opérations de fusion-acquisition ont toujours été fréquentes dans le monde de la distribution. Elles correspondaient principalement, dans les années 70-80, à une logique de "structuration" de secteurs neufs. C'est cette même logique qui préside aujourd'hui à de nombreuses opérations de croissance externe dans des secteurs non-alimentaires où l'entrée de la grande distribution est encore relativement récente (parfumerie...). Dans les secteurs les plus mûrs (les GSA, l'électroménager...), l'accélération des opérations de croissance externe, mais aussi le changement de leur échelle, traduisent une prise de conscience de la saturation du régime de croissance extensive. Les opportunités d'opérations de fusion-acquisition devenant naturellement de plus en plus rares à mesure que les secteurs se concentrent, une course aux reprises vient succéder à la course aux ouvertures des premières décennies de la grande distribution. Dans les secteurs les plus mûrs, cette vague de concentration doit davantage s'interpréter comme la manifestation d'une anticipation d'une certaine stabilisation des positions concurrentielles que comme celle d'un besoin d'accéder à la "taille critique" (qui est certainement déjà largement acquise par les participants les plus actifs à cette course à la reprise).

La course à la reprise trouvera tôt ou tard à son tour ses limites lorsque les structures auront atteint un degré de concentration tel que les candidats à la reprise viendront à manquer ou

que les opérations de concentration viendront buter sur les limites imposées par le droit de la concurrence. En attendant, la concentration croissante des marchés, en favorisant une meilleure prise de conscience des interdépendances et des intérêts communs parmi les groupes concurrents, devrait permettre de favoriser le passage à des modalités de la concurrence plus adaptées au régime de croissance intensive qui s'ouvre.

## **2. LES STRATÉGIES D'ENGAGEMENT DANS LA CROISSANCE INTENSIVE**

Les stratégies qui viennent d'être évoquées portent la croissance des groupes de la grande distribution depuis le début des années 90. On en constate dès à présent les limites : la poursuite de la diversification ne peut s'opérer sans remise en cause des concepts fondateurs et, dans la mesure où elle est suivie par un nombre croissant de distributeurs, porte en germe l'exacerbation de la concurrence. L'internationalisation deviendra de moins en moins porteuse à mesure que les marchés "proches" et faciles auront déjà été conquis et que l'internationalisation se sera largement diffusée parmi les grands distributeurs de l'ensemble des pays industrialisés. Reconnaissons cependant que, en matière d'internationalisation, le potentiel demeure considérable. Enfin, comme nous l'avons vu, la croissance externe butera de plus en plus sur la rareté des occasions de rachat.

Ces stratégies ne font donc que repousser l'échéance d'un ralentissement durable de la croissance. Elles risquent au demeurant – en captant une grande part des ressources financières et de l'énergie stratégique – de retarder la mise en œuvre de nouvelles stratégies mieux à même de faire entrer la grande distribution dans l'ère de la croissance intensive associée à l'émergence d'une économie post-fordienne.

Nous assistons depuis le début des années 90 à une certaine prise de conscience de la nécessité de réviser en profondeur les comportements. De nouvelles stratégies se mettent en place qui visent à allumer de nouveaux moteurs de croissance et de rentabilité par un traitement plus "intensif" des marchés et par la révision des modèles organisationnels. Le durcissement récent du cadre réglementaire joue un rôle d'accélérateur en mettant un frein brutal à la croissance extensive, mais aussi en contribuant à redéfinir les bases des relations industrie-commerce et en incitant les distributeurs à une meilleure prise en compte des facteurs "qualitatifs". Rappelons à cet égard que la loi Raffarin prévoit que, lors des dépôts de demande d'autorisation d'ouverture, les distributeurs devront informer la CDEC sur "les moyens mis en œuvre pour la modernisation et l'adaptation des équipements commerciaux

à l'évolution du mode de consommation ainsi que pour le confort du consommateur et l'amélioration des conditions de travail".

Les actions qui sont actuellement menées – souvent à titre expérimental – ne forment pas encore système. Nous tenterons d'en décrypter le sens en les interprétant comme des tentatives de réponses aux limites du fordisme. Nous organiserons l'analyse autour de deux thèmes : les réponses aux nouveaux modèles de consommation ; la révision des modes d'organisation.

### **2.1. Les réponses aux nouveaux modèles de consommation : les stratégies de segmentation et de différenciation**

Le développement de la grande distribution s'est fondé sur l'exploitation d'un postulat : les attentes du consommateur à l'égard du commerce porte sur l'obtention des prix les plus bas. Ce postulat a longtemps porté les acteurs de la grande distribution à considérer les consommateurs comme un ensemble homogène et à négliger l'élaboration de véritables stratégies marketing.

Cette polarisation des stratégies sur les prix n'est plus adaptée à l'état des marchés. Nous avons vu que les normes de consommation ont évolué vers la recherche de davantage de différenciation et vers l'individualisation des demandes. De plus, si à l'heure de la croissance extensive, la mise en avant du discount a permis à la grande distribution de réaliser une croissance très rapide par éviction du commerce traditionnel, elle se traduit aujourd'hui par l'exacerbation de la concurrence entre les acteurs de la grande distribution eux-mêmes, induisant une pression dommageable sur la rentabilité collective.

Un nombre croissant d'acteurs de la distribution semblent désireux de s'écarter progressivement d'une pure stratégie de prix. L'objectif est de mieux se différencier afin de réduire la substituabilité vis-à-vis des enseignes concurrentes. La différenciation appelle souvent la segmentation, c'est-à-dire la volonté de cibler plus spécifiquement un sous-ensemble du marché avec un concept adapté (une sous-population de consommateurs ou certaines occasions d'achat). Le couple segmentation-différenciation, outre qu'il réduit la concurrence frontale entre les distributeurs, est de nature à améliorer la rentabilité par une meilleure exploitation du "surplus du consommateur"<sup>15</sup>. Il est enfin de nature à stimuler l'acte

---

<sup>15</sup> Rappelons que le surplus du consommateur correspond à la différence entre le prix maximum qu'un consommateur est prêt à payer un produit ou un service commercial ("prix de réservation") et le prix effectivement payé. Les consommateurs étant inégalement disposés à payer une certaine prestation, une

d'achat (et, par là, la consommation) en apportant une valeur ajoutée à celle créée par les industriels. La mise en œuvre de stratégies de segmentation-différenciation répond à la nécessité d'une exploitation "intensive" des marchés.

L'analyse des dynamiques stratégiques actuellement à l'œuvre dans la grande distribution peut être menée à partir de l'observation du positionnement et du déplacement des enseignes le long de quatre axes stratégiques qui nous paraissent exprimer le mieux les évolutions en cours.

### 2.1.1. L'axe "prix - différenciation"

Le positionnement prix consiste pour un distributeur à s'affirmer par les prix les plus bas. Ce positionnement s'accompagne d'une recherche systématique de la réduction des coûts de l'intermédiation commerciale : recherche de la taille critique afin d'optimiser les achats et la logistique, vente en libre-service de produits à rotation rapide, emploi d'un main-d'œuvre peu abondante, peu qualifiée et peu rémunérée, implantation périphérique afin de minimiser les loyers...

Le positionnement différenciation consiste à développer un concept original de manière à réduire la substituabilité directe avec les enseignes concurrentes aux yeux des consommateurs. Les leviers de différenciation utilisables sont nombreux et variés. Ils vont du simple développement de services annexes (amélioration du confort d'achat, service après-vente, livraison à domicile, garderie d'enfants, amélioration de l'assistance commerciale), à la recherche d'un assortiment spécifique (choix, produits exclusifs...), en passant par une communication intensive (relayée par l'aménagement du point de vente) visant à donner une identité symbolique à l'enseigne. Comme on l'a vu, le positionnement différenciation suppose généralement une démarche de segmentation : différencier implique de renoncer à chercher à séduire tous les clients pour s'attacher solidement un sous-ensemble d'entre eux.

---

politique de segmentation peut aider à faire payer chaque catégorie de consommateurs un prix proche de leur prix de réservation. Les politiques tarifaires modulables (par exemple, la fidélisation) sont un autre moyen d'obtenir le même résultat.

---

**L'AXE « PRIX - DIFFERENCIATION »**

Basika	Brico-Dépôt Conforama But=> HyperMedia =>	Atlas Darty	Ikéa Fly	Leroy-Merlin =>	Castorama =>	Habitat Grange	Roche Bobois
Fabio Lucci Giga Store Eurodif Halle aux Chaussures	Camïeu Promod => Kiabi André	NAF-NAF Kookai Du Pareil au Même Orcade	Célio	Caroll 1.2.3. Sergent Major Chausseria	Morgan Gap Zara Jacadi		Rodier
		Marionnaud => Générale d'Optique Affelou => Vision Originale				Séphora Krys Décathlon Go Sport	Parfumeries "sélectives" <= GrandOptical Lynx Optique
				<=Magasins populaires=>			Grands magasins
Supermarchés Hypermarchés	Auchan Carrefour =>						

**Prix**

**Différenciation**

Equipement du foyer Magasins Pop. et grands magasins	Equipement de la personne Grande distribution alimentaire	Loisirs, culture, beauté
---	--	--------------------------

Le graphique ci-dessus indique le positionnement d'un échantillon d'enseignes le long de ce premier axe stratégique. Les flèches indiquent le sens d'éventuels déplacements (amorçés ou simplement annoncés).

Ce graphique appelle deux commentaires principaux :

- Un certain nombre d'enseignes tendent à s'écarter d'un pur positionnement prix en recherchant une plus grande différenciation.
- La tendance est à une meilleure couverture de l'axe stratégique par l'ensemble des acteurs. Ainsi, alors que certaines enseignes évoluent vers plus de différenciation, de nouvelles enseignes occupent un positionnement résolument axé sur le prix (les hard-discounters alimentaires, Brico-dépôt dans le bricolage, Arrivage, Basika, les Docks du meubles dans le meuble, la Générale d'optique dans l'optique...).

### 2.1.2. L'axe "généraliste - spécialiste"

Ce deuxième axe stratégique se rapporte à la largeur (nombre de familles de produits) et à la profondeur (nombre de références dans chaque famille de produits) de l'assortiment du distributeur. Les généralistes couvrent une large palette de produits, alors que les spécialistes restreignent leur offre à un nombre limité de familles de produits (mais offrent généralement des assortiments profonds). Il existe évidemment tout un continuum entre les distributeurs obéissant au principe du "tout sous le même toit" (grands magasins, hypermarchés) et les hyperspécialistes (Vogica dans le meuble de cuisine, Quai 34 dans les sports de glisse...) : les enseignes multispécialistes (Fnac, Conforama...) ou celles couvrant une fonction de consommation (supermarchés, grandes surfaces de bricolage...).

L'enseigne généraliste mise sur sa capacité d'attraction et sa faculté de faciliter les achats des consommateurs (logique "d'achat pratique"). Le spécialiste peut faire valoir sa connaissance des produits et des besoins, et sa capacité à répondre de façon très fine à des besoins circonscrits.

**L'AXE « GENERALISTE - SPECIALISTE »**

Ikéa	<= Fly	Atlas	Tousalon	Cuir Center
Habitat		Mobilier de France		Vogica
Conforama	But	Roche&Baubo	Grange	
Caténa	Boulangier	Darty Interdiscount =>		
		<=Castorama	Jardiland	4 Murs
		<=Leroy Merlin	Hyper Plein Ciel	Amiland
	Kiaby	Célio	Somewhere	Orcanta
	C&A	Caroll	Kookaï	Tie Rack
		Toys'R'Us	Bien Joué	Jeux Descartes
		<= Décathlon=>		Courir Athlete's Foot =>
		Go Sport =>	Vieux Campeur	Quai 34
			GrandOptical	
			Krys	KidOptic
			Séphora	parf. sélect.

Magasins populaires=>  
Samaritaine

BHV, Printemps, Galeries Lafayette

<= Hypermarchés =>

**Généraliste**

**Spécialiste**

<p>Équipement du foyer Magasins Pop. et grands magasins</p>	<p>Équipement de la personne Grande distribution alimentaire</p>	<p>Loisirs, culture, beauté</p>
---	--	---------------------------------



L'observation des dynamiques le long de cet axe stratégique fait apparaître les tendances suivantes :

- Les généralistes tendent à devenir encore plus généralistes. Cette tendance est particulièrement nette dans les hypermarchés avec, comme on l'a vu, l'accroissement du nombre de familles de produits traités.
- De nouvelles enseignes spécialisées (voire hyperspécialisées) apparaissent régulièrement : jouets, puériculture, jardinerie, animalerie, sports spécifiques...
- Les enseignes spécialisées ont tendance à accroître la profondeur de leurs assortiments.

Ces deux tendances simultanées mènent à une meilleure occupation de l'espace stratégique et au développement de la complémentarité entre les enseignes. Ainsi, par exemple, alors que les hypers et les GSS ont pu apparaître initialement comme frontalement concurrents, elles apparaissent aujourd'hui de plus en plus complémentaires : les généralistes ciblent le consommateur médian, alors que les spécialistes (individuellement ou collectivement pour les hyperspécialistes) cherchent à répondre à chaque poche de demande. La zone d'intersection entre les assortiments des deux types de distributeurs a donc tendance à se réduire, limitant du même coup les risques d'une concurrence frontale.

Cette tendance à la complémentarité est cependant remise en question par deux évolutions récentes :

- Certains généralistes sont entrés dans une logique d'approfondissement de leur offre à l'intérieur de chacune des familles traitées. Ce sont sans doute les "univers" de Carrefour qui constituent l'exemple le plus net de cette tendance.
- Certains spécialistes, s'orientant vers un positionnement "univers" (voir point suivant) tendent à élargir leur domaine d'activité traditionnel pour couvrir de nouveaux produits complémentaires dans une optique de "réponse globale" à un besoin.

### 2.1.3. L'axe "produit - univers"

C'est certainement sur cet axe que sont en train de s'opérer les changements les plus profonds et les plus significatifs du nouveau régime de croissance.

**L'AXE « PRODUIT - UNIVERS »**

Cuir Center Tousalon	Mobilier de France But Conforama Darty		Roche Bobois		Fly Habitat	Ikéa=>
	Lapeyre 4 Murs	Mr. Bricolage		Castorama => Leroy-Merlin => Hyper Plein ciel =>	Truffaut	
	Le Palais du vêtement Kiabi =>	Célio	Kookaï Naf-Naf			
GrandOptical	Fnac Telecom Courir			=> Séphora Quai 34	Fnac	Nature et Découverte Fnac Junior Décathlon =>
Athlete's Foot	Magasins populaires => Samaritaine	BHV Bon Marché Printemps	Galerias Lafayette			
Hypermarchés	Carrefour =>					

**Produit**

**Univers**

Equipement du foyer Magasins Pop. et grands magasins	Equipement de la personne Grande distribution alimentaire	Loisirs, culture, beauté
---	--	--------------------------

Un enseigne positionnée produit définit son concept par rapport à une catégorie homogène de produits vendus. C'est un positionnement relativement naturel pour une enseigne spécialisée (Nicolas dans le vin, Manoukian dans les pulls...) mais qui peut également être adopté par une enseigne généraliste (qui est alors "multiproduits") : les hypers, Conforama...

Le positionnement univers revient à rassembler dans le même point de vente des produits émanant de filières d'offre différentes mais reliées d'un point de vue marketing par un principe de cohérence. Ce principe de cohérence peut être de nature fonctionnelle ou technologique. C'est le type de principe de cohérence adopté par les premières enseignes univers. Par exemple, l'innovation introduite par les grandes surfaces de bricolage a été de réunir sous le même toit des produits jusque-là vendus par des circuits différents mais dont le consommateur a besoin simultanément pour satisfaire une certaine fonction de consommation. Par exemple, une planche de bois, un marteau et un clou émanent de filières de production différentes mais sont perçus comme complémentaires par le consommateur, et les réunir dans un même point de vente est générateur de valeur ajoutée pour le consommateur. Le principe de cohérence peut également être de nature symbolique. Aucune relation fonctionnelle ne relie les articles entre eux, le lien s'opérant dans l'imaginaire du consommateur. L'exemple le plus frappant de positionnement "univers à principe de cohérence symbolique" est certainement Nature et Découverte. C'est la nature même de l'assortiment – accompagné d'un aménagement du magasin adapté (mise en scène des produits) – qui contribue à donner du sens aux produits, à apporter une valeur ajoutée immatérielle aux biens. Le distributeur sort alors de son rôle traditionnel d'intermédiaire plus ou moins transparent, pour devenir le producteur d'une véritable valeur ajoutée. Nous reviendrons sur les conséquences de cette dérive de la fonction du commerce, en particulier quant à la nature des relations avec les industriels et à la question des marques.

Un positionnement produit repose généralement sur la maîtrise des circuits d'approvisionnement et l'expertise des produits. Un positionnement univers mobilise davantage les compétences marketing du distributeur (en particulier dans sa variante symbolique). Remarquons que les positionnements univers sont davantage susceptibles que les positionnements produit d'être fragilisés par l'évolution des comportements de consommation.

La tendance est clairement à la diffusion des comportements univers que ce soit au travers de l'apparition de nouvelles enseignes (Nature et Découverte, Fnac Junior, Loisir Créatif...) ou du déplacement d'enseignes plus enseignes (Ikea, Castorama, Truffaut...). On

remarquera que les enseignes ayant résolument adopté un positionnement univers figurent parmi les plus dynamiques de ces dernières années. Le positionnement univers renforce la composante plaisir de l'acte de consommation et répond à la demande d'immatériel, tout en restant cohérent avec le principe de massification. Il est donc susceptible de relancer l'appétence à la consommation.

#### 2.1.4. L'axe "achat plaisir - achat pratique"

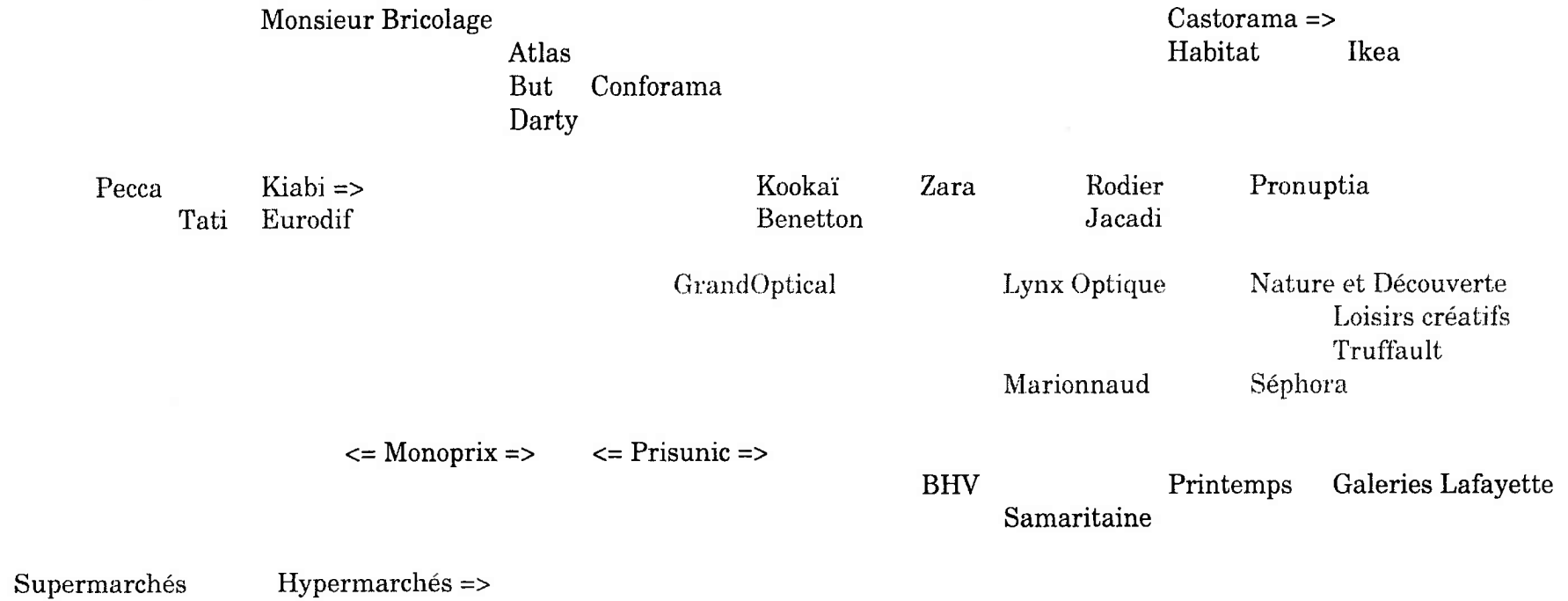
Cet axe est défini par rapport à l'ambivalence de l'acte d'achat dans l'esprit des consommateurs : l'achat est à la fois source de plaisir (sortie, convivialité, découverte des produits, plaisir de l'acquisition...) et de peine (déplacement, perte de temps, fatigue, dépense de revenu...). Le dosage entre plaisir et peine est dépendant du type de produits, du profil des consommateurs, des occasions d'achat...

Le positionnement achat plaisir consiste à tenter de maximiser l'utilité que le consommateur tire de l'acte d'achat (cadre agréable, offre de services annexes, qualité de l'accueil, originalité de l'assortiment...), alors que le positionnement achat pratique revient à tenter de minimiser la peine des clients (amplitude des horaires d'ouverture, accessibilité, lisibilité de l'assortiment, temps d'attente aux caisses...).

Certaines enseignes ont clairement tranché entre les deux positionnements : le hard-discount, certaines enseignes de bricolage... pour l'achat pratique ; Pronuptia, Ikea, les Galeries Lafayette... pour l'achat plaisir. Toutefois, nombre d'enseignes ne semblent pas avoir fait de choix clair entre ces deux positionnements, soit que cet axe ne constitue pas une dimension de la définition de leur positionnement stratégique, soit qu'elles tentent de jouer simultanément sur les deux aspects de l'acte d'achat (c'est le cas notamment de certaines chaînes d'hypers). Tenter de jouer sur les deux tableaux comporte cependant le risque "d'enlisement dans la voie médiane" tant les moyens à mettre en œuvre pour stimuler la dimension plaisir peuvent se révéler antinomiques avec ceux nécessaires à la réduction de la peine subie par le consommateur.

Le sentiment général que l'on retire de cette analyse du positionnement des enseignes du commerce dans l'espace défini par les quatre axes stratégiques retenus est celui d'un éclatement croissant, reflétant la mise en œuvre d'un processus de segmentation-différenciation porteur d'une plus grande fragmentation de l'appareil commercial entre concepts complémentaires.

**L'AXE « ACHAT-PLAISIR - ACHAT-PRATIQUE »**



**Corvée**

**Plaisir**

<p>Equipement du foyer Magasins Pop. et grands magasins</p>	<p>Equipement de la personne Grande distribution alimentaire</p>	<p>Loisirs, culture, beauté</p>
---	--	---------------------------------

Les conséquences de cette dynamique des positionnements stratégiques sont nombreuses. Elles portent notamment sur les caractéristiques des points de vente, les stratégies de localisation et l'urbanisme commercial. Nous reviendrons longuement sur ces aspects dans le prochain chapitre. Elles impliquent également des révisions organisationnelles profondes nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles stratégies marketing.

## **2.2. A la recherche de nouveaux modèles organisationnels**

La réussite de la mise en œuvre des nouvelles stratégies (différenciation, création d'univers, segmentation des marchés...), mais aussi le maintien de la compétitivité sur les positionnements stratégiques plus traditionnels dans un contexte de concurrence exacerbée, exigent le renforcement des compétences des entreprises de distribution sur le plan des techniques de vente, mais également dans les domaines du marketing et de la logistique. Réussir ce renforcement des compétences impose de nouveaux modes d'organisation.

### 2.2.1. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de techniques de vente

Durant l'ère de la croissance extensive, la croissance rapide des marchés, le poids de la recherche de valeur d'usage dans la demande des consommateurs, le rôle-clé joué par les prix dans les stratégies de distributeurs... ont fait que les compétences en matière de techniques de vente ont pu être considérées comme secondaires.

Aujourd'hui, le souci de se différencier des enseignes concurrentes, l'évolution des attentes des consommateurs en matière de confort d'achat<sup>16</sup> et de qualité de l'accueil, la volonté de nombreux distributeurs de créer dans le point de vente une "ambiance" propice à l'évocation d'un univers, la forte technicité d'un nombre croissant de produits... sollicitent de plus en plus les compétences du personnel de vente. Celui-ci doit désormais être formé à la qualité de l'accueil, à l'expertise des produits, au merchandising... et, bien sûr, aux techniques de vente. Lorsque le marché cesse d'être poussé par l'offre pour être tiré par la demande, le vendeur – qui est en contact direct avec le client – devient le point stratégique de l'organisation du distributeur. Il doit donc être capable, en flux descendant, d'intégrer le positionnement stratégique défini par la direction et, en flux ascendant, de faire remonter l'information pertinente vers les centres de décision. Ce rôle-clé du personnel de vente dans le nouveau contexte stratégique amène une redéfinition des profils de poste et, plus

---

<sup>16</sup> Voir l'enquête Consommation CRÉDOC 1995.

généralement, de l'organisation générale des entreprises de distribution. Nous reviendrons longuement sur ces questions dans la seconde partie du rapport.

### 2.2.2. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de marketing

Réussir le positionnement d'une enseigne dans un espace stratégique de plus en plus complexe et fragmenté sollicite fortement les compétences marketing des entreprises de distribution. Celles-ci sont particulièrement critiques pour la réussite des positionnements fondés sur la différenciation et l'évocation d'univers.

Or, paradoxalement, le marketing n'a fait que tardivement son entrée dans le monde de la distribution. Aujourd'hui, les grands groupes de distribution se sont dotés d'une direction marketing. Celle-ci contribue à la définition de la stratégie générale en scrutant l'évolution des comportements de consommation, des modes de vie, des "socio-styles". Plus en aval, elle joue un rôle déterminant dans la définition des politiques de communication, d'assortiment, de merchandising...

Le marketing de la distribution est de plus en plus intensif en informations, grâce notamment aux formidables opportunités offertes par le développement des TIC<sup>17</sup>. L'informatisation des points de vente et leur mise en réseau avec les services centraux nourrissent les directions marketing d'un flux considérable d'informations potentiellement en temps réel. Ces informations – en particulier lorsqu'elles sont couplées aux données relatives au profil des acheteurs issues notamment des cartes privées – autorisent une analyse très fine des ventes par référence et la mise en œuvre de politiques commerciales (tarifaires, promotionnelles, de rotation des assortiments...) extrêmement pointues.

Simultanément, les progrès réalisés dans l'accès aux données socio-économiques (d'origine publique ou privée) et dans les logiciels de traitement favorisent la diffusion des techniques de géo-marketing permettant d'adapter la stratégie des points de vente aux spécificités de leur zone de chalandise.

Nous ne sommes encore qu'aux balbutiements d'un important processus de "technicisation" du marketing de la distribution qui aboutira simultanément à des ajustements en temps réel et à des approches de plus en plus "pointillistes" des consommateurs ("micro-marketing"). Il

---

<sup>17</sup> technologies de l'information et de la communication.

s'agit là d'une véritable révolution qui s'impose au monde de la distribution, et qui nécessitera de lourds investissements matériels et humains.

### 2.2.3. Le renforcement du niveau d'exigence en matière de logistique

La rationalisation de la logistique occupe une part considérable de l'énergie des groupes de distribution depuis la fin des années 80. Cet accent sur la logistique résulte de la conjonction de trois facteurs :

- la recherche de l'amélioration de la rentabilité par l'accroissement de la productivité. Or, en matière de distribution, la logistique (au sens large) est le principal poste de coût sur lequel il est encore possible de réaliser des économies sans nuire (au contraire) à la qualité du service clientèle<sup>18</sup> ;
- la mise en œuvre des nouveaux positionnements stratégiques impose de réviser l'organisation logistique : augmentation du nombre de références, souci de gain d'espace à consacrer à la vente, accélération de la rotation des produits, développement du micro-marketing et de la réactivité aux évolutions de marché devenues particulièrement imprévisibles... ;
- les progrès réalisés dans les technologies de l'information, l'apparition de prestataires spécialisés compétents et le développement de techniques de gestion des flux de plus en plus sophistiquées rendent possibles aujourd'hui des pratiques difficilement imaginables il n'y a encore que quelques années.

Les principales orientations de cette rationalisation de la logistique sont l'informatisation des magasins, le transfert de données par télécommunication et la rationalisation de la livraison des magasins.

L'informatisation des points de vente est le pré-requis à la mise en œuvre d'une organisation logistique efficace. Cette informatisation est particulièrement nécessaire dans les commerces qui gèrent un très grand nombre de références (bricolage) ou des assortiments à rotation très rapide (habillement). Par exemple, les magasins Naf Naf vendent généralement 800 références (x 3 tailles x 5 couleurs...). Cette complexité de l'assortiment s'accompagnait de rupture de stocks fréquente et d'une lourdeur de la gestion. Pour tenter

---

<sup>18</sup> Selon ITECA, les coûts logistiques représentent plus de 9% du prix de vente des biens de consommation.



de pallier ces dysfonctionnements, la tête de réseau procède actuellement à la mise en place dans chaque magasin d'un progiciel d'aide à la décision.

Les dépenses informatiques des distributeurs ont logiquement fortement augmenté au cours des dernières années. La dernière enquête LSA-ERNST & YOUNG auprès de 45 enseignes tout commerce (dont VPC) révèle que 65% des distributeurs ont augmenté leur budget informatique en 1997. Cette informatisation des points de vente permet d'abord, bien sûr, de rationaliser la gestion des magasins (logistique aval). Elle constitue ensuite la première étape d'une rationalisation globale de la chaîne logistique allant des fournisseurs aux magasins. Cette rationalisation sous-entend la transmission de données commerciales par télécommunication. C'est ici le règne de l'EDI (échange de données informatisé). Grâce à l'EDI, les points de vente peuvent transmettre en temps réel leurs commandes aux fournisseurs (généralement via le siège qui assure la centralisation), en évitant les opérations manuelles, les transferts physiques de documents, et l'ensemble des coûts et risques d'erreur qui leur sont associés<sup>19</sup>. Mais l'avantage essentiel du système est d'autoriser une gestion très fine des stocks et d'organiser de manière optimale les livraisons. L'aboutissement de cette logique est la gestion des magasins en flux tendus et le renversement du déclenchement des flux au profit des magasins en fonction des ventes réalisées ("sales based ordering").

Déjà largement implanté dans l'industrie automobile à la fin des années 80, l'EDI a connu un démarrage poussif au sein de la distribution française<sup>20</sup>. Fin 1991, le GENCOD<sup>21</sup> ne recensait encore que 31 distributeurs équipés d'une station EDI-Allegro (et encore s'agissait-il pour une large part de distributeurs alimentaires). 80% des documents échangés étaient alors des commandes (10% des fiches produits, 8% des bons de livraison et 2% des documents de transport). La progression a été spectaculaire puisque, à la mi-97, le GENCOD recensait 265 stations EDI dans la distribution. Certains grands groupes du commerce non-alimentaire sont partis de manière précoce dans l'aventure et disposent aujourd'hui d'une avance significative. Ils constituent un modèle vers lequel devrait s'orienter dans les prochaines années l'ensemble de la distribution non-alimentaire organisée. Leroy Merlin, par exemple, pratique l'EDI par Allegro depuis 1989. Mi-97, 400 fournisseurs sur les 1 500 avec lesquels l'enseigne travaille acceptent de recevoir les commandes par EDI (soit

---

<sup>19</sup> D'après le GENCOD, le coût d'une commande papier s'élèverait à 15F contre seulement 3F par EDI.

<sup>20</sup> En raison notamment d'obstacles réglementaires, l'administration fiscale n'a donné son agrément à la dématérialisation des factures qu'en août 1993.

<sup>21</sup> Organisme émanant des industriels et des distributeurs, responsable notamment de la création du serveur Allegro utilisant le réseau Transpac.

80% des lignes de commandes). Plus de 20% des lignes de factures passent désormais pas EDI (soit seulement 40 fournisseurs). La filiale du groupe Auchan s'apprête à démarrer prochainement un test d'échange de fiches produits dans le cadre du programme européen Shopping 2000. Depuis sa reprise par le groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR), la Fnac révisé son organisation logistique sur le modèle de la grande distribution alimentaire. L'objectif poursuivi avec la mise en œuvre du plan Ariane est l'optimisation de tous les flux, du fournisseur jusqu'au client. Aujourd'hui, ce type d'organisation logistique commence à être implanté dans les réseaux de petites surfaces, comme par exemple chez Etam où la remontée du chiffre de vente de chaque magasin est réalisée quotidiennement, assurant le réassort automatique et la livraison quotidienne des points de vente. Selon l'enquête LSA-ERNST & YOUNG auprès de 45 enseignes tout commerce déjà évoquée, seulement 38% des distributeurs disposaient en 1995 d'une base de données centrale. Ce pourcentage est monté à 52% en 1997, et 32% des distributeurs déclarent avoir un projet dans leurs cartons. Les grands magasins centralisent les données de façon hebdomadaire alors que la grande distribution alimentaire les fait remonter quotidiennement et que la moitié des VPCistes travaillent en temps réel<sup>22</sup>. Mais selon un responsable d'IBM, "la majorité des points de vente sont équipés de terminaux points de vente non connectés, c'est-à-dire de simples caisses qui éditent des facturettes d'encaissement. Les points de vente les plus équipés sont des chaînes de milieu de gamme, dont la politique de bas prix exige une réduction des coûts."<sup>23</sup>

La rationalisation de la logistique porte enfin sur les modalités de l'acheminement physique des marchandises dans le point de vente. Une tendance est perceptible à la réduction des livraisons directes des points de vente au profit de la médiation d'entrepôts ou de plateformes.

La livraison directe des magasins par les fournisseurs est souvent non optimale du fait des faibles quantités livrées qui induisent un faible taux de remplissage des camions, handicap auquel s'ajoutent, pour les plus grandes surfaces, des problèmes d'encombrement des camions sur les quais, des attentes coûteuses... Ces problèmes sont exacerbés avec l'évolution vers une organisation en flux tendus : les livraisons deviennent plus fréquentes mais portent sur des lots plus petits.

---

<sup>22</sup> LSA, n°1565, 18 décembre 1997.

<sup>23</sup> François Burger, responsable du marketing chez IBM, chargé du secteur de la distribution, *Journal du Textile*, n° 1511, 6 octobre 1997, p. 24.

Dans ces conditions, il peut apparaître rationnel de faire converger les produits des fournisseurs vers des points de "massification", pour être alors "éclatés" entre les différents points de vente après la réalisation de lots ("alotissement") correspondant à la demande de chaque point de vente dans les différents produits des différents fournisseurs. Cette centralisation (qui peut s'opérer sur une base régionale, nationale<sup>24</sup>, voire – rarement dans la distribution – internationale) permet de réduire l'intensité des flux, d'améliorer le taux de remplissage des véhicules, et d'accroître la productivité de l'ensemble par "l'automatisation" et l'informatisation des entrepôts et plates-formes. Au final, le gain financier peut se révéler important. Ainsi, depuis la création de deux plates-formes par Cora les dispensant d'assurer l'approvisionnement direct de chaque point de vente, certains fournisseurs ont accordé une remise supplémentaire de 5% au distributeur... Pour Cora, le coût de la plate-forme représente environ 3% du CA des produits qui y transitent, d'où un gain de 2 points... A ce gain pécuniaire s'ajoute un gain de flexibilité. A cet égard, on observe une certaine tendance de la part des entrepôts à sortir de leur strict rôle logistique pour assurer des opérations de "différenciation retardée", en particulier par la prise en charge du conditionnement.

#### 2.2.4. La révision des structures organisationnelles

Les nouvelles pratiques logistiques ont nécessairement des implications profondes sur l'organisation générale des distributeurs, et en particulier sur le partage des tâches et des responsabilités entre l'amont et l'aval de la structure organisationnelle.

On ne peut pas encore parler aujourd'hui de la mise en place d'un modèle général d'organisation dans l'ensemble de la distribution. On continue de trouver des groupes très centralisés ne laissant qu'une très faible marge d'action aux magasins (Darty, Casino...) et d'autres ayant au contraire fait le choix de la décentralisation et qui accordent une large autonomie aux points de vente, par exemple en matière de sélection des fournisseurs et de composition des assortiments, de politique tarifaire, d'investissement... (Leclerc, Cora...).

Toutefois, la réussite de la mise en oeuvre de l'élévation du contenu de l'activité en marketing et des politiques de rationalisation de la logistique impose d'instaurer un minimum de centralisation de l'organisation, quitte à attribuer de nouvelles responsabilités aux points de vente. Ainsi, la construction de bases de données marketing implique une centralisation de l'information permettant son traitement. Les positionnements marketing d'enseigne, qui

---

<sup>24</sup> La Fnac regroupera en 1998 toute sa logistique sur une nouvelle plate-forme à Massy. Tous les produits disponibles dans les magasins en France proviendront de cette plate-forme très automatisée (étiquetage, conditionnement...).

deviennent de plus en plus subtils, se définissent nécessairement au niveau central. La rationalisation de la logistique impose une gestion centralisée des flux d'informations (commandes, factures) et des flux physiques (via les entrepôts et les plates-formes). Aussi n'est-il pas étonnant que les révisions organisationnelles auxquelles on assiste le plus souvent reviennent à renforcer les instances centrales.

Mais cette centralisation ne doit pas être confondue avec une gestion bureaucratique du réseau, à l'instar de l'organisation taylorienne dans l'industrie qui reposait sur la stricte séparation des tâches de conception et d'exécution. Les nouveaux principes organisationnels établissent une mise en réseau (dans tous les sens du terme) de chaque maillon de la structure. Cette mise en réseau est rendue nécessaire pour assurer le partage des informations dont dispose chaque élément. Ainsi, paradoxalement, le rôle imparti aux points de vente dans les nouveaux principes organisationnels peut se trouver renforcé en dépit du mouvement de centralisation. En effet, le point de vente est en contact direct avec le client. Il occupe donc une position stratégique dans une perspective à la fois marketing et logistique. Cette position est d'autant plus importante que le distributeur a pris conscience de ce que son marketing (marchés de "demande") et sa logistique (logique de "flux tirés") doivent être pilotés par l'aval. C'est comme cela qu'il convient d'interpréter la mise en place par un nombre croissant de distributeurs (Décathlon, Connexion...) de structures régionales dont la fonction est d'assurer un relais de l'action marketing et de l'organisation logistique nationale. Déchargé d'un certain nombre d'opérations de gestion par la centralisation (gestion des stocks, choix de référencement, définition des prix...), le personnel des points de vente est de plus en plus sollicité dans l'accomplissement efficient de sa mission première : l'acte de vente et la connaissance fine des besoins des clients. C'est certainement le personnel intermédiaire – typiquement le chef de rayon dans les moyennes et grandes surfaces – qui est le plus impacté par ces nouvelles orientations organisationnelles : il joue de plus en plus le rôle d'animateur, dans le point de vente bien sûr, mais aussi auprès des instances amont.

## **TROISIÈME PARTIE - LES STRATÉGIES DE LOCALISATION**

---

Les stratégies de localisation portent sur la définition par la distribution de critères de choix concernant les sites d'implantation potentielle de points de vente. Ces critères sont étroitement associés au positionnement stratégique de l'enseigne (qui définit la cible de clientèle prioritaire, le format du point de vente, le type d'environnement commercial et non commercial recherché...), ainsi qu'au stade de développement atteint par l'enseigne (toutes choses égales par ailleurs, les critères de localisation d'un nouveau venu sont souvent différents de ceux adoptés par une enseigne à forte notoriété dont le réseau est déjà largement constitué). Les pratiques de mobilité des consommateurs sont prises en compte dans la définition des stratégies de localisation. Cependant, elles ne constituent que l'une des variables sur lesquelles s'appuie la prise de décision. Au final, la mise en oeuvre de ces stratégies exerce un effet en retour sur la mobilité des consommateurs par leur influence sur la structure spatiale de l'appareil commercial.

Cette partie est consacrée à l'analyse des conséquences des dynamiques stratégiques qui accompagnent le passage de la grande distribution au régime de croissance intensive sur les caractéristiques générales et la localisation des points de vente, ainsi que sur le devenir possible des différentes formes d'urbanisme commercial qui conditionne l'évolution de la mobilité des consommateurs.

Après avoir rappelé un certain nombre de données de base sur la mobilité des consommateurs, nous commencerons par aborder les tendances en matière de concept des magasins. Nous étudierons ensuite la hiérarchie des critères de localisation adoptée par les acteurs de la grande distribution. Nous terminerons par une réflexion prospective sur la stratégie de localisation et la dynamique des principales formes d'urbanisme commercial.

## 1. QUELQUES ÉLÉMENTS SUR LA MOBILITÉ DES CONSOMMATEURS

Les enquêtes du CRÉDOC permettent de faire apparaître quelques évolutions marquantes des habitudes d'approvisionnement des Français. Les données présentées ici ne portent que sur les achats alimentaires.

A partir de la connaissance des habitudes de fréquentation des différents circuits de distribution de produits alimentaires, Babayou et Volatier<sup>25</sup> se sont livrés à une estimation du nombre hebdomadaire d'approvisionnements (qui constitue une approximation du nombre de déplacements). Ce nombre est de 3,2 en 1995. Il était de 4,4 en 1988. **Les ménages se déplacent donc de moins en moins fréquemment pour réaliser leurs achats**, ce qui traduit le phénomène de "massification" déjà évoqué. Cette évolution est cependant concomitante à **l'augmentation de la diversité des circuits fréquentés**. A partir d'une liste de sept circuits alimentaires (marché, supérette, supermarché, hypermarché, hard-discount, magasin de surgelés, livraison à domicile), le nombre moyen de circuits fréquentés s'élève à 3,3 en 1995 contre 2,8 en 1988. Les ménages ont appris à "zapper" entre les différentes formes de commerce et à jouer sur leurs complémentarités ; mais accordant de plus en plus d'importance au commerce en grande surface face au commerce de proximité, ils réalisent au total un nombre moins important de déplacements. **La réduction du temps consacré chaque semaine à la réalisation des courses alimentaires** (déclaratif) corrobore ce diagnostic : 2h29 en 1995 en moyenne, contre 2h40 en 1988.

L'enquête "Transport" réalisée par l'INSEE en 1994 apporte de précieuses indications sur la mobilité des consommateurs à des fins de commerce. Cette enquête, portant sur plus de 14 000 individus de 6 ans et plus, offre une vision très complète de la mobilité des Français, par motif et selon les modalités. Parmi les motifs de déplacement retenus par l'enquête, deux sont de nature commerciale : le commerce de proximité, et les grandes surfaces et centres commerciaux. Tous les modes de transport sont couverts, à l'exception de la marche à pied le week-end (ce qui fausse quelque peu la comparaison des résultats relatifs au week-end avec ceux se rapportant au reste de la semaine).

---

<sup>25</sup> BABAYOU P., VOLATIER J.-L., "Prospective de la mobilité locale des personnes âgées", Collection des Rapports, CRÉDOC, n°186, février 1998.

- *Le commerce : un motif important de mobilité des ménages*

La fréquentation du commerce constitue une source majeure de mobilité des ménages et génère un flux de déplacements très important. En effet, le commerce constitue le motif à la destination de 11% des déplacements des Français sur l'ensemble d'une semaine. Il s'agit du principal motif de déplacement derrière le domicile (40%). Le poids du commerce comme destination des déplacements est encore plus élevé le samedi (15%). Pour des raisons évidentes, il est beaucoup moins important le dimanche (5,5%). Pris comme point de départ ou comme point d'arrivée, le commerce se trouve impliqué dans 25% des déplacements le samedi, et 20% des déplacements en semaine (mais seulement 9% le dimanche).

- *Plus de courses le week-end pour les banlieusards*

La catégorie de zone de domicile (centre-ville, banlieue, périphérie, rural) n'exerce pas d'influence significative sur le poids relatif des déplacements à destination du commerce, excepté pour le samedi durant lequel les habitants des banlieues consacrent une part légèrement plus importante de leurs déplacements (16,5%), alors que les habitants des centres-villes et des zones rurales sont dans la situation inverse (respectivement 13,3% et 13,8%). Le même contraste existe entre les habitants des banlieues et ceux des centres-villes pour les déplacements le dimanche.

- *Le poids important du commerce dans la mobilité des seniors*

L'âge des individus exerce une influence beaucoup plus nette sur le poids du commerce dans les motifs de déplacement, lequel est croissant de manière régulière avec les tranches d'âge (6,1% pour les moins de 25 ans et 20,5% pour les 65 ans et plus (ensemble de la semaine)). Notons cependant que le poids du commerce dans les destinations de déplacement le dimanche culmine chez les 35-49 ans et recule sensiblement dans les tranches d'âge supérieures.

On ne sera pas surpris de constater que le poids du commerce comme destination des déplacements est sensiblement plus fort chez les retraités, les inactifs et les chômeurs que chez les actifs à l'échelle de la semaine. Toutefois, ce caractère se retrouve - mais de manière beaucoup moins marquée - le samedi.

- *Le samedi en grandes surfaces, le dimanche dans le commerce de proximité*

L'enquête "Transport" permet de distinguer les déplacements vers les grandes surfaces et les centres commerciaux des déplacements vers les commerces de proximité. Dans la semaine, le poids des deux types de destination dans le total des déplacements est du même ordre de grandeur. Par contre, le partage entre les deux types de destination commerciale est nettement déséquilibré durant le week-end : le poids des grandes surfaces et centres commerciaux est plus élevé le samedi, alors que celui du commerce de proximité est sensiblement plus fort le dimanche.

De nouveau, la catégorie de zone de domicile n'est pas très significative pour expliquer les écarts entre les deux types de destination commerciale durant la semaine. Tout au plus peut-on relever le poids relativement faible des grandes surfaces et centres commerciaux pour les habitants des zones rurales. Le même phénomène est observé pour les déplacements le samedi, où il apparaît que c'est chez les habitants de la périphérie que le poids des grandes surfaces et centres commerciaux est le plus élevé dans le total des déplacements commerciaux.

- *La fréquentation du commerce de proximité s'accroît avec l'âge*

La fréquentation du commerce de proximité relativement à celle des grandes surfaces et centres commerciaux est nettement croissante avec l'âge et ce, aussi bien le samedi, le dimanche que le reste de la semaine.

Les actifs et les chômeurs sont les catégories qui accordent la plus forte importance relative aux grandes surfaces et aux centres commerciaux dans leurs déplacements commerciaux, et c'est le samedi que la préférence pour les grandes surfaces est la plus marquée. A l'inverse, les retraités affichent une nette préférence pour le commerce de proximité.

- *Des distances parcourues plus importantes le week-end*

La distance moyenne parcourue est très variable. Elle va de 3,8 km pour le commerce proximité en semaine à 9,7 km pour les grandes surfaces et centres commerciaux le samedi. Naturellement, les distances moyennes sont plus importantes pour atteindre les grandes surfaces et centres commerciaux que le commerce de proximité, et elles sont plus faibles en semaine que durant le week-end. C'est en semaine que la différence de distance moyenne entre les deux types de destination commerciale est la plus marquée (et le samedi



qu'elle l'est le moins), même si - pour les deux catégories de commerce - la distance moyenne parcourue est plus élevée le samedi. On remarquera que la distance médiane est sensiblement inférieure à la distance moyenne, ce qui révèle l'existence d'une frange minoritaire de population parcourant des distances importantes pour atteindre les zones commerciales.

- *Les habitants des centres-villes vont moins loin*

La distance moyenne parcourue est généralement croissante à mesure que l'on considère des zones de domicile s'écartant du centre-ville. C'est durant la semaine que l'effet de la zone de domicile exerce son influence la plus forte sur la distance moyenne parcourue pour atteindre les lieux de commerce. La distance moyenne parcourue pour atteindre les commerces de proximité est quasiment identique quelle que soit la zone de domicile.

- *Le domicile est le point de départ (et de retour) le plus fréquent*

C'est du domicile que partent, en semaine, 68% des trajets ayant une destination commerciale. Cette proportion est encore plus élevée le week-end (73% le samedi et 79% le dimanche). Les trajets "lieu de travail-commerce" sont relativement peu fréquents : moins de 6% en semaine (et 1,4% le samedi). Le poids du domicile est encore plus important parmi les destinations de retour (après déplacement dans un lieu commercial) : 76% en semaine, 73% le samedi et 77% le dimanche. Les trajets partant d'un lieu commercial vers le lieu de travail sont extrêmement peu fréquents (moins de 2% des destinations à partir d'un lieu commercial en semaine).

Le poids des trajets domicile<-> commerce dans la mobilité des ménages est très fortement croissant avec l'âge. Ainsi, il représente près de 39% des déplacements des 65 ans et plus en semaine et le samedi.

- *Quand un déplacement vers le commerce en appelle un autre...*

Les lieux de commerce constituent à la fois la deuxième origine et la deuxième destination (loin derrière le domicile) des trajets commerciaux. Ainsi, en semaine et le samedi, 9% des trajets à destination d'un lieu commercial étaient originaires d'un autre lieu commercial. Cette proportion est beaucoup plus faible le dimanche (3,3%).

- *Les visites aux parents et amis souvent associées aux déplacements commerciaux*

Une proportion non-négligeable de déplacements commerciaux ont comme point de départ ou comme point d'arrivée des parents ou amis. Que ce soit en semaine ou le week-end, les parents et amis pèsent davantage dans les destinations à partir d'un lieu commercial (jusqu'à 9,4% le samedi) que dans les points de départ des déplacements vers un lieu commercial (maximum 7,8% le dimanche). De manière générale, les parents et amis ont un poids sensiblement plus important le week-end que la semaine.

## **2. L'ÉVOLUTION DE LA CONCEPTION DES MAGASINS**

Plusieurs facteurs convergent pour favoriser la croissance continue de la taille des points de vente de la grande distribution : élargissement et/ou approfondissement des assortiments ; équipements de plus en plus nombreux ; souci de réduire la part des frais de personnel ; souci d'améliorer le confort d'achat..., et même mimétisme des distributeurs.

Une contre-tendance, aujourd'hui encore balbutiante, pourrait venir tempérer ce mouvement. Il s'agit de la propension des groupes de la distribution à décliner leurs concepts commerciaux dans des points de vente (portant ou non la même enseigne) de formats différents. Cette stratégie de déclinaison vise en partie à répondre aux limites de la croissance extensive, en développant des "seconds marchés".

Cette contre-tendance à l'augmentation de la taille des magasins pourra également être entretenue par l'émergence des "magasins virtuels". Si le magasin purement électronique (le client effectue ses achats chez lui, à partir de son Minitel ou de son micro-ordinateur) est probablement destiné à occuper encore longtemps une position marginale, la "dématérialisation" au sein des points de vente est sans doute appelée à se diffuser beaucoup plus rapidement. Les points de vente (ou au moins certains d'entre eux) tendront ainsi à devenir de simples espaces de présentation des marchandises, matériellement ou au moyen de catalogues, de CD-Rom... Cette dématérialisation facilitera l'exploitation de points de vente de plus petite taille adaptés à certaines localisations (centre-ville, petites agglomérations...).

Enfin, face à la déprime de la consommation et à la diffusion des stratégies de différenciation, aménager le magasin pour lui donner une identité spécifique et stimuler l'envie d'acheter devient de plus en plus important. L'organisation interne du point de vente

est repensée, l'investissement en mobilier et équipement commercial s'accroît, la relation du point de vente à son environnement extérieur est repensée dans une optique de "décloisonnement" et "d'ouverture"...

## **2.1. Une dominante : l'accroissement de la taille des magasins**

Les nouveaux positionnements stratégiques mis en oeuvre dans la grande distribution reviennent souvent à accroître le nombre de références vendues.

Ce sont les grandes surfaces à dominante alimentaire qui ont initié le mouvement (vers le commerce non-alimentaire). Elles ont parfois connu un relatif échec (la photographie par exemple), mais n'ont pas renoncé à s'attaquer à un nombre croissant de domaines d'activité (parapharmacie, bijouterie, informatique, etc.), et notamment de services (épargne, assurances, spectacles, voyages, etc.).

Les surfaces spécialisées (grandes et moyennes) ont elles aussi élargi leur éventail de biens et de services. On peut désormais trouver dans le même magasin : livres, appareils photos et produit multimédia, articles de bricolage et de jardinage, meubles et articles d'arts de la table...

Par ailleurs, les hyper-spécialistes (hyperstores) poussent de plus en plus loin leur logique de gamme. La multiplication des références entraîne une forte augmentation du nombre de produits vendus. En outre, par leur positionnement, ces enseignes sont tenues de présenter, dans tous leurs magasins, le même catalogue, y compris les produits non rentables localement (cela fait partie du service). Elles doivent donc supporter quelques magasins surdimensionnés.

Finalement, qu'elle résulte de stratégies "d'hyper-spécialisation", de la construction d' "univers" ou d'une "course à la diversification", **l'entrée d'un nombre toujours croissant de biens dans les magasins est un facteur important d'augmentation de leur taille. Cette augmentation est également favorisée par la diffusion parmi les distributeurs de la préoccupation d'améliorer le confort d'achat comme levier de différenciation.** Elle se traduit par l'aménagement d'espaces personnalisés, la multiplication des présentoirs, des allées plus spacieuses, des étagères moins hauts..., autant d'aménagements eux aussi grands consommateurs d'espace.

L'ouverture, en 1963, d'un hypermarché Carrefour de 2 500 m<sup>2</sup> fut une véritable révolution. Aujourd'hui, les plus grands hypermarchés font 18 000 m<sup>2</sup> (Casino), voire 20 000 m<sup>2</sup> (Carrefour). De la même manière, il y a quinze ans, on appelait "grand" un magasin de sport de 1 500 m<sup>2</sup>. Aujourd'hui, les "grands" magasins de sport vont de 3 000 à 8 000 m<sup>2</sup>, et pourront bientôt atteindre 10 000 m<sup>2</sup>. Une véritable course à la taille du point de vente s'est engagée entre les hypers et les grandes surfaces spécialisées : les hypers agrandissent leurs magasins afin de proposer de nouveaux produits et d'améliorer le traitement des autres produits ; les grandes surfaces spécialisées voient dans la grande taille le moyen le plus efficace de concurrencer les hypermarchés, en proposant des spécialités que les hypers n'auront jamais (faute d'espace, mais aussi en raison de leurs impératifs en matière de taux de rotation).

Ainsi, dans la plupart des secteurs du commerce, on note l'accroissement de la surface moyenne des magasins. Selon les secteurs, cet accroissement résulte de la diffusion de concepts en moyennes ou grandes surfaces au détriment du commerce traditionnel (parfumerie, optique, jouets), de l'agrandissement des magasins existants (sport, bricolage, GSA), ou des deux facteurs simultanément (meuble, habillement).

### **Positionnement stratégique et motivations à l'augmentation de la surface de vente des magasins**

	Prix	Différenciation	Généraliste	Spécialiste	Produit	Univers	Corvée	Plaisir
Hausse du nombre de produits vendus	-	+	+++	Hyper-spéc. : +++ Ultra-spéc. : --	-	++	--	+
Amélioration du confort d'achat	-	++	+	++	+	+++	-	+++

#### **2.2. Une contre-tendance : l'éclatement des concepts au sein des groupes**

L'accroissement de la dimension moyenne des points de vente ne signifie cependant pas l'homogénéisation de la taille des magasins et le déclin généralisé des petites surfaces. En effet, certains groupes qui multiplient les grandes surfaces sont tentés d'ouvrir, en parallèle, des magasins plus petits, en raison des contraintes de plus en plus pressantes de la législation, mais aussi afin de pouvoir exploiter toutes les "poches" de marché ("croissance intensive"). Ce type de stratégie leur permet de toucher de nouvelles couches de population,

en particulier les moins mobiles (personnes âgées, célibataires non motorisés, catégories sociales supérieures économes de leur temps) qui n'ont pas accès aux centres commerciaux périphériques.

**La volonté de rencontrer tous les types de clients se traduit par l'augmentation, à l'intérieur de chaque groupe, du nombre de concepts de distribution.** La carte des formules est variable :

- Le grand magasin propose la totalité du catalogue de l'enseigne. Le petit est un "modèle réduit" du grand, c'est-à-dire qu'il reprend les mêmes gammes, mais les resserre (Conforama, Go Sport).
- Le grand magasin propose la totalité du catalogue de l'enseigne. Le petit est un "zoom" du grand, c'est-à-dire qu'il ne traite qu'une partie du catalogue mais avec au moins le même nombre de références sur le produit (Décathlon "équipement de bain", Fnac "Musique" ou Fnac "télécom", Pier Import "cuisine et bain").
- Le grand magasin propose une offre généraliste. Le petit magasin est issu d'une diversification de l'enseigne. Les deux offres sont complémentaires (Carrefour Optique, Virgin Mariage, Espace culturel Leclerc, Fnac Junior). Cette stratégie permet à de grands groupes de se diversifier sur des secteurs plus rentables, en bénéficiant d'importants volumes d'achat et d'une forte notoriété.
- Le petit magasin est à l'origine de la création de l'enseigne. L'apparition de magasins plus grands traduit l'augmentation ou la diversification de l'offre produit (Nicolas, Plein Ciel, Intersport). Elle marque parfois le passage d'une logique de produit à celle d'univers de consommation.

La multiplication des formules offre notamment les deux avantages suivants :

- **Ouvrir un second marché** (une petite ville, zone rurale) lorsque les grands marchés sont saturés et que les opportunités d'ouverture de grandes surfaces sont rares. Les GSA et les GSS peuvent trouver ici le moyen de poursuivre leur expansion. Le lancement, en 1997, des Fnac "villes moyennes" constitue ici un exemple significatif, le concept traditionnel ayant été implanté dans l'ensemble des agglomérations de taille suffisante. De même, le lancement par ITM de l'enseigne Logimarché (format de l'ordre de 450 m<sup>2</sup>)

correspond à la volonté d'exploiter le marché des zones rurales ou semi-rurales jusque-là délaissées par les grandes surfaces de bricolage.

- **Bénéficiaire de la complémentarité entre les différents types de magasins.** En effet, la compétitivité des petits points de vente est assurée par la force commerciale et logistique du groupe. En retour, les petits magasins contribuent à l'amortissement de la structure et confortent l'image du groupe.

Toutefois, l'éclatement des concepts pose des problèmes de cohérence de l'enseigne. Le client qui ne trouve pas les mêmes produits dans tous les magasins du groupe peut être déconcerté, voire insécurisé (nous verrons plus loin que la dématérialisation d'une partie de l'offre permet de dresser un pont entre les formules). Certains opérateurs ont donc choisi de coupler la déclinaison des formats avec la multiplication des enseignes, à l'image de la "galaxie" Mulliez (Auchan, Flunch, Boulanger, Kiabi, Décathlon, etc.) ou de Promodès (Continent, Champion, 8 à Huit, Promocash, Prodirest, etc.). Cette stratégie interdit cependant toute politique de communication commune. Une solution intermédiaire peut consister en la déclinaison de l'enseigne selon les types de produits vendus (Fnac, Fnac Télécom, Fnac Junior ; Celio, Celio Sport ; Intermarché, Bricomarché...). Par ailleurs, la multiplication des formules tend à compliquer la gestion logistique et financière et à diluer le pouvoir au sein de l'organisation. A terme, celle-ci peut paradoxalement perdre en réactivité.

### **2.3. La dématérialisation des concepts annonce le "magasin virtuel"**

#### 2.3.1. D'abord, un magasin modulable et réactif

Lorsque la demande est moins prévisible, les distributeurs ont le souci d'améliorer leur écoute du client et leur réactivité aux tendances. Nombreux sont ceux qui ont déjà choisi de réduire leurs réserves, d'abord par souci d'économies, mais aussi dans l'objectif de suivre plus rapidement le marché.

Cette solution présente le double avantage de diminuer le coût de stockage et d'augmenter la surface de vente sans accroître la taille des magasins. Mais elle complique considérablement la logistique (flux tendus parfois sur plusieurs milliers de références, livraison en juste à temps). Généralisé dans l'habillement et la chaussure, le juste à temps se traduit encore par des ruptures d'approvisionnement.

Pour pallier ces imperfections, le monde de la distribution s'est engagé depuis la fin des années 80 dans une véritable révolution logistique fondée sur l'usage intensif des technologies de l'information et une redéfinition des relations avec l'amont (voir plus haut). La redéfinition des schémas logistiques **nécessite l'adaptation du point de vente, voire du concept commercial**. Pour suivre les renouvellements répétés de l'assortiment, les magasins doivent s'appuyer sur une structure modulable : gondoles amovibles, présentoirs en kit, géographie des allées modifiable, etc. Le problème de la modularité est rendu plus aigu encore lorsqu'il s'agit de distribuer des produits encombrants ou fragiles (meubles, décoration), ou lorsque tous les magasins ne disposent pas de la même surface pour présenter l'ensemble de l'assortiment du catalogue.

Certains distributeurs ont donc trouvé une alternative aux déménagements incessants et aux ruptures de stocks : **la possibilité de commander au magasin des produits absents des rayons**. Dès lors, **une partie du magasin devient virtuelle**. Par exemple, un petit magasin de décoration appartenant à une grande chaîne de meubles pourra compléter son offre par un catalogue. Il n'est pas toujours nécessaire de disposer d'un matériel sophistiqué pour dématérialiser une partie du magasin : un catalogue papier et un téléphone peuvent suffire. **La voie de la dématérialisation est donc ouverte à tous**.

Jusqu'à présent, les expériences en la matière se sont montrées décevantes. Depuis longtemps, les GSB proposent des produits sur catalogues. Ceux-ci ne représentent toujours qu'une part marginale de leurs ventes. Habitat a lancé en 1991 une formule originale de petits magasins de centre-ville spécialisés sur les articles de vaisselle et exposant des meubles non disponibles en stock. Les clients pouvaient passer leur commande dans le magasin et étaient livrés, dans le magasin ou (à leurs frais) chez eux, quelques jours après l'achat. La formule n'a pas rencontré le succès escompté et la direction du groupe a récemment annoncé<sup>26</sup> sa décision de se recentrer sur les surfaces de 1500 à 2000 m<sup>2</sup>. Cet échec n'a pas dissuadé Leclerc de tester une formule similaire dans l'électroménager. Dans les hypers du groupement, trop petits pour déployer un rayon attractif, le "kiosque électronique" propose de manière virtuelle plusieurs centaines de références.

Le groupe Pinault-Printemps-Redoute semble faire de la "mixité" points de vente-catalogues un axe de sa stratégie<sup>27</sup> : les enseignes de VPC ont ouvert des points de vente (La Redoute,

---

<sup>26</sup> *Points de vente*, n° 682, 16 avril 1997, p. 19.

<sup>27</sup> La même logique a été adoptée par Décathlon, Intersport, Ikea..., mais a été abandonnée par Castorama.

Vert Baudet, Somewhere), et certaines enseignes spécialisées du groupe se sont dotées de catalogues (Brummel, Printemps, Fnac (par Minitel ou Internet)). Pour l'instant, il s'agit plus d'une cohabitation que d'une véritable "mixité" entre les deux formules de vente. Il conviendra cependant d'observer si le choix stratégique de PPR correspond à la volonté d'exploiter par deux canaux séparés deux catégories de clientèle ou si, à terme, on pourrait assister à une "fusion" des deux formules autorisant, notamment, la virtualisation d'une partie de l'offre des magasins.

La principale difficulté associée à cette dématérialisation est l'organisation logistique en amont qui doit permettre d'assurer et de respecter des délais de livraison très courts.

### 2.3.2. Bientôt, le magasin virtuel ?

Les avancées réalisées dans les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) rendent aujourd'hui possible le contact direct entre le produit et le consommateur. Grâce aux autoroutes de l'information, ce dernier a désormais la possibilité de choisir, puis de commander à partir de chez lui, un nombre croissant de biens et de services.

Les perspectives ouvertes par le commerce électronique font couler beaucoup d'encre et engendrent des débats passionnés sur l'avenir du commerce et de la consommation. A l'heure qu'il est, si les expériences se multiplient (tout bilan est condamné à l'obsolescence dans les semaines qui suivent), force est de constater que le volume d'affaires réalisé sur les autoroutes de l'information est encore négligeable, et bien en deçà de la plupart des prévisions avancées il y a quelques années.

Pourtant, à n'en pas douter, **l'émergence du commerce électronique constituera le trait marquant du commerce du début du troisième millénaire.** Du côté des distributeurs, les conditions sont réunies pour que nombre d'entre eux tentent de prendre position sur ce nouveau circuit : pénurie d'espace commercial (en particulier pour les leaders) ; besoin d'adopter une approche plus qualitative des marchés et de segmenter finement la clientèle ("croissance intensive"). Ajoutons que certains producteurs voient dans le commerce électronique un moyen "d'accéder au marché" sans avoir besoin à se soumettre au pouvoir de négociation de la distribution.

L'impact du commerce électronique sur la physionomie de l'appareil commercial et sur la mobilité des consommateurs est potentiellement tellement important qu'il convient de se risquer dans une analyse des perspectives en la matière.



**Les conditions de développement du commerce électronique comportent trois dimensions :**

- **une dimension technologique** : elle définit le champ du possible. Il est en évolution très rapide mais est relativement prévisible à court et moyen terme. Par exemple, si aujourd'hui la dématérialisation des phonogrammes n'est pas économiquement réalisable pour des raisons techniques, les experts s'accordent pour affirmer que ce sera chose faite d'ici deux à trois ans. On sait que l'accès au réseau des réseaux se fera dans des conditions de coûts, de rapidité et d'ergonomie de plus en plus favorables, et qu'on pourra y transférer des quantités croissantes d'information de tous types (images fixes et animées, sons...). Paradoxalement, ce n'est pas sur le plan technologique que l'incertitude est la plus lourde.
- **une dimension institutionnelle** : le développement de courants d'affaires sur Internet exige que les acteurs économiques y retrouvent un environnement institutionnel encadrant les pratiques qui soit similaire à celui qui s'est progressivement forgé dans les transactions économiques ordinaires. Il faut donc que se développe un cadre définissant un "droit commercial" minimum, des lois relatives à la protection des droits de propriété, des règles fiscales, des dispositifs assurant la sécurité des paiements... Les problèmes sont complexes, notamment parce qu'ils se posent d'emblée à l'échelle mondiale et que la particularité d'Internet est d'être un réseau décentralisé, donc extrêmement difficile à réguler. L'édification du cadre institutionnel est lente. Bien souvent, les opérateurs privés prennent de vitesse la sphère publique et construisent pas à pas des "codes de conduite" appropriés. Dans quelques années, l'essentiel du cadre institutionnel aura été défini et les pratiques normalisées. A moyen terme, ce n'est donc pas non plus l'horizon institutionnel qui paraît le plus incertain.
- **Une dimension socioculturelle**. C'est sans doute la dimension la plus complexe et la plus empreinte d'incertitude. Comment le corps social va-t-il réagir à la révolution cybernétique ? La plupart des erreurs de prospective passées sont venues d'une mauvaise anticipation de cette dimension socioculturelle. Il s'agit donc de réfléchir à la manière dont le commerce électronique va venir s'insérer dans des comportements et attitudes profondément enracinés.

Réfléchir à la manière dont les consommateurs vont réagir au commerce électronique exige sans doute de **revenir sur les fondements de l'acte d'achat**. Pour un consommateur, faire

un achat, c'est acquérir de l'utilité. Cette utilité est tirée de la perspective de la consommation du bien ou du service acquis (et repose sur la valeur d'usage et la valeur symbolique de ce dernier), mais aussi de l'acte d'achat lui-même à travers la consommation d'un service commercial. Cet acte d'achat est également générateur de facteurs de désutilité : dépense de revenu bien sûr, mais aussi pénibilité de la consommation du service commercial : temps perdu, déplacement, fatigue... Lorsque la somme des désutilités excède celle des utilités, il n'y a pas acte d'achat.

Il convient d'**approfondir la réflexion sur la nature des facteurs d'utilité et de désutilité associés à l'acte d'achat, car c'est principalement à ce niveau que le commerce électronique sera évalué par rapport aux autres formes de commerce par les consommateurs**<sup>28</sup>.

En première approche, on peut identifier **six composantes du service commercial** qui sont autant de foyers d'utilité ou de désutilité pour le consommateur potentiellement affecté par le commerce dématérialisé :

- **la consommation de temps** : elle englobe le temps de déplacement et le temps consacré à l'acte d'achat proprement dit, qui peut dans certaines circonstances constituer un facteur d'utilité (lorsque cette consommation de temps est perçue comme du loisir).
- **l'obligation de déplacement** : elle est génératrice de désutilité car elle est cause de fatigue et de coût (et provoque une perte de temps).
- **l'exploration de l'offre** : acheter, c'est découvrir des produits, les regarder, les toucher, les comparer, les essayer...
- **la mobilisation de ressources cognitives** : effectuer un achat exige généralement un minimum d'activité résolutoire permettant de définir l'article qui sera effectivement acquis. Cette mobilisation de ressources cognitives doit plutôt être considérée comme un facteur de désutilité, et certains consommateurs peuvent valoriser les formes de commerce permettant de simplifier le processus de décision d'achat (voir le hard-discount).

---

<sup>28</sup> On peut faire l'hypothèse, en première approche, que le circuit de distribution n'influence pas l'utilité que le consommateur retire de la consommation du bien ou service acquis. Cette hypothèse est cependant contestable, notamment avec le développement des positionnements univers et des marques de distributeurs.

- **la convivialité** : acheter, c'est souvent sortir, croiser d'autres clients, échanger avec un vendeur ou une caissière...
- **l'accès au produit** : acheter, c'est accéder à un produit ou un service recherché pour sa valeur d'usage ou sa valeur symbolique. On peut admettre que l'utilité associée à cet accès au produit dépend négativement du délai d'obtention par le consommateur du produit acheté.

**Les formes de commerce associées aux différents niveaux de matérialité sont inégalement positionnées par rapport à chacune de ces six composantes, ce qui confère à chacune ses avantages comparatifs.**

	Se déplacer	Consommer du temps	Explorer (découvrir, voir, toucher...)	Mobiliser des ressources cognitives	Convivialité	Accéder au produit
Point de vente traditionnel	---	---	++	-	+++	+++
Show-room	---	--	+++	--	+++	--
Boutique Catalogue	---	--	++	--	++	--
VPC	++	++	---	+	---	--
VPC-Rom	++	++	--	-	--	--
TV-achat	+	-	---	++	--	--
Internet	+++	+++	-	?	--	--

Ainsi, l'avantage comparatif du commerce "traditionnel" (en magasin) par rapport aux formes dématérialisées consiste fondamentalement dans la convivialité et l'accès immédiat au produit, ainsi que - dans une moindre mesure - dans l'opportunité d'exploration. Le commerce traditionnel souffre, par contre, d'un fort désavantage comparatif concernant le déplacement et la consommation de temps.

**Le commerce électronique est quasiment l'image inversée du commerce traditionnel. Il jouit d'un avantage comparatif aux chapitres du déplacement et du temps. Son désavantage comparatif réside principalement dans l'accès non immédiat au produit et le manque de convivialité.**

Cette opposition entre les formes de commerce situées aux extrémités de l'échelle de la dématérialisation incite à penser qu'elles sont plus complémentaires que concurrentes.

**Chaque forme de commerce devra avoir son "terrain de chasse privilégié" en termes de catégories de produits et de consommateurs cibles.**

Les formes de commerce présentant un degré de dématérialisation intermédiaire souffrent d'avantages comparatifs moins marqués. Par exemple, la boutique "d'exposition" (dont l'offre n'est disponible que sur demande) est plus proche du commerce traditionnel. Elle offre la convivialité et peut même dépasser le point de vente traditionnel sur le registre de l'exploration (plus de produits présentés, mise en scène des produits...). Elle souffre des mêmes désavantages comparatifs mais y ajoute la non-disponibilité immédiate du produit. La VPC présente une position par rapport aux six composantes étudiées similaire à celle du commerce électronique tout en étant sans doute moins efficace du point de vue du déplacement, de la consommation de temps et du potentiel d'exploration, étant donné la capacité qu'offre (ou en tout cas qu'offrirait) Internet d'accéder simultanément à tous les "catalogues" dont le contenu pourra être beaucoup plus riche que celui des supports papier. Ce n'est sans doute pas un hasard si les sociétés de VPC se sont lancées les premières dans le commerce électronique : outre la proximité avec leur "métier traditionnel", elles sont les plus exposées à la concurrence du commerce électronique. Enfin, le TV-achat semble être relativement mal positionné par rapport aux autres formes de commerce. S'il évite le déplacement et permet d'économiser du temps par rapport au commerce "traditionnel", il est beaucoup moins efficace sur ce registre que la VPC ou le commerce électronique. Il souffre d'un franc désavantage comparatif sur le plan de la capacité d'exploration (offre très limitée, position très passive du consommateur). Son principal atout est de permettre une faible mobilisation des ressources cognitives de l'acheteur...

Ainsi, lorsqu'il apporte un véritable service commercial, au contenu spécifique par rapport au commerce "traditionnel", le commerce dématérialisé semble pouvoir disposer d'un véritable potentiel de marché. Il demeure bien sûr un certain nombre de freins à sa diffusion rapide :

- les blocages technologiques et institutionnels précédemment évoqués ;
- le degré relativement élevé de familiarité avec la technologie réclamé au consommateur, qui constitue un frein à l'exploitation d'une cible de clientèle particulièrement sensible à certains des avantages comparatifs du commerce électronique (en particulier les seniors, mais aussi les jeunes issus de milieux modestes) ;
- l'inertie des comportements.

Si commerce traditionnel et commerce électronique doivent s'affirmer comme complémentaires, il convient de rechercher quelles seront les segmentations dans l'univers

des caractéristiques des consommateurs et dans celui des produits à partir desquels se définiront les territoires respectifs. En effet, l'importance que les consommateurs accordent à chacune des six composantes du service commercial est variable :

- **selon les consommateurs** : coût d'opportunité du temps, capacité résolutoire, évaluation de l'utilité attachée à la convivialité associée à l'acte d'achat... On peut admettre que les critères socio-démographiques traditionnels (en particulier l'âge et le capital culturel) jouent ici un rôle important.
- **selon la nature des produits** : l'achat du produit exige-t-il une phase d'exploration ? Le contact physique avec le produit est-il nécessaire à cette exploration (essayage, démonstration, dégustation...) ? Le produit est-il "pré-acheté" (achat routinier, achat prescrit (notamment par la publicité)...), ou le choix s'opère-t-il dans le point de vente ? La consommation du produit présente-t-elle un caractère d'urgence (grignotage, médicaments... caprices !) ?...

**Attitudes vis-à-vis de la vente à distance selon l'enquête CRÉDOC 1996  
(proportion des ménages disposés à acheter à distance)**

---

Livres	50,8%
Vêtements	37,0%
Disques	36,6%
Articles de sport	31,1%
Jeux et jouets	29,2%
Bricolage, jardinage	23,1%
Cosmétique	21,5%
Alimentation	10,2%
Electroménager	9,8%
Hi-Fi	8,6%
Meubles	7,2%
Micro-informatique	6,9%

---

Il est difficile d'aller au-delà de ces considérations générales sans la mobilisation de données issues d'enquêtes établies selon une méthodologie rigoureuse.

## **2.4. Une nouvelle priorité : redonner l'envie d'acheter**

Le commerce doit aujourd'hui composer avec la méfiance du consommateur à l'égard du marketing et de la communication et son manque d'appétence à consommer. Les magasins de l'avenir doivent d'abord rassurer le consommateur méfiant pour faciliter son entrée dans le magasin, puis "guider" vers l'achat un client devenu "frileux".

### 2.4.1. Le décroissement des magasins ou le règne des boutiques "ouvertes"

Moins porté à consommer, le client potentiel est logiquement moins curieux d'entrer dans les magasins. Et puisqu'il désire pouvoir comparer rapidement l'offre des enseignes, celle-ci doit être visible - ou du moins globalement appréciable - de l'extérieur. L'entrée dans un point de vente se doit d'être "évidente". L'accès ne doit poser aucun problème, il doit être rendu "naturel". Dès lors, **le décroissement des magasins s'impose**.

Lorsqu'on visite un centre commercial, une galerie marchande, ou même lorsqu'on arpente les rues commerçantes, on ne peut manquer de relever le contraste de plus en plus marqué entre les magasins "cloisonnés" et les magasins "ouverts". Ces derniers se distinguent par la disparition de la frontière fixe qui séparait l'intérieur de l'extérieur du magasin. Lorsque la logique du décroissement est poussée assez loin, on doit pouvoir entrer dans le magasin "par inadvertance". De son côté, le consommateur qui prémédite sa venue peut se rassurer sur ce qu'il va rencontrer, car l'assortiment est visible de l'extérieur.

Dans cette logique, la vitrine n'est plus seulement un présentoir - un appât - mais aussi un obstacle supplémentaire à franchir par le consommateur. De nombreuses enseignes ont donc choisi de lui accorder moins d'importance (certaines vont jusqu'à la supprimer). Parallèlement, les pas de porte sont étendus (plus larges, plus nombreux) pour améliorer la transparence des boutiques et favoriser le passage "inopiné" des consommateurs. Dans cette optique, le CCR ou la galerie marchande peuvent souffrir d'un "cloisonnement global", mais la protection vis-à-vis des aléas climatiques peut permettre d'aller jusqu'à faire purement et simplement disparaître la vitrine des boutiques qui y sont implantées. Certains distributeurs peuvent préférer une implantation au coeur d'un "lieu de vie" afin d'obtenir un décroissement total entre leur point de vente et "le reste du monde". Certaines enseignes vont jusqu'à créer des voies de passage entre leurs boutiques (Pier Import et C&A, rue de Rivoli à Paris, SuperToys et Aubert dans plusieurs ZAC...).

Toutefois, le décloisonnement des magasins ne fait pas l'unanimité. Certains distributeurs misent plutôt sur l'intimité et la chaleur du lieu, préférant créer un "esprit de club" dans un magasin-abri (Zara).

#### 2.4.2. Réhumaniser l'espace de consommation et valoriser le client

Au début des années 1990, la transition vers un nouvel immatériel de consommation s'est traduite par une perte des repères traditionnels auxquels se référait le consommateur. Celui-ci s'est mis à consommer peu et "pas cher". Aujourd'hui encore, **la tâche des distributeurs est de stimuler à nouveau l'envie d'acheter.**

En effet, il semble que tous les moyens soient bons pour mettre le client à son aise (le rassurer afin de susciter l'achat) : un espace à la fois pratique, lisible, spacieux, convivial et surtout beau et valorisant ; un personnel sélectionné et formé pour être accueillant, soigné et - parfois sans oser l'avouer - "plaisant à regarder".

Puisque le consommateur est moins porté à consommer et que, de surcroît, il zappe entre les enseignes, de nombreux distributeurs ont dans l'esprit que **sa venue doit être pleinement "exploitée"**. Puisqu'on ne sait pas quand le consommateur reviendra, autant qu'il consomme le plus possible et tout de suite. Pour cela, certains n'hésitent pas à "organiser" le rationnement en accélérant au maximum la rotation des articles sur les présentoirs.

Concernant l'aspect des magasins, on note une prolifération des aménagements visant à multiplier l'achat :

- **Uniformisation des référents visuels** (couleurs, formes) afin de ne pas agresser le consommateur, de le mettre en confiance pour augmenter la durée de sa présence dans le magasin. Homogénéisation des présentoirs par l'utilisation de plus en plus fréquente de matériaux nobles (bois par exemple).
- **Meilleure ergonomie des magasins** : produits phares "à hauteur d'yeux", tout à portée de la main, lisibilité accrue.
- **Architecture intérieure** (en labyrinthe) conduisant le client à faire le tour du magasin avant d'accéder aux produits les plus vendus.

- **Présentation des produits** dans des espaces dédiés à un **univers** (décoration, habillement, musique), plutôt qu'à un produit (vases, pantalons, CD). Généralisation des compléments de gammes (accessoires) dans des zones spécifiques.
- **Conceptualisation du lieu de vente**, qui devient en quelque sorte le "paquet cadeau" des produits. Prolifération d'informations non commerciales (panonceaux expliquant l'origine du produit, sa matière, etc.), au point que certains magasins commencent à ressembler à des musées (Nature & Découverte, opération "Art" du Bon Marché) dans lesquels on aime à se promener.

Ce sont les MSS qui ont initié le mouvement de valorisation (et de décloisonnement) des magasins. Parce qu'elles réclament en moyenne moins d'investissement pour transformer les points de vente (en raison d'une plus petite surface) et sont en général assez spécialisées, il leur est plus facile de donner une personnalité à leurs boutiques.

Aujourd'hui, de nombreuses enseignes n'hésitent plus à effectuer de lourds investissements de décoration intérieure et extérieure pour améliorer le "visuel" et "l'ergonomie" du magasin. Les "remodelings" sont de plus en plus fréquents. Par exemple, Zara repense la décoration intérieure de ses magasins tous les quatre ans. D'abord simple lieu de présentation de l'offre (assez peu typé), celui-ci est peu à peu devenu un "espace de consommation" personnalisé selon l'enseigne.

Au total, les investissements en équipements des magasins ont représenté 35% des investissements totaux en 1991, contre seulement 25% en 1980 (chiffres Précepta). On estime en moyenne à 50% leur part lors de la prochaine décennie. En particulier, les investissements d'aménagement devraient connaître une forte augmentation. Les vitrines, le mobilier (gondoles, présentoirs, etc.) et le matériel de paiement (caisses électroniques, lecture optique, etc.) font partie des équipements les plus fréquemment renouvelés (tous les 5 à 8 ans minimum).

La réactivation de l'acte d'achat est un souci partagé par la plupart des distributeurs, quelle que soit leur taille. Nous verrons plus loin que l'importance croissante donnée à l'environnement d'achat par de grands opérateurs comme les GSA ou les GSS modifie leurs attentes concernant la qualité des espaces commerciaux et influence leurs stratégies de localisation.



### 2.4.3. Une préoccupation nouvelle : l'architecture

**Le décroissement des magasins, que nous avons observé plus haut, tend à gommer en partie la frontière qui sépare la boutique de son environnement.** Logiquement, le poids attribué par les distributeurs au cadre architectural s'en trouve renforcé.

Par exemple, la volonté de nombreux opérateurs de donner une impression de volume à leurs magasins s'est traduite par une augmentation de la hauteur sous plafond. La longueur de façade est quelquefois un critère de choix d'implantation (Gap, par exemple, exige un minimum de 7 mètres de façade), de même que de disposer de l'ensemble de la surface de plain-pied, sans être gêné par de trop nombreux poteaux. La qualité architecturale est aussi, pour les distributeurs propriétaires, un gage de pérennité du lieu et de bonnes conditions de revente.

Ainsi, on a vu apparaître des magasins dont l'aménagement s'appuie sur des architectures de qualité (grands magasins bien sûr, mais aussi Fnac Ternes, Virgin Mégastore Champs Elysées...) ou du moins originales. Même dans les zones commerciales, quelques efforts architecturaux (Habitat, Leclerc) risquent d'accélérer l'obsolescence des fameuses "boîtes" ou "usines à vendre".

## **3. LA HIÉRARCHIE DES CRITÈRES D'IMPLANTATION**

L'information recueillie au cours des entretiens semi-directifs sur les critères d'implantation adoptés par les distributeurs conduit à deux observations :

- ces critères renvoient à des méthodologies simples et souvent *ad hoc* ;
- en dépit de certaines évolutions significatives, ils demeurent très "conventionnels".

Les principaux critères de localisation sont :

- le potentiel du marché visé : définition de "zone de chalandise", caractérisation socio-démographique de la population, évaluation de la "richesse vive" du marché local... ;
- la visibilité et l'accessibilité de l'emplacement ;
- la recherche du voisinage d'autres enseignes (complémentaires ou concurrentes selon la nature des produits) renforçant la capacité d'attraction du site.

Le contenu précis de chacun de ces critères varie selon le secteur considéré, le positionnement stratégique de l'enseigne, la part de marché et la notoriété du distributeur.

La question du patrimoine immobilier est rarement au coeur des préoccupations des distributeurs. La grande majorité des distributeurs interrogés privilégie la location à l'acquisition des locaux commerciaux. La place croissante de la différenciation dans la concurrence que se livrent les enseignes, l'accroissement des investissements dans l'aménagement et l'équipement des points de vente, la montée des préoccupations en matière d'architecture... sont cependant de nature à reposer la question de la maîtrise du patrimoine.

Dans l'attente, le loyer est vécu comme une charge d'exploitation à minimiser. Chaque type de distributeurs définit des ratios cibles de poids des loyers dans son CA. L'amélioration des prestations immobilières n'est pas perçue comme un facteur pouvant justifier un accroissement de cette charge.

### **3.1. L'évaluation du marché potentiel est incontournable...**

Quelle que soit la formule de distribution choisie, la recherche du lieu d'implantation optimal passe par l'étude des zones de chalandise. Le marché potentiel local est un élément constitutif fondamental du compte d'exploitation dressé à l'occasion de chaque nouveau projet. La question est cruciale quand on sait que **75% des consommateurs déclarent mettre en moyenne moins d'un quart d'heure pour se rendre sur le lieu de leurs achats** (étude CRÉDOC, janvier 1994).

La délimitation du périmètre géographique est fonction notamment de la taille du point de vente (plus la surface de vente est élevée, plus le périmètre est étendu) et de la densité de population environnante. Mais le rayonnement du magasin dépend aussi de spécificités sectorielles : moins de 5 km pour l'entretien automobile, jusqu'à 40 km pour les grands distributeurs de meubles. Dans ces conditions, l'enjeu du calcul du nombre d'habitants de la ville la plus proche n'est pas le même. A surface égale, un Toys "R" Us requiert une zone de chalandise plus vaste qu'un hypermarché Carrefour. Tout simplement parce que le panier annuel moyen est beaucoup plus important pour un hypermarché (les clients fidèles à Carrefour y dépensent jusqu'à 35 000 Francs par an) que pour une GSS. De plus, la proportion d'habitants fréquentant un hyper est plus importante.

Bien souvent, le nombre d'habitants (ou de logements) est une approximation bien insuffisante du marché potentiel. Les distributeurs utilisent couramment des **courbes isochrones**, qui relient des points situés à temps de parcours égal (la voiture est souvent choisie comme base de calcul) du point d'implantation envisagé. On dira par exemple qu'on peut envisager d'implanter un hypermarché de 2 500 m<sup>2</sup> si le nombre d'habitants à moins de 10 minutes dépasse 100 000.

On le voit, les attentes en matière de zones de chalandise sont multiples. Quelques exemples (issus d'une série d'entretiens) nous éclaireront sur cette diversité. Si un petit magasin de surgelés (200 m<sup>2</sup>) requiert une zone de chalandise de 20 000 habitants répartis sur un quartier, un grand (500 m<sup>2</sup>) nécessite la présence de plus de 50 000 habitants dans l'agglomération. Dans le domaine alimentaire, la zone de chalandise peut aller de 10 000 habitants pour un petit hard-discounter (environ 400 m<sup>2</sup>), à 200 000 pour un très grand hypermarché (15 000 m<sup>2</sup>). En moyenne, ce sont les GSS qui affichent les exigences les plus élevées (exemple : 200 000 habitants pour un 8 000 m<sup>2</sup>, dont 50% à 10 minutes et 100% à 20 minutes). Boulanger, avec des magasins de 2000-2500 m<sup>2</sup>, recherche des implantations dans des agglomérations offrant plus de 100 000 habitants dans un rayon de 30 minutes).

L'analyse de la zone peut être rendue plus fine par le recours aux Profession et Catégories Sociales (PCS, anciennement CSP). Toutefois, les analyses qualitatives de la population présentent deux défauts majeurs : 1) leur utilité n'est pas toujours démontrée (des ménages aisés fréquentent les hard-discounters) ; 2) au moment de leur exploitation, la fiabilité des sources (recensements Insee) est discutable car celles-ci font l'objet d'un renouvellement peu fréquent. C'est donc sur une information déjà périmée qu'on s'appuie. De nombreux distributeurs préfèrent avoir recours à un sondage sur le lieu envisagé pour l'implantation.

Plus généralement, la fiabilité des études de chalandise est intrinsèquement limitée. Si elles donnent une image plus ou moins juste de la situation socio-démographique à un moment précis, elles permettent difficilement la mise en perspective. Le problème est particulièrement aigu lorsqu'on se situe dans un grand complexe urbain, où la mobilité de la population est de plus en plus forte et les bouleversements du plan de circulation fréquents (stationnements devenant payants, mise en place de sens unique, création de voies piétonnes, etc.).

Comme souvent, lorsqu'un problème devient trop complexe, les opérateurs simplifient leurs outils d'analyse<sup>29</sup>. **L'étude de la zone de chalandise s'appuie donc fréquemment sur un nombre réduit de critères sélectionnés en fonction de la nature du commerce.**

Le marché potentiel est alors évalué à l'aide de déterminants *ad hoc* : nombre de véhicules par habitant pour un réparateur automobile, abonnements à Canal Plus pour un spécialiste de la culture, dynamisme de l'hypermarché le plus proche pour une papeterie en galerie marchande, etc. Un nombre croissant de distributeurs, notamment les MSS, ont abandonné la notion de zone de chalandise au profit de celle de "richesse vive". Ce qui importe le plus est de connaître les sommes dépensées dans la rue où l'on désire s'implanter (le chiffre d'affaires des enseignes présentes) et le passage piétons (ou voitures).

On s'éloigne ici de la seule notion de marché potentiel, puisque la richesse vive, telle qu'elle est calculée, dépend en partie de l'attractivité et de l'accessibilité du site (métro, infrastructure routière, etc.).

### **3.2. ... mais la visibilité et l'accessibilité sont plus que jamais nécessaires pour capter les flux de consommation**

Il est aujourd'hui de plus en plus difficile de s'assurer un marché captif. La consommation est atone, les consommateurs "zappent" sur plusieurs formes de commerce à la fois. Aucun magasin n'est assuré de l'exploitation optimale du potentiel de son marché local. Aussi, l'intérêt de la zone de chalandise s'est appauvri au profit de calculs relatifs aux flux de consommation.

Ce glissement dans les priorités données aux critères d'implantation souligne l'enjeu majeur que constitue, aujourd'hui plus que jamais, la qualité de l'emplacement. Il ne suffit plus d'être installé dans une grande agglomération, peuplée de familles solvables ; il faut en plus être **au bon endroit**. Et comme pour la zone de chalandise, les critères d'appréciation de la qualité d'un emplacement sont nombreux. On peut toutefois les regrouper en deux grandes catégories : **la visibilité et l'accessibilité**.

**Un point de vente se doit d'être visible**, repérable et identifiable de loin. Une majorité de distributeurs craint l'enclavement des sites d'implantation au même titre que le cloisonnement des magasins.

---

<sup>29</sup> Voir Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, ESF, 1990.

Les galeries marchandes et les centres commerciaux régionaux souffrent de ce point de vue d'un handicap majeur sur le centre-ville et les sorties de ville, car les magasins qu'ils contiennent ne donnent pas sur la rue. Cependant, au sein des différents types d'implantation (galeries, rues, etc.), il existe de bons et de mauvais emplacements. Les distributeurs ne s'y trompent pas et refusent de plus en plus systématiquement les "emplacements n°2" (de qualité secondaire).

L'exigence de visibilité de l'emplacement est fonction de la nature du distributeur :

- Une enseigne disposant d'une bonne notoriété nationale (ou régionale) peut se permettre un (très) relatif éloignement en raison de la forte attractivité qu'elle exerce sur les flux de consommation (voir Ikea) ; tandis qu'une enseigne moins connue doit impérativement se trouver sur un lieu de passage obligé du consommateur, car sa visibilité conditionne fortement sa notoriété. Par exemple, un magasin André situé au fond d'une galerie marchande ne sera pas automatiquement condamné, au contraire d'un chausseur indépendant peu réputé...
- Les commerces de produits faisant l'objet de comportements d'achats impulsifs ont tout intérêt à bénéficier d'un "passage piétons" très important ; tandis que les magasins vendeurs de biens faisant l'objet d'achats réfléchis pourront tout aussi judicieusement se situer sur un emplacement "connu" sans pour autant être visible (bien que souvent, l'un n'aille pas sans l'autre). Par exemple, les opticiens (Krys, Afflelou, etc.) ou les vendeurs d'électroménager ou de Hi-Fi (Darty, Interdiscount, etc.) acceptent des emplacements que des enseignes comme Kookaï ou La Croissanterie jugeraient certainement "enclavés"...
- Enfin, les distributeurs de produits pondéreux (ou que l'on achète en nombre comme l'alimentaire) procéderont au comptage des voitures sur le site de préférence à l'évaluation du "passage piétons".

Quel qu'en soit l'enjeu, la visibilité du magasin est extrêmement liée à l'attractivité de l'espace commercial. Toutes les implantations annexes permettant d'augmenter le flux de visiteurs sur la zone sont les bienvenues. Comme nous le verrons, il peut s'agir d'autres commerces, mais aussi d'infrastructures scolaires, d'un centre de loisirs, d'une poste, etc.

**Un point de vente se doit d'être accessible.** L'accès du consommateur doit être facilité soit par une grande proximité (point fort du centre-ville), soit par une infrastructure routière adéquate (point fort de la périphérie) : rampe d'accès, parking gratuit (si possible en surface), etc.

La proximité d'une gare ou d'un métro est appréciée lorsque les produits vendus se prêtent facilement à l'achat piétons (habillement). Evidemment, on préférera se placer sur un axe routier lorsque les produits sont transportés en voiture (achats de masse, produits pondéreux ou fragiles).

A l'heure où la maîtrise de la logistique devient un enjeu majeur de compétitivité, l'acheminement des marchandises doit lui aussi être facilité.

Au total, la dynamique des flux (de consommation et d'approvisionnement) conditionne pour une large part la qualité des emplacements. Leur analyse nécessite une parfaite connaissance du terrain. Les franchisés et certains indépendants disposent de ce point de vue d'un avantage considérable sur leurs concurrents succursalistes. Toutefois, certains distributeurs centralisés n'hésitent pas à embaucher ponctuellement du personnel local pour s'approprier le "flair" qui leur manque et se faire une idée subjective du dynamisme de tel ou tel quartier...

### **3.3. Environnement commercial : entre concurrence et émulation**

Dans notre première partie, nous avons abordé la question de la massification des achats. Aujourd'hui, les consommateurs cherchent à minimiser le temps subi (trajet, attente aux caisses...) et à maximiser le temps-plaisir (shopping). En conséquence, les distributeurs dans leur ensemble sont amenés à concentrer leur offre autour de pôles commerciaux. Cet effet d'agglomération, visible en périphérie mais aussi en ville, est plus ou moins intense et n'est pas de même nature selon le type de commerce.

#### 3.3.1. Quand la concurrence réduit le marché potentiel de chacun

Parmi les biens que nous consommons, il en est qui ne nécessitent aucune recherche d'information particulière de la part du consommateur avant l'achat. Les premiers, parce qu'ils sont d'un achat si fréquent (aliments, lessives, etc.) que le consommateur finit par disposer à leur sujet d'une information relativement complète : ce sont les **experience goods**. Les seconds, parce qu'ils entament si peu le budget des ménages que toute

recherche d'information, coûteuse en temps, serait inefficace en termes de prix ou de qualité : ce sont les **convenience goods**. Bien sûr, certains biens appartiennent simultanément aux deux catégories (les fleurs par exemple). Le consommateur changera de marque ou d'enseigne s'il n'est pas satisfait du produit ou du service, mais il ne désirera pas les mettre en concurrence **avant** chaque acte d'achat. Il est assez rare, par exemple, de visiter trois rayons boucherie avant d'acheter sa viande.

La fréquence d'achat des experience goods (souvent hebdomadaire, voire quotidienne) limite la zone de chalandise à quelques kilomètres ou quelques minutes de trajet. Dans ces conditions, le marché potentiel local est en partie captif ; il est partagé entre les différentes enseignes présentes sur la zone. En conséquence, la concentration de l'offre d'une même catégorie de produits sur une zone diminue la part de marché de chaque enseigne. La tentation est alors grande pour un distributeur de s'installer sur un espace vierge de concurrence, en espérant "boucler" la zone. On comprend, dans ces conditions, que lorsqu'un nouveau secteur de commerce fait son apparition, **les distributeurs se livrent à une véritable "course aux ouvertures"** afin d'occuper le terrain en premier et de dissuader ainsi les implantations de concurrents. Cette logique de course aux ouvertures est particulièrement nette dans les secteurs exploitant des grandes surfaces (GSA, GSB, mégastores de produits culturels...). **Lorsque les principales zones d'implantation sont couvertes, pour poursuivre leur expansion, les distributeurs sont alors souvent obligés de s'installer au sein d'une zone de chalandise déjà occupée par un concurrent. Il s'ensuit un renforcement de la pression concurrentielle dommageable à la rentabilité de chacun des concurrents.** Les secteurs des hypermarchés, des mégastores de produits culturels... sont aujourd'hui dans cette situation<sup>30</sup>.

Si, tant qu'il le peut, ce type de distributeur fuit la proximité de ses concurrents, **la contrainte d'attractivité l'incite à rechercher la proximité d'enseignes couvrant d'autres marchés**, et donc non directement concurrentes : galeries marchandes, CCR, "quartiers"... Ces agglomérations commerciales s'articulent le plus souvent autour de la

---

<sup>30</sup> Ce durcissement des conditions de la concurrence est perceptible dans la manière dont s'opère généralement l'implantation de réseaux nouveaux, qui se différencie nettement de celle adoptée dans les réseaux ayant effectué leur développement durant l'ère de la croissance extensive. Ainsi, un travail universitaire a montré comment Carrefour a constitué son parc de magasins selon une logique de dissémination, c'est-à-dire de couverture pointilliste, par couche, du territoire national. La priorité était à l'occupation rapide des emplacements privilégiés. La logique adoptée par les hard-discounters allemands lors de leur implantation en France est très différente et consiste dans une approche régionale ; il s'agit de traiter les régions les unes après les autres de manière à ce que, dans chaque région, la densité de l'appareil commercial autorise l'obtention de la taille critique, en particulier sur le plan logistique et de visibilité de l'enseigne.

présence d'une ou plusieurs "locomotives" (un hyper en centre commercial, une grande surface d'équipement de la personne en centre-ville...).

**Certaines enseignes, ayant adopté une stratégie de segmentation, ne recherchent pas seulement la densité commerciale, mais le voisinage de commerces complémentaires s'adressant à une cible proche.** Par exemple, dans sa stratégie d'implantation de sa nouvelle enseigne de prêt-à-porter Somewhere, le groupe PPR recherche le voisinage de locomotives à cible ou image proche telles que Le Printemps, la Fnac, Gap ou Zara. Cette proximité peut donner lieu à certaines formes de coopération entre les enseignes. Par exemple, la moitié des magasins Maxi Toys (GSS de jouets) est implantée à proximité d'un magasin Aubert (articles de puériculture). Les magasins des deux enseignes ont quelquefois une entrée commune. Les Galeries Lafayette accueillent depuis peu un restaurant MacDonald à proximité... du rayon jouets ! L'exemple extrême est celui des hypermarchés qui prennent l'initiative de la constitution de galeries marchandes (voire, de véritables centres commerciaux) attenantes, et assurent la sélection des points de vente qui y sont implantés. La diffusion des stratégies de différenciation et de création d'univers renforce aujourd'hui, et renforcera encore dans l'avenir, ce souci de recherche de cohérence entre l'environnement commercial du site d'implantation et le positionnement stratégique de l'enseigne. **On dépasse ainsi très largement la simple recherche traditionnelle d'un flux quantitatif.** En retour, la progression de ce critère de localisation contribue à la fragmentation de l'appareil commercial, à la "spécification" croissante des sites.

### 3.3.2. Quand l'émulation entre enseignes permet d'accroître le marché potentiel

A l'opposé des expérience goods et des convenience goods, les **search goods** se distinguent par une faible fréquence d'achat et une incitation pour le consommateur à **rechercher une information détaillée sur le produit avant de l'acheter.** En conséquence, les consommateurs ont les moyens de comparer avant l'achat. Il le font d'autant plus volontiers que ces produits grèvent généralement une part importante de leur budget et durent longtemps (la plupart des biens durables sont des search goods).

**L'agglomération de commerces concurrents apporte alors une valeur ajoutée au consommateur,** lequel pourra en un seul déplacement accéder à une plus grande quantité d'information par la comparaison des offres. Les zones regroupant un grand nombre d'enseignes concurrentes exercent donc une plus forte attractivité. De telles zones existent depuis fort longtemps. Contentons-nous d'évoquer, à Paris, la rue du Faubourg Saint-Antoine pour les meubles, le quartier Blanche-Pigalle pour les instruments de musique, le



Boulevard Beaumarchais pour les appareils photo, le quartier des grands magasins pour l'habillement féminin...

Les consommateurs peuvent même consentir à effectuer un déplacement plus important, d'autant que ces produits se caractérisent généralement par une faible fréquence d'achat. **Des pôles commerciaux spécialisés denses peuvent ainsi s'affranchir quelque peu de la contrainte d'accessibilité et s'implanter en périphérie de vastes zones de consommation.** On a vu ainsi se constituer des zones commerciales spécialisées dans l'équipement du foyer ou le commerce automobile en périphérie éloignée. Certains pôles de magasins d'usine ont une capacité d'attraction qui dépasse très largement leur agglomération d'implantation. C'est ainsi que celui de Troyes attire chaque année près de 1,2 million de visiteurs, dont certains viennent spécialement de la région parisienne ou de Belgique.

### **3.4. L'environnement non commercial : contribuer à donner du sens à un concept**

La mise en œuvre de stratégies de différenciation, en particulier lorsqu'elles sont fondées sur la recherche d'une forte identité de l'enseigne, peut amener un distributeur à porter une attention particulière à la qualité de l'environnement non commercial des points de vente. Celui-ci devra alors **renforcer l'image de l'enseigne et contribuer à l'évocation de l'immatériel de consommation élaboré par le distributeur.** Il s'agit d'une préoccupation relativement récente dans le monde de la grande distribution où les critères de bassins de clientèle, de coût et d'accessibilité ont longtemps régné sans partage.

Le type d'environnement recherché par le distributeur dépend de la nature des produits vendus et des axes de sa stratégie de création d'image.

Somewhere, la nouvelle enseigne de prêt-à-porter du groupe PPR, a ouvert sa première boutique à Lille en 1997. Lille a été choisie pour la proximité du siège de l'entreprise. Au cœur de la ville, les responsables de l'enseigne ont recherché une rue porteuse apportant un environnement plutôt haut de gamme conforme à l'image que souhaite développer l'enseigne. Certains murs de cette rue sont classés. Décathlon recherche les implantations au sein d'environnements à connotation sportive : enceinte de l'Aquaboulevard, quartier du Stade de France... Dans le même esprit, Nature et Découverte a récemment ouvert un magasin dans l'enceinte du Palais de la Découverte.

Cette plus forte intégration du commerce dans son environnement - favorisée par le passage au régime de croissance intensive - peut constituer une opportunité pour la revitalisation des centres-villes. Elle peut aussi favoriser la constitution de "complexes thématiques" combinant commerce et infrastructures non commerciales. Nous reviendrons sur ces aspects dans le prochain chapitre.

### **3.5. Maîtrise du patrimoine commercial et flexibilité locative**

La question du patrimoine est rarement au coeur des préoccupations des distributeurs. Ils sont encore nombreux à considérer que l'immobilier ne fait pas partie de leur métier<sup>31</sup>. Certains reconnaissent que l'arbitrage propriété / location dépend plus des propositions qui leur sont faites que d'une véritable politique manageriale.

Toutefois, **l'affirmation - la personnalisation - des enseignes et la montée des préoccupations liées à la qualité de l'architecture posent la question de la maîtrise du patrimoine**. Les opérateurs qui souhaitent valoriser leurs magasins par de lourds investissements d'aménagement (bris de murs, fusion de salles, augmentation de la hauteur sous plafond, etc.) sont tirés vers la propriété. Mais les attentes des distributeurs varient essentiellement en fonction de leur positionnement sectoriel et stratégique.

Les leaders, qui jouissent en général d'une assise financière plus confortable que leurs concurrents et qui sont généralement plus sereins quant à l'avenir de leur enseigne, sont plus portés à devenir propriétaires. Toutefois, nous n'avons pas rencontré de distributeurs désireux de devenir propriétaires au point d'acquérir des emplacements peu fiables. Une grande prudence reste de mise et quasiment tous les distributeurs sont, au moins pour une partie de leurs emplacements, locataires.

En temps de crise, **l'atout majeur de la location est une plus grande mobilité en cas d'échec commercial**. Les distributeurs qui ne sont pas assurés de la pérennité de leurs implantations (voire de leur concept) privilégieront la location. On retrouve dans cette catégorie : les enseignes sur le déclin, qui n'osent plus investir sur le long terme, ou au contraire les enseignes en phase de lancement (dont la viabilité du concept est incertaine), les enseignes positionnées sur un concept à forte composante "symbolique" (dont le cycle de vie peut se révéler très court), et les outsiders en général, qui n'ont pas les fonds

---

<sup>31</sup> Il convient, bien sûr, de mettre à part certains grands groupes de la distribution alimentaire (en particulier, Carrefour et Auchan) qui ont développé une véritable activité de promotion de centres commerciaux, en partant du souci de maîtrise de la composition et de l'animation des galeries marchandes attenantes à leurs hypers.

nécessaires à l'achat, ou qui ne parviennent pas à s'implanter sur des sites suffisamment fiables (emplacements n°2) pour y investir.

#### **4. PERSPECTIVES EN MATIÈRE DE LOCALISATION**

La dynamique de la grande distribution la porte aujourd'hui naturellement davantage vers les restructurations de son appareil commercial que vers la poursuite à un rythme soutenu de ses politiques d'expansion par ouverture de nouveaux points de vente. Ces restructurations portent principalement sur des déplacements de magasins, des agrandissements et des rénovations. Elles sont motivées tout à la fois par la nécessité de s'adapter à un marché mouvant et par le souci de rationaliser la logistique et d'aborder la clientèle à partir d'une approche plus qualitative.

Ces restructurations portent en germe une reconfiguration du paysage commercial, avec la poursuite de certaines tendances de fond, mais aussi avec des réorientations significatives.

En dépit de perspectives de saturation, le développement du commerce en périphérie est certainement appelé à perdurer, pour des raisons qui tiennent à la fois aux orientations de stratégies générales qui dominent dans la grande distribution (discount, extension de la largeur et/ou de la profondeur des assortiments, rationalisation de la logistique...), et à l'évolution des modes de vie (motorisation, massification des achats...). Toutefois, on devrait assister à une plus forte segmentation des concepts commerciaux périphériques :

- La galerie marchande articulée autour d'une GSA devrait poursuivre son essor, tout en consolidant son ancrage vers une approche fonctionnelle d'amélioration de l'efficacité des "achats pratiques".
- L'avenir des centres commerciaux régionaux semble plus incertain. Ils doivent faire face à leur vieillissement, et à une crise d'identité face aux autres concepts commerciaux périphériques et aux centres-villes revitalisés.
- Les zones d'activité commerciale regroupant des enseignes de GSS devraient poursuivre leur développement, mais d'une manière plus qualitative. Elles devront plus clairement que par le passé veiller à la cohérence de l'univers proposé. Le risque de friches commerciales est croissant.

- Les centres-villes pourraient bénéficier d'un certain nombre de tendances de fond de la dynamique de la grande distribution. Ils offrent un potentiel intéressant pour des stratégies de segmentation et de différenciation, et la dématérialisation du commerce est de nature à permettre une meilleure gestion des contraintes du centre-ville.
- Enfin, les complexes thématiques, réunissant des enseignes et des concepts variés autour d'un "univers" fonctionnel ou symbolique, devraient connaître un rapide développement dans les prochaines années. Localisables dans une grande diversité de sites, ces complexes peuvent constituer un terrain privilégié de relations partenariales entre la distribution et les pouvoirs publics.

La réglementation s'est encore durcie à l'égard des grandes surfaces ; les pouvoirs publics entendent défendre le petit commerce et le centre-ville. La consommation, après plusieurs années d'atonie, prépare un nouveau rebond. De son côté, la grande distribution entre dans une phase de mutation lente mais irréversible qui la conduira sans doute à une redéfinition de son métier. De la rencontre des stratégies de localisation des acteurs de la grande distribution et des contraintes de leur environnement naîtra le futur paysage commercial.

#### **4.1. L'heure est davantage aux restructurations qu'aux créations**

A l'heure où les occasions d'ouvertures viennent à manquer et où les consommateurs "zappent" d'enseigne en enseigne, la plupart des distributeurs ont compris que la qualité de leur parc de magasins (nombre, concepts, emplacements) était devenue un facteur décisif de leur compétitivité.

Toutefois, la volonté des distributeurs bute sur un environnement stratégique de plus en plus contraignant :

- d'un côté, **il est impératif de disposer d'une grande flexibilité en matière de concepts commerciaux** (changement de taille, réhabilitation ou déplacement de site, etc.) afin de s'adapter aux modifications de l'environnement stratégique ;
- mais de l'autre, **il est de plus en plus difficile de modifier son parc de magasins**, en raison des rigidités imposées par la législation et de la relative saturation des équipements commerciaux.

Les acteurs de la distribution ont deux moyens de lever cette apparente contradiction : poursuivre leur expansion par croissance externe et/ou rationaliser leur parc actuel.

La croissance externe s'opère, selon les secteurs et selon les capacités financières des acteurs, par le rachat ponctuel de magasins ou par la prise de contrôle de réseaux concurrents.

La rationalisation peut prendre plusieurs aspects :

- **le déplacement d'un magasin**, lorsque les flux de consommation ont été modifiés par la démographie ou l'économie locale (ville nouvelle, boom locatif, exode rural, région sinistrée...) ou, le cas est plus fréquent, par de nouvelles infrastructures (rocade, gare, métro, etc.). D'ailleurs aujourd'hui, une majorité des autorisations obtenues par les distributeurs concernent des déplacements de magasins et non des créations pures ;
- **l'agrandissement du magasin**, pour les multiples raisons déjà évoquées ;
- **la rénovation du site commercial**, lorsque celui-ci a vieilli ou ne correspond plus aux attentes des consommateurs. Cela va du simple "remodeling" du magasin (décoration, aménagement intérieur, etc.) à la réfection complète du lieu (nouvelle architecture, galeries marchandes redessinées, accès repensés, parking agrandi, etc.).

#### **4.2. La périphérie - saturée - conserve de nombreux avantages**

En plus de trois décennies, la distribution moderne n'a cessé de croître. Les marges pratiquées, trop faibles pour absorber des frais d'exploitation importants, ont exclu la plupart des grandes surfaces des centres-villes. Mais on parle aujourd'hui de revitaliser ces derniers afin de stopper l'évasion périphérique provoquée par l'apparition de grands pôles commerciaux.

Par ailleurs, il semble qu'aujourd'hui les distributeurs constatent la saturation des périphéries, annoncée (et souvent dénoncée) depuis de longues années par les petits commerçants (relayés par les pouvoirs publics). Il n'est pourtant pas évident qu'ils décident d'eux-mêmes de reprendre le chemin de la ville, car les atouts de la périphérie sont plus que jamais d'actualité.

#### 4.2.1. Les atouts de la périphérie

Aujourd'hui comme hier, **la politique de prix bas reste la principale motivation des distributeurs qui optent pour la périphérie**. En effet, la faiblesse des coûts de fonctionnement (notamment les charges locatives) autorise une compression significative des marges, qui se répercute sur les prix. Toutefois, il serait simpliste de résumer l'arbitrage ville / périphérie par la règle suivante : les formules à fortes marges en ville et les formules à faibles marges en périphérie. Les stratégies de coûts ne sont pas les seuls éléments à prendre en considération. Par exemple, un niveau élevé de rotation des stocks peut compenser la faiblesse des marges et permettre l'accès au centre-ville (Darty, Fnac, etc.). Le choix de la périphérie obéit à d'autres déterminants.

- **L'accès voiture est plus facile qu'en ville.** Les effets conjugués de la hausse du nombre de véhicules et de la rigidité des plans de circulation (faute d'espace) ont considérablement densifié (donc ralenti) la circulation urbaine. Parallèlement, le développement des liaisons routières interurbaines et les infrastructures visant à contourner les centres-villes (rocares, bretelles d'accès, etc.) ont sensiblement fluidifié le trafic périphérique et créé de nouveaux lieux de passage favorables à des nouvelles implantations. De plus, l'espace disponible en périphérie permet de proposer des parkings gratuits, sur un seul niveau. Ces chances, dont le centre-ville bénéficie rarement, sont en phase avec les exigences de visibilité et d'accessibilité d'une majorité de distributeurs.
- **Les livraisons sont facilitées.** La proximité des grands axes routiers et le plus grand nombre d'accès permettent une meilleure gestion des flux logistiques (livraisons groupées et plus rapides) avec, plus que jamais, des gains de compétitivité substantiels à la clé. Par ailleurs, les nuisances associées aux livraisons (bruits, déchets, etc.) touchent un nombre plus restreint de riverains en périphérie des villes (argument que nombre de distributeurs ne manquent pas de rappeler aux municipalités).
- **L'espace commercial est plus vaste** qu'en ville et donc moins coûteux et plus modulable. Les grandes surfaces disposent d'une plus grande marge de manoeuvre pour aménager les sites, agrandir et personnaliser leurs magasins. Bien sûr, certains choix architecturaux concernant les centres commerciaux ou les galeries marchandes sont difficilement irréversibles. Mais le risque de cloisonnement est généralement plus faible qu'en centre-ville (en raison notamment de l'absence d'habitations voisines). C'est un atout significatif à l'heure de l'accroissement généralisé de la taille des magasins.

D'un point de vue économique, l'expansion des grandes surfaces en périphérie des villes ne semble pouvoir être contrariée que par la saturation du paysage commercial. Celle-ci est d'ailleurs toute relative.

En 1997, la densité commerciale moyenne en GMS des 139 premières agglomérations françaises s'élevait à 682 m<sup>2</sup> pour 1 000 habitants<sup>32</sup>. En dépit des obstacles objectifs et réglementaires à la croissance, la densité moyenne a progressé de 5,2% entre 1995 et 1997. L'augmentation de la surface de vente est plus rapide que celle du nombre de magasins, ce qui témoigne de la poursuite du mouvement d'accroissement de la taille moyenne des magasins et de la concentration de l'appareil commercial<sup>33</sup>. Les disparités géographiques sont cependant importantes puisque la densité enregistrée dans l'agglomération la plus "équipée" (La Roche-sur-Yon, avec 2 011 m<sup>2</sup>/1000 habitants) est plus de 6 fois supérieure à celle de l'agglomération la moins équipée (Saint-Chamond, avec 326 m<sup>2</sup>/1 000 habitants). Si toutes les agglomérations (sauf deux) ont vu leur densité commerciale augmenter en 1997, la croissance est très inégale (de +17,3% à Montargis à -12,5% au Creusot). De même, les différents secteurs d'activité connaissent des dynamiques très inégales : si, au cours des 5 dernières années, l'équipement en GMS de loisirs-culture, équipement de la personne et articles de sport est en forte progression, la densité en matière de commerce d'électroménager, de GSB, de GSA et de centres-autos ne progresse que modérément, alors que baisse celle en magasins populaires, grands magasins, commerce de meubles, et jardinerie.

Au total, **les nouvelles orientations de la législation en matière d'urbanisme commercial constituent la menace la plus sérieuse sur la capacité d'expansion des grandes surfaces en périphérie**. Toutefois, le commerce en périphérie recouvre plusieurs réalités ne présentant pas nécessairement les mêmes perspectives d'évolution.

#### 4.2.2. Les GSA fidèles aux galeries marchandes

Les galeries marchandes (que l'on peut également trouver en centre-ville) regroupent quelques dizaines de magasins autour d'une "locomotive" - presque toujours une grande

---

<sup>32</sup> Source : enquête LSA-IFLS, in LSA, n°1567, 15 janvier 1998, pp. 26-39. Le calcul de la densité repose sur la prise en compte de toutes les grandes et moyennes surfaces de plus de 400 m<sup>2</sup> (plus de 800 m<sup>2</sup> pour les généralistes du meuble).

<sup>33</sup> D'après les chiffres de l'UNEDIC, entre 1990 et 1995, les effectifs employés dans le commerce non alimentaire ont progressé au rythme annuel de 0,7% par an, alors que le nombre d'établissements reculait de 0,6% en moyenne par an.

surface à dominante alimentaire (hyper ou super). Elles offrent d'abord l'avantage d'une **grande fonctionnalité**. Le lieu est cohérent : il permet au consommateur de trouver "tout sous le même toit" en raison du choix conséquent de commerces qui le composent (hypermarchés, petites et moyennes surfaces spécialisées et de nombreux services). Le nombre limité de commerces (notamment par rapport aux CCR) réduit le temps de recherche de l'offre par le consommateur. Bénéficiant en outre d'une bonne accessibilité (parking) et d'une relative proximité des zones de consommation (proche périphérie, centre-ville des petites agglomérations, quartiers des grandes villes...), la galerie marchande est le lieu idéal pour minimiser le temps des achats pratiques.

En dépit de ces atouts, la galerie marchande souffre d'un certain nombre de limites. La principale d'entre elles réside dans la difficulté à assurer la constitution d'une offre commerciale cohérente, composée de commerces s'inscrivant dans une démarche d'achat proche de celle de la grande surface alimentaire (achat pratique), mais suffisamment complémentaires pour survivre à la concurrence directe de cette dernière. Nombre de galeries marchandes ont connu d'importantes difficultés faute notamment d'une cohésion suffisante. La prise en main directe de la gestion (et de la promotion) de galeries marchandes par certains groupes de la grande distribution alimentaire (en particulier Carrefour et Auchan à travers leurs filiales spécialisées) a permis, au cours des dernières années, d'introduire davantage de professionnalisme. Outre le souci d'apparaître comme des "entreprises citoyennes" en facilitant la viabilité de certaines formes de petit commerce, les groupes de la grande distribution cherchent, à travers cette maîtrise directe, à exploiter au mieux les synergies entre la GSA et les commerces environnants. Une offre performante de commerces complémentaires ne peut que renforcer l'attractivité de la GSA. Ainsi, les filiales immobilières des groupes de la grande distribution adoptent une gestion "commerciale" de la galerie, mènent des stratégies "merchandising", assurent la rotation des enseignes, jouent sur le niveau des loyers pour attirer toutes les formes de commerce jugées utiles... Pourtant, **les grandes surfaces rencontrent des difficultés croissantes à s'entourer de commerces**. En effet, certains commerçants se montrent réticents à entrer dans une galerie, et ce, pour plusieurs raisons :

- D'abord, la concurrence de la grande surface. Les stratégies de diversification des grandes surfaces généralistes tendent à les mettre en concurrence frontale avec un nombre croissant de commerces (habillement, vin, etc.), en affichant généralement des prix plus compétitifs. Dès lors, les commerçants qui ne peuvent justifier d'un positionnement spécifique sont conduits à fuir les galeries.



- Puis la difficulté à faire valoir ses intérêts, notamment face à une grande surface qui représente souvent à elle seule plus de 50% du chiffre d'affaires de la galerie. La cohabitation en galerie impose des contraintes qui ne sont pas toujours compatibles avec la nature du commerce considéré : rigidité des horaires d'ouverture, actions promotionnelles communes, etc. Par exemple, Conforama préfère s'adosser aux galeries marchandes plutôt que d'y pénétrer, afin de pouvoir fermer le midi et rester ouvert plus tard le soir.
- Ou encore l'image de marque de l'enseigne. Le mariage avec une grande surface implique un mode de consommation particulier (achats en famille, caddie dans le magasin...) contraire à l'image que désirent renvoyer certaines enseignes, notamment celles qui personnalisent leurs concepts (Zara, Nature & Découverte...).
- Enfin, l'irrégularité des achats, qui se font généralement en fin de semaine dans les GSA. Les commerces avoisinants supportent des jours creux durant lesquels les frais fixes (loyer, personnel) ne sont pas toujours couverts.

Au total, **l'avenir des galeries marchandes est conditionné par l'aptitude des grandes surfaces (ou des gestionnaires de centres) à s'entourer de petits et moyens commerces (et services) dynamiques**, de manière à présenter aux consommateurs une offre globale cohérente répondant à une fonction de consommation bien spécifiée autour de l'achat pratique. Une solution vers laquelle les groupes de GSA semblent s'orienter est la gestion directe de la galerie marchande par l'externalisation des rayons n'étant pas exploités en libre-service dans la GSA (optique, parfumerie, voyages, fleurs...). En termes de localisation, la galerie marchande se doit d'être située à proximité immédiate des clients et d'offrir une grande facilité d'accès. On comprend alors que la galerie marchande soit un concept adapté à la fois à la proche périphérie, au centre-ville des petites agglomérations ou aux quartiers des grandes villes (sous réserve d'une accessibilité aisée).

La galerie marchande de GSA apparaît donc comme un concept globalement en phase avec l'évolution des pratiques de consommation. Cette formule de distribution devrait sans doute renforcer ses positions dans l'avenir. Le principal obstacle à son développement est la difficulté croissante à obtenir des autorisations d'ouverture de nouvelles GSA. Dans l'avenir, l'expansion du parc de galeries marchandes viendra principalement de la création (ou de l'extension) de galeries autour de GSA existantes ou de l'implantation de galeries marchandes en centre-ville.

#### 4.2.3. Problèmes de modernisation pour les centres commerciaux régionaux

Composés d'un nombre de commerces plus élevé que dans les galeries marchandes, les CCR regroupent parfois plusieurs grandes surfaces (Parly 2, Vélizy 2, etc.). A la différence de la galerie marchande, la GSA n'est pas le seul élément sur lequel repose l'attractivité du CCR, ce qui se traduit par un "taux d'indépendance" (i.e. le pourcentage d'individus venant dans le centre sans se rendre dans la GSA) sensiblement plus élevé que dans la galerie marchande. Certains professionnels soulignent une autre différence entre les deux concepts : l'unité de consommation pertinente pour la galerie marchande est le ménage, alors qu'il s'agit de l'individu pour le CCR. Cette différence reflète l'orientation du CCR vers une logique "d'achat plaisir".

Les CCR sont généralement tenus par des gestionnaires de centres commerciaux (GCC) issus du milieu immobilier. **En raison de la nature de leurs promoteurs, les CCR se sont souvent développés dans une logique plus immobilière que commerciale.** De fait, les intérêts des GCC ne recouvrent pas entièrement ceux des distributeurs. Dans le passé, les premiers ont souvent privilégié le taux d'occupation des sols et la rentabilité à court terme, sur la cohérence des enseignes, l'exploitation des synergies et l'investissement. En conséquence, dans un cadre d'achat relativement standard, des enseignes qui privilégient le prix viennent "polluer" celles qui misent sur le confort d'achat.

Une fois les centres amortis, certains opérateurs n'ont pas jugé nécessaire d'opérer des investissements indispensables à leur rénovation. Résultat : au milieu des années 80, la plupart des CCR de plus de dix ans n'étaient pas à la hauteur des enseignes qu'ils abritaient. Aux yeux de certains distributeurs, les plus vieux faisaient même figure de "paquebots commerciaux à la dérive".

En outre, le rendement moyen des commerces implantés en CCR étant supérieur à la moyenne nationale, les charges de gestion et les loyers qui pèsent sur les enseignes y sont extrêmement lourds<sup>34</sup>, au point de représenter parfois plus de cinq fois leur équivalent en centre-ville (à surface identique). D'ailleurs, certains commerçants se plaignent de l'opacité de gestion de ces centres. En conséquence, **certains CCR ont éprouvé des difficultés à attirer les distributeurs**, et ce, quelle que soit leur taille (GSA, GSS, MSS, petits commerçants) ou leur notoriété. Par exemple, la chaîne de prêt-à-porter Zara a refusé de s'implanter à Rosny 2, en raison de la vétusté du centre.

---

<sup>34</sup> Généralement, entre 8 et 10% du CA.

**Les CCR ont donc un besoin impératif de modernisation pour s'adapter aux contraintes des nouvelles normes de consommation.** Une prise de conscience de cet impératif est intervenue au cours des dernières années. Des programmes de rénovation ambitieux ont été engagés (Belle Epine, Rosny 2, les 4 Temps, Créteil Soleil...), permettant d'adapter une architecture reposant sur des principes aujourd'hui dépassés : ouverture à la lumière du jour par la création de vastes verrières, correction de l'approche purement linéaire par la création d'extensions latérales... Ces initiatives tentent de recréer, au moins partiellement, les conditions d'achat du centre-ville. Pour cela, les CCR concentrent, dans un espace favorable à l'achat, des magasins de qualité dans le cadre d'une stratégie de merchandising clairement définie. Dans un tel contexte (de "shopping center"), les enseignes qui se montraient réticentes commencent à reprendre le chemin des centres commerciaux, en adoptant les mêmes concepts qu'en ville. Les gestionnaires de centres commerciaux s'efforcent d'attirer les enseignes étrangères développant des concepts innovants. Ils veillent également à améliorer le turn-over des enseignes afin d'assurer une meilleure réactivité du centre aux nouveaux courants de consommation et de renouveler régulièrement l'attrait du centre pour les clients.

Toutefois, le CCR ne recréera jamais la "vie" d'un centre-ville, car il demeure un monde clos, avec un cahier des charges souvent rigide (horaires d'ouverture). De plus, son positionnement stratégique demeure encore souvent non dépourvu d'ambiguïté. La plupart des CCR sont "tirés" par un hypermarché. Si la présence de l'hypermarché paraît nécessaire pour générer des flux de clientèle, elle peut générer une dissonance entre la logique d'achat pratique qui domine la positionnement de l'hyper et celle d'achat-plaisir qui devrait constituer le point d'ancrage du CCR. C'est ainsi qu'un client pressé, se rendant dans l'hyper dans la disposition de "faire ses courses", se voit souvent obligé de parcourir un dédale de trottoirs roulants et de galeries (l'obligeant à sillonner les allées du centre) afin d'accéder à l'hyper. Inversement, le client présent dans le centre dans une disposition d'achat-plaisir risque de subir une dépréciation de l'immatériel associé au lieu en raison du voisinage de ceux qui "font leurs courses" et de leurs caddies. Un meilleur ancrage du CCR dans l'achat-plaisir, mais aussi une plus forte capacité du lieu à soutenir l'effort de différenciation des enseignes en offrant un environnement stimulant l'évocation d'un immatériel de consommation, exigent une certaine prise de distance vis-à-vis de l'hyper.

Certains centres commerciaux de conception récente se sont efforcés de réduire cette dissonance en opérant une séparation entre l'hyper et le reste du centre. **On tente ainsi de concilier le besoin de massification nécessaire à l'attractivité et la nécessité de**

**développer un cadre et une image adaptés à chaque type de commerce et à chaque motivation d'achat.** A cette fin, la tendance actuelle est à l'élargissement de l'offre des centres commerciaux (qui nécessite souvent leur agrandissement) afin de renforcer l'attractivité par la diversité. Mais cet élargissement de l'offre comporte le risque d'une trop grande homogénéité de cadre contraire à la logique de "spécification" de l'environnement des points de vente évoquée plus haut. La solution retenue par certains CCR (les plus récents ou ceux ayant entrepris de très importants travaux) est la structuration de l'espace par la réalisation de segmentations thématiques dans le cadre de zones de mieux en mieux identifiées grâce à une architecture adaptée. Le tout bénéficiant d'un marketing d'ensemble très sensiblement renforcé (publication de magazines de consommateurs, organisation d'événements, création de cartes de fidélité...).

**Enfin, au prix de rénovations coûteuses et de l'engagement d'une réflexion approfondie sur un positionnement statique cohérent et affirmé avec netteté, les CCR semblent être en train de redresser la barre et de résoudre en partie le problème de leur positionnement entre des galeries marchandes fonctionnelles et des centres-villes plus qualitatifs.** Symptôme de cette revitalisation des CCR, les opportunités d'implantation deviennent plus rares. Le principal obstacle à l'expansion de cette forme de commerce sera très certainement le durcissement des contraintes administratives. Il est à cet égard intéressant de noter **le développement (ou la réhabilitation) des centres commerciaux implantés en plein centre-ville**<sup>35</sup>, qui bénéficient d'un regain d'intérêt (ou du plus grand pragmatisme) des responsables des collectivités locales.

#### 4.2.4. Les GSS restent dans les zones d'activité commerciales

Grâce à leur importante compétitivité, les GSS ont connu un développement considérable au cours des vingt dernières années. Celles qui ont adopté un positionnement discount, qui misent sur des concepts consommateurs de grands espaces et/ou qui ne bénéficiaient pas d'une rotation des stocks suffisante pour financer des frais de gestion importants ont dû s'implanter en périphérie.

Par définition, les commerces spécialisés répondent à un nombre limité de besoins. Ils peuvent donc tirer profit d'une implantation auprès de commerces complémentaires (la chaussure et l'habillement par exemple), voire concurrents (dans le cas des search goods). Mais la taille des GSS exclut l'agglomération de commerces de ce type dans un centre

---

<sup>35</sup> Roanne, Brest, Le Havre...

commercial (comme en centre-ville d'ailleurs), ou l'installation solitaire dans des zones enclavées.

En conséquence, de nombreuses GSS (Décathlon, Kiabi, Batkor, Ikea, etc.) se sont implantées dans des espaces périphériques ouverts, à proximité d'axes de communication à gros débit : les ZAC. Celles-ci étant une aubaine pour les finances des collectivités (taxe professionnelle), l'obtention des autorisations d'ouverture a, dans un premier temps, été facilitée.

Les GSS ne devraient pas remettre en cause globalement ce type de localisation qui leur confère, encore aujourd'hui, de multiples avantages :

- **de faibles coûts de gestion** autorisant des stratégies de prix bas, indispensables pour attirer les consommateurs du centre-ville ;
- **une bonne visibilité et une bonne accessibilité** : la facilité d'accès est rendue nécessaire par l'éloignement du centre-ville et la nature éventuellement pondéreuse des produits (magasins de meubles) ;
- **une bonne complémentarité de l'offre** (sport-habillement-chaussure, meubles-décoration-bricolage, etc.).

Toutefois, l'euphorie des vingt dernières années a permis la création de zones commerciales de qualités diverses, sous l'impulsion de promoteurs "enthousiastes". **Certaines ZAC, trop éloignées des villes ou des axes routiers, ou trop faiblement pourvues en enseignes prestigieuses, connaissent aujourd'hui de graves difficultés commerciales et financières.** A l'heure où l'environnement commercial et non commercial compte de plus en plus pour renforcer le marketing d'enseigne, trop de ZAC souffrent d'un manque de cohésion, d'un insuffisant souci de "merchandising" de l'ensemble, d'un cadre environnemental désastreux...

C'est pourquoi **les prochaines années pourraient voir disparaître les ZAC qui ne sont pas assises sur un marché potentiel suffisant ou ne sont pas gérées avec suffisamment de professionnalisme**, laissant derrière elles de nombreuses friches commerciales.

Au total, les ZAC devraient toujours accueillir une majorité de GSS. Mais on devrait assister à une sélection, visant à ne garder que les ZAC qui justifient leur présence par une offre adaptée au marché local et une qualité architecturale minimale (de plus en plus souhaitée

par le consommateur et réclamée par les pouvoirs publics). Enfin, le développement des ZAC sera particulièrement conditionné par l'attitude des CDUC qui risquent de se montrer de plus en plus malthusiennes. Déjà, les autorisations portent principalement sur des moyennes surfaces venant compléter des zones existantes dans des secteurs peu représentés en centre-ville (jardinerie, sport...).

#### **4.3. Le centre-ville : un potentiel à révéler**

Avec la crise de l'immobilier, le handicap de coût dont souffre traditionnellement le centre-ville par rapport à la périphérie s'est quelque peu réduit au cours des dernières années. Les collectivités locales consentent des efforts croissants pour attirer les distributeurs et redynamiser le coeur des cités. De leur côté, les distributeurs sont de plus en plus nombreux à se déclarer prêts à entrer dans une démarche partenariale avec les collectivités locales. Toutefois, la plus grande volonté politique ne suffit pas à attirer des commerçants compétitifs et viables. La véritable chance du centre-ville provient de ce qu'il peut rencontrer certaines nouvelles préoccupations stratégiques des distributeurs confrontés au changement de régime de croissance.

Ainsi, encore condamné par la plupart des spécialistes il y a quelques années, le centre-ville montre de réelles capacités d'adaptation. Il ressort de nos entretiens, **qu'il existe aujourd'hui une croyance très largement partagée dans le monde de la distribution, selon laquelle le déclin du centre-ville serait en voie de s'interrompre et l'on pourrait assister à sa résurgence au cours des prochaines années**<sup>36</sup>.

Si le centre-ville continue de souffrir d'un certain nombre de handicaps structurels, nous verrons qu'il jouit d'atouts incontestables dans le nouveau contexte stratégique.

##### 4.3.1. Des handicaps structurels importants

Le centre-ville souffre de handicaps structurels qui ont été très largement à l'origine de l'évasion du commerce vers la périphérie :

---

<sup>36</sup> De manière significative, un responsable d'une grande société de promotion et de gestion de centres commerciaux nous a déclaré : « J'ai moins peur des stratégies de développement des centres commerciaux de mes concurrents que du centre ville ».

- **les problèmes de stationnement.** Il est encore difficile de se garer dans nombre de centres-villes. Les municipalités et les commerçants se renvoient la prise en charge du coût de construction et/ou d'exploitation des parkings.
- **le morcellement de la propriété et la faible "malléabilité" de l'immobilier** (notamment en raison du poids des contraintes architecturales) rendent difficile par exemple l'implantation de grands magasins ou la reconfiguration de l'appareil commercial. Ce handicap est particulièrement gênant au moment où un grand nombre d'enseignes sont engagées dans une politique d'augmentation de la taille moyenne de leurs points de vente.
- **les commerçants indépendants**, souvent enracinés dans une culture individualiste, **éprouvent trop souvent des difficultés à s'organiser** pour dynamiser le centre-ville au moyen d'animations, de campagnes de promotion communes... Les associations de commerçants adoptent trop souvent une coloration exclusivement "protectionniste".
- **la difficulté, plus grande encore, de faire s'associer les commerçants indépendants et les grandes enseignes** pour la mise en place d'opérations communes.
- contrairement aux centres commerciaux, **la configuration du commerce de centre-ville s'opère essentiellement de manière spontanée sans répondre à un "plan merchandising" visant la cohésion de l'ensemble.** De la même façon, il est difficile de construire un "circuit commercial" optimal en raison de l'héritage d'une implantation généralement linéaire du commerce dans les centres-villes.
- **la notion de "pas de porte"** est encore très répandue en centre-ville (en particulier en province) et crée un coût d'entrée et une rigidité défavorables.
- **les contraintes qui pèsent sur l'optimisation des flux logistiques** (encombrement, restriction des heures de livraison, faiblesse de l'espace consacré aux réserves...) peuvent apparaître comme rédhibitoires pour une GSA ou, dans une moindre mesure, pour certains commerces non alimentaires fonctionnant en circuit-court, avec des livraisons très fréquentes aux points de vente (habillement féminin).

#### 4.3.2. Une volonté politique renforcée

La prise de conscience du rôle économique, social et culturel du commerce de centre-ville, s'est fortement diffusée parmi les responsables des collectivités locales. L'urbanisme commercial est désormais conçu comme une pièce maîtresse des politiques de la ville. Les moyens, ainsi que les compétences, dont elles disposent aujourd'hui pour mener une véritable politique d'urbanisme commercial se sont souvent sensiblement développés<sup>37</sup>. On note la multiplication des opérations d'envergure de revitalisation des centres-villes : les Vitrites de Nancy et de Lille, les plans Caen 2000 et Bordeaux 2000, le plan Coeur de Villefranche, l'action la Force ville au Mans...

**Les leviers d'action des collectivités locales** se situent à plusieurs niveaux :

- **les actions sur l'environnement du commerce** : l'aménagement de l'espace, la construction et la gestion des infrastructures publiques : amélioration des transports en commun, modification du plan de circulation (rues piétonnes, élargissement des avenues), construction de parkings, etc. Par exemple, le projet de redynamisation du centre-ville de Tassin-la-Demi-Lune (agglomération lyonnaise) est articulé autour de l'aménagement d'un mail urbain reliant les pôles commerciaux et administratifs. Cet aménagement repose sur la création d'une rue transversale reliant deux grandes artères commerçantes de la ville. La création de cette transversale s'accompagne de l'offre de disponibilités foncières résultant de remboursements issus de rachat de foncier. Le projet prévoit en outre l'amélioration de la capacité de stationnement et la requalification d'espaces publics.
- **l'intervention directe sur l'appareil commercial au travers de la maîtrise du foncier** (au moyen de SEM) et de la participation aux CDEC. Le durcissement du contrôle exercé sur les ouvertures de grandes surfaces donne à cet égard de puissants leviers d'action aux collectivités pour tenter de canaliser le développement du commerce de manière plus équilibrée. Certaines collectivités vont même jusqu'à exercer une activité de promotion de leur territoire et de prospection d'enseigne (la présence de stands de plusieurs municipalités au Salon international de la promotion commerciale (MAPIC) à Cannes en 1997 était à cet égard significative).

---

<sup>37</sup> Pour la première fois, deux projets de rénovation de centre ville (Bordeaux et Besançon) vont bénéficier d'un financement communautaire au titre de l'objectif de l'article 10 du FEDER.



- **l'animation des quartiers commerçants de la ville** : propreté, sécurité, organisation d'événements (certaines municipalités vont jusqu'à recourir au théâtre ou aux orchestres de rue), stimulation des associations de commerçants. Certaines municipalités (en particulier Lille et Bordeaux) tentent d'introduire en France le **métier d' "animateur de centre-ville"**, très répandu en Grande Bretagne ("town center manager")<sup>38</sup>. Il s'agit de créer l'équivalent d'un directeur de centre commercial chargé de la coordination des actions de services de police, de voirie, de transports publics..., mais devant également jouer le rôle d'agitateur d'idées, d'organisateur d'opérations d'animation, ou encore de conseiller pour la recommercialisation de boutiques à céder.

**Les responsables politiques sortent progressivement de l'opposition entre commerce traditionnel et grande distribution au profit d'une meilleure prise en compte de leur complémentarité.** Ainsi voit-on apparaître de plus en plus de projets d'urbanisme commercial de centre-ville intégrant une moyenne surface destinée à jouer le rôle de locomotive. De la même façon, l'idée d'une opposition fondamentale entre commerce de centre-ville et commerce de périphérie commence à reculer au profit d'une meilleure compréhension de leurs spécificités et de leur complémentarité.

L'exemple de la rénovation du centre-ville de Montbéliard témoigne d'une volonté de jouer sur ces complémentarités. La municipalité a pris l'initiative de l'aménagement d'une friche de 20 000 m<sup>2</sup> accolée au centre-ville par l'installation de bureaux, de logements et de commerces. Le nouvel espace commercial (de 6 000 m<sup>2</sup>) ainsi créé dispose d'un parking souterrain et est relié au centre-ville historique par une nouvelle rue piétonne, et bénéficiera de la présence de trois "locomotives" (un supermarché Match, une MSS de disques Nuggets et une MSS de jouets La Grande Récré). Afin de consolider le potentiel de ce nouvel espace commercial, le petit hyper Leclerc situé à proximité a été déplacé dans la ZAC en périphérie, qui bénéficie en parallèle d'une opération de soutien (ouverture d'un Décathlon). La municipalité recherche ainsi à développer la complémentarité entre les deux pôles commerciaux en développant la vocation équipement de la personne du centre-ville (refus de toute implantation de surfaces d'habillement en périphérie) et en renforçant la vocation maison, sport-loisir de la périphérie.

---

<sup>38</sup> Voir *Points de Vente*, n° 706, 10 décembre 1997, p. 13.

#### 4.3.3. Une possibilité de développement pour les grands groupes en mal d'ouvertures

La périphérie d'une majorité d'agglomérations est saturée d'équipements commerciaux ; les attributions des CDEC se font désormais au compte-gouttes. Pourtant, la grande distribution cherche encore à étendre son emprise sur le commerce. Par conséquent, il lui faudra bien trouver le consommateur partout où il se trouve, notamment en centre-ville.

Ainsi voit-on **des enseignes emblématiques du commerce de périphérie qui commencent à s'intéresser au centre-ville** (Décathlon, Castorama... et, pour l'instant de manière extrêmement circonscrite, Leclerc et Carrefour)<sup>39</sup>. Ce redéploiement est permis par la combinaison de plusieurs facteurs :

- **la déclinaison des concepts commerciaux au profit de formules plus petites** (petit Casino, Prisunic, Fnac, Halle aux chaussures, Habitat, etc.). Cette option permet en outre de rehausser la qualité du commerce de ville, "trusté" par le commerce de proximité peu compétitif et les hard-discounters.
- **la création de magasins** (ou d'enseignes) **ultra-spécialisés** (par exemple Décathlon "Escalade", Leclerc "voyage").
- **la création de magasins** (ou d'enseignes) **différenciés**, pouvant bénéficier de marges plus importantes. La formation du groupe Pinault-Printemps-Redoute, caractérisé par un grand dynamisme en matière de lancement de nouvelles enseignes spécialisées de centre-ville (Orcanta, Somewhere, Made in Sport...), constitue à cet égard un élément favorable à la dynamisation des centres-villes.

**La dématérialisation des concepts** qui permet de compléter l'offre du magasin par un catalogue et un service de livraison. Ainsi, le petit Castorama pourrait disposer d'un rayon décoration uniquement virtuel.

Quelles que soient les modalités de ce retour en centre-ville, **les "petits" magasins devront s'appuyer sur une centrale d'achat puissante** pour rester compétitifs malgré le poids important du loyer en ville. Rappelons qu'en augmentant les volumes traités, les petits

---

<sup>39</sup> Les groupes de distribution alimentaire britanniques sont plus avancés que leurs homologues français dans cette voie. Tesco et Sainsbury ont récemment lancé des enseignes spécifiques de supermarchés de centre ville offrant une large palette de services.

magasins viennent renforcer la puissance de la centrale d'achat du groupe et permettent un meilleur amortissement des coûts fixes.

**Finalement, le centre-ville apparaît comme une possibilité de développement nouvelle pour les grands groupes de la distribution en quête de "seconds marchés".**

#### 4.3.4. Un centre-ville moderne et réduit pour MSS dynamiques

La plupart des MSS sont présentes dans les galeries marchandes et centres commerciaux en raison d'une forte attractivité qui les rend quasiment incontournables. Toutefois, les galeries marchandes et certains centres commerciaux offrent un cadre pas toujours adapté aux enseignes qui souhaitent jouer sur la qualité et l'envie d'acheter. En effet, aux côtés d'une GSA, avec un confort d'achat aléatoire, il est difficile de sortir d'un positionnement prix.

**Les enseignes qui mènent une stratégie de différenciation privilégient la ville.** L'environnement y est plus favorable au shopping qu'à l'achat pratique de fin de semaine. Le centre-ville soutient les concepts "margeants". **Le centre-ville bénéficie en outre d'une image de convivialité et d'authenticité qui est en phase avec le nouvel immatériel de consommation**, et qui correspond précisément à l'image que cherchent à développer certaines enseignes.

Le renouveau du centre-ville passe donc par un commerce spécialisé bien positionné. L'éventualité d'un redéploiement en ville des grands groupes de distribution renforce les exigences de qualité du positionnement des MSS.

Le choix de l'emplacement se révèle de plus en plus décisif, car l'évasion d'une grande partie de la consommation vers la périphérie a considérablement réduit le périmètre du centre-ville marchand. Celui-ci ne comprend plus qu'une ou deux rues pour une ville moyenne de province. **La diminution du nombre de "bonnes rues" conduit les MSS à ne choisir que les "hyper-centres-villes"** (rue de Baune à Grenoble, rue d'Antibes à Cannes, etc.).

#### 4.3.5. Une opportunité pour un petit commerce bien positionné, éventuellement soutenu par un groupement

L'intérêt renouvelé des grandes enseignes nationales pour le centre-ville est un sujet d'inquiétude légitime pour le commerce traditionnel. Toutefois, la régénération du centre-ville

est paradoxalement une chance pour les petits commerces qui sauront trouver un positionnement astucieux.

En effet, **la dimension culturelle et historique du centre-ville est un support intéressant pour des petits magasins positionnés sur une niche extrêmement étroite du marché** (cartes postales de la ville, boutique-musée, cadeaux de luxe, etc.). Le lieu est propice au shopping (bon confort d'achat, accès à un grand nombre de services - y compris municipaux -, heures d'ouvertures tardives, etc.). Toutefois, dans sa grande majorité, **le petit commerce ne pourra survivre que s'il bénéficie d'un emplacement de qualité et en s'associant** à des groupements ou en prenant une franchise. Un grand nombre de commerçants sont encore hostiles à toute perte d'indépendance. C'est pourtant à cette condition qu'ils pourront rester dans la compétition. Seuls, ils ne peuvent ni rationaliser leurs achats, ni mener une communication d'envergure, ni même approfondir leur maîtrise des techniques commerciales de plus en plus pointues.

#### **4.4. Un bel avenir pour les centres thématiques**

Les modifications intervenues au cours des dernières années dans les habitudes de consommation ont parfois renforcé, parfois atténué, l'utilité sociale des différentes formes de distribution. En raison de leur grande fonctionnalité, les galeries marchandes se sont révélées être la solution la plus adaptée à la réduction du temps consacré à l'achat pratique. Aujourd'hui, **les premiers centres thématiques répondent efficacement à la volonté des consommateurs de valoriser davantage le temps consacré au shopping, et à l'engagement des distributeurs dans la production de valeur immatérielle.**

Ces centres thématiques regroupent des commerces et des services variés autour d'un thème commun (culture, sport, gastronomie, etc.). L'esprit qui les anime est proche de celui qui guide les distributeurs positionnés "univers" : les produits sont hétérogènes, mais tentent de répondre à une même fonction de consommation.

Des expérimentations sont en cours : les pôles "auto" réunissant des concessionnaires et des enseignes "néo-professionnelles" spécialisées ; le Carrousel du Louvre constituant un pôle culturel associant commerces et musée<sup>40</sup> ; des pôles "sortie" ou "soirée" regroupant un

---

<sup>40</sup> Au sein même du Carrousel du Louvre, le pôle restauration mérite d'être mentionné. Celui-ci n'est pas seulement original parce qu'il propose, dans un espace commun, des services offerts par des restaurateurs spécialisés indépendants (cohérence : fonction de restauration), mais aussi parce que l'offre d'ensemble évoque une valeur symbolique d'exotisme et de découverte (cohérence immatérielle).

complexe de salles de cinéma, des entreprises de restauration<sup>41</sup> et, pourquoi pas, une discothèque, une Fnac ou un Virgin<sup>42</sup>, un service de garderie... ; des pôles "forme" associant une GSS en articles de sport, une librairie spécialisée, une salle de gymnastique<sup>43</sup>...

En matière d'équipement commercial, **l'essor des centres thématiques devrait constituer la principale nouveauté des dix prochaines années**. En affirmant davantage les concepts de distribution, **les centres thématiques devraient accélérer l'obsolescence des CCR classiques au positionnement incertain**. Une réponse pour ces derniers consiste précisément, comme on l'a vu, à se structurer par pôles thématiques. Reste à savoir si cette structuration suffira à l'affirmation d'une identité et à l'attraction d'une clientèle spécifique.

**Les complexes thématiques devraient de surcroît rencontrer les préoccupations des collectivités locales et des aménageurs du territoire**. Au-delà du fait évident que de tels complexes thématiques peuvent apparaître comme des opérations de prestige pour les collectivités locales, ils présentent l'intérêt de réclamer **des critères de localisation moins exigeants**. Deux raisons principales à cela :

- Leur clientèle est composée "d'amateurs" qui viendront rechercher au sein du complexe à la fois la fonctionnalité d'une offre spécialisée très complète et un lieu de promenade où ils pourront plonger dans cet univers thématique qu'ils affectionnent, découvrir des nouveautés, tester des produits, recevoir les conseils d'une force de vente qualifiée, rencontrer d'autres amateurs... Cette motivation de l'amateur pourrait lui permettre :

- d'accepter de se déplacer relativement loin. La contrainte d'accessibilité est de ce point de vue nettement desserrée par rapport à une GSS traditionnelle (voir la distance que consentent à parcourir les clients d'Ikea, complexe thématique à lui seul). Un complexe thématique peut ainsi éventuellement servir à désenclaver une zone périurbaine défavorisée (à condition toutefois qu'elle bénéficie de l'infrastructure de transports requise) ;

- de supporter des prix raisonnablement élevés. Un complexe thématique peut alors, plus facilement que d'autres formes de commerce, supporter des charges de centre-ville. De plus, les centres thématiques réclament un minimum de mise en scène, qu'il peut être

---

<sup>41</sup> Plusieurs formules répondent déjà à cette attente (Hippo-ciné, menu Mac Ciné, etc.).

<sup>42</sup> L'implantation des magasins Fnac à Paris-Bastille (entre cinémas et opéra) et boulevard des Italiens (entre cinémas et restaurants), ou Virgin sur les Champs Elysées... répond déjà à cette rationalité.

<sup>43</sup> Le complexe Aquaboulevard n'est pas très éloigné de ce modèle.

plus facile d'obtenir en centre-ville en raison de son histoire, de son architecture, etc. Par exemple, l'association d'un centre à vocation culturelle et d'un musée peut révéler d'importantes synergies. De tels complexes thématiques peuvent ainsi constituer une opportunité de survie pour un petit commerce spécialisé dans un centre-ville revigoré.

- Certes, les centres thématiques sont généralement consommateurs d'espace. D'abord, parce que la valorisation de l'achat-plaisir réclame un grand confort d'achat. Ensuite parce que la crédibilité d'un centre thématique passe généralement par la réunion d'un nombre minimum d'enseignes reconnues dans leur spécialité. Toutefois, la spécialisation du complexe permet d'envisager son développement sur des espaces bien plus modestes que ceux réclamés, par exemple, par un CCR.

Au total, **la localisation d'un complexe thématique semble assez largement ouverte.** Cette marge de manoeuvre peut en faire un instrument précieux d'aménagement du territoire. A ce titre, le complexe thématique peut être une occasion de partenariat entre les collectivités locales et les distributeurs. En effet, la réussite de tels complexes réside certainement dans **un voisinage réfléchi entre des commerces articulés autour de la thématique et des éléments non commerciaux** renforçant le caractère non exclusivement fonctionnel du complexe et augmentant ainsi son attractivité. La nature de ces éléments non commerciaux peut être variée : un complexe sportif, un lieu culturel (musée, monument, salles de spectacles...), une aire récréative, un site naturel ou historique... Le concept de "prairie" récemment lancé par Décathlon près de Sophia Antipolis constitue à ce titre une initiative innovante couplant l'action d'un distributeur à l'intervention d'une collectivité et la participation d'associations. Le point de vente est implanté sur un site de 3 hectares, à proximité de l'autoroute A8. Au sein de ce site, ont été aménagés une salle de basket et une piscine municipale, un parcours de VTT, un mur d'escalade, une salle de fitness... Le magasin offre de nombreux services tels que la location de VTT, des ateliers de réparation, un bureau de guides pour les randonnées pédestres et des aires d'essai pour le matériel vendu...

La municipalité de Domont (ville de 15 000 habitants au nord de Sarcelles, en région parisienne) tente d'aménager une ZAC de trois hectares dans une perspective thématique. Les responsables veulent valoriser la qualité du site : parc naturel verdoyant, proximité d'un golf, d'un étang de pêche, fort du XIXème siècle, projet d'implantation d'une "ferme modèle"... et situation au bord de l'autoroute A1. La ZAC devrait accueillir des enseignes orientées loisirs et achat-plaisir : une moyenne surface spécialisée articles de pêche, une

MSS ou GSS sport "qualitative", une enseigne "jeune habitat", un magasin d'art de la table, un cinéma...

La création prochaine des "Pavillons de la mode" (regroupant 150 boutiques qui présenteront les collections des grands créateurs) à proximité de Disney Land Paris est une autre illustration de la synergie pouvant naître entre un complexe thématique et l'identité d'un "lieu" (ici, la vocation touristique internationale).

**On voit donc que les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle d'impulsion à travers l'installation d'infrastructures pouvant constituer le noyau du complexe.** Il va également de soi que la contrepartie réside dans le fait que les implantations commerciales devront respecter un cahier des charges contraignant, notamment sur le plan de l'architecture.

Dans l'optique de tels complexes, les architectes sont naturellement conduits à raisonner sur des notions d'espace à tout point de vue : espace d'accueil (magasins ouverts et salles larges), accueil des voitures (parking gardés), espace de circulation (allées élargies), etc. En particulier, les centres thématiques sont le lieu privilégié de la mise en commun d'espaces de consommation à la frontière de magasins de plus en plus "ouverts" sur l'extérieur. Par exemple, le "Restorama" du Carrousel du Louvre est en quelque sorte la "salle à manger" commune d'une douzaine de restaurateurs très différents les uns des autres (du fast food aux produits du terroir). **L'absence de frontière nette entre les magasins dilue encore davantage les enseignes dans l'"univers" du centre.**

**Le lancement d'un complexe thématique est cependant une initiative hardie.** Le succès apparemment très mitigé des pôles auto révèle la complexité d'un tel montage et les risques d'échec qu'il comporte. Au même titre que pour une enseigne, **la réussite d'un pôle implique de retenir un critère de cohérence pertinent qui puisse effectivement être servi par un ensemble d'enseignes indépendantes ayant chacune une stratégie spécifique.** Enfin, un complexe thématique ciblant le plus souvent un sous-ensemble plus ou moins large de consommateurs, il réclame sans doute une vaste zone de chalandise. Il constitue vraisemblablement un concept réservé aux grandes agglomérations.

## **CONCLUSION**

---

La grande distribution est soumise à trois grands facteurs de changement :

- l'évolution des comportements de consommation ;
- le durcissement du cadre réglementaire ;
- sa dynamique endogène de développement.

La combinaison de ces trois facteurs engage la grande distribution vers un changement de régime de croissance qui comporte un certain nombre de conséquences sur la stratégie des acteurs, en matière de concept commercial, de conception des magasins et de critères d'implantation.

### **1. VERS UNE "FRAGMENTATION" DE LA CARTE STRATÉGIQUE DE LA GRANDE DISTRIBUTION**

- **Une plus grande segmentation des concepts commerciaux.** En caricaturant, la grande distribution est née polarisée sur des concepts "prix-généraliste-produit"<sup>44</sup>. En se développant, elle accroît sa diversité et multiplie les concepts tout au long des trois grands axes stratégiques. Ainsi voit-on se développer des concepts "différenciation", "spécialiste" et "univers". Ce mouvement "d'éclatement" des concepts commerciaux développés par la grande distribution est appelé à s'intensifier à mesure que la nécessité d'exploiter "intensivement" les marchés apparaîtra avec plus d'évidence. Cette segmentation des concepts commerciaux, en rendant aux yeux des consommateurs les enseignes moins directement substituables les unes par rapport aux autres, favorisera un certain relâchement de l'intensité de la pression concurrentielle et son déplacement graduel vers des arguments hors prix.

---

<sup>44</sup> Voir les grands axes stratégiques décrits dans la seconde partie de ce rapport.



- **Une plus grande recherche de différenciation**, y compris parmi les enseignes développant un même concept commercial. La différenciation apparaît comme un moyen de desserrer l'étau de la concurrence, de mieux cibler sa clientèle, et donc de la fidéliser et de stimuler ses achats. Les options sur lesquelles s'appuieront ces stratégies de différenciation pourront être très variées. Il n'est pas sûr que, pour l'instant, le marché tolère le coût de ces stratégies. Des gains de productivité dans la logistique sont plus que jamais nécessaires afin de pouvoir "financer" cette différenciation sans compromettre excessivement le positionnement "prix" de l'enseigne.
- **La recherche d'une plus grande cohérence**. Cette recherche de cohérence s'opère à deux niveaux :
  - par rapport à l'ambivalence de l'acte d'achat entre "corvée" et "plaisir". Selon la nature des produits vendus et le positionnement stratégique retenu, les enseignes tendent généralement à proposer une prestation cohérente par rapport à l'une des deux dimensions de l'acte d'achat. Ceci est source d'une segmentation supplémentaire opérant entre, d'une part, le commerce "pratique" dont l'offre vise à minimiser le coût (réel et psychologique) de l'obligation de faire ses courses et, d'autre part, le commerce "plaisir" qui développe la dimension conviviale, voire festive, de l'acte d'achat. Cette segmentation n'est pas étanche, et certains distributeurs s'efforcent de jouer simultanément sur les deux tableaux. Le danger de cette voie médiane est précisément l'insuffisante cohérence du concept proposé qui risque d'en résulter.
  - par rapport à la nature des produits vendus. Avec le développement de la segmentation et de la différenciation, un magasin peut de moins en moins n'être qu'un réceptacle de marchandises. Les produits vendus doivent être en cohérence avec le concept proposé. Cela a bien sûr des conséquences immédiates sur la largeur et la profondeur des assortiments proposés (un hyper visera le consommateur médian avec un assortiment large et peu profond, un hyper-spécialiste offrira un assortiment ciblé mais profond...). Au-delà, les distributeurs recherchent de plus en plus systématiquement à créer une cohérence au sein d'une offre de produits hétérogènes. Cette cohérence peut reposer sur une logique fonctionnelle (proposer l'ensemble des produits nécessaires à la satisfaction d'une certaine gamme de besoins ou à la réalisation d'une certaine activité) ou sur une composante immatérielle (cas de Nature & Découverte).

Au total, la "carte stratégique" du secteur de la grande distribution (c'est-à-dire la position des différentes enseignes sur les différents axes stratégiques) révèle un mouvement de

"fragmentation" reflétant la multiplication des concepts commerciaux proposés aux consommateurs.

## **2. LA FRAGMENTATION DE LA CARTE STRATÉGIQUE APPELLE LA "SPÉCIFICATION" DES PÔLES COMMERCIAUX**

Le souci de cohérence dont il vient d'être question se prolonge dans la relation du point de vente à son environnement commercial et non commercial. La plupart des enseignes ont besoin de s'intégrer à un pôle commercial afin de renforcer leur attractivité propre. Mais, au-delà, l'identité et le positionnement commercial des enseignes avoisinantes doivent se révéler en cohérence avec le positionnement adopté par le point de vente. Selon la nature des produits, on recherchera le voisinage d'enseignes positionnées sur des marchés différents ou, au contraire, la proximité d'enseignes concurrentes. Plus abstraitement, il ne doit pas y avoir de hiatus entre les positionnements stratégiques adoptés par les différentes enseignes d'un même pôle commercial. Chacune doit venir renforcer l'identité et le positionnement du site par rapport aux grands axes stratégiques, et apporter ainsi une valeur ajoutée de différenciation spécifique s'ajoutant à celle de chaque enseigne prise séparément<sup>45</sup>. Ainsi, une galerie marchande, une ZAC, un CCR pourront de moins en moins être une simple agglomération de commerces. Ils devront affirmer une cohérence, par rapport à l'axe "corvée-plaisir" et selon une logique fonctionnelle ou symbolique. Nous proposons de désigner par le terme de "spécification" le processus qui conduit à donner une identité et une spécificité croissante à chaque pôle commercial. Le processus de spécification limite ainsi la substituabilité entre les pôles pour les distributeurs en quête d'implantations ainsi que pour les consommateurs. La spécification accompagne donc le mouvement général vers une plus grande complémentarité entre les différents éléments de l'appareil commercial.

## **3. LES PERSPECTIVES EN MATIÈRE D'URBANISME COMMERCIAL : ENTRE FORCES CENTRIFUGE ET CENTRIPÈTE**

Sur le plan de la géographie commerciale, ces tendances de fond exercent simultanément un effet centrifuge et une force centripète.

---

<sup>45</sup> Cas du Carrousel du Louvre où le rassemblement d'enseignes "cohérentes" crée une valeur ajoutée pour le consommateur qui va bien au-delà de celle découlant de la somme des valeurs ajoutées générées par chaque enseigne. Le pôle commercial est en lui-même porteur de sens et vecteur d'affirmation d'une forte différenciation.

- **Un effet centrifuge** : le besoin d'agglomération commerciale, l'intensité des forces qui poussent à l'accroissement des surfaces de vente, l'importance critique de l'accessibilité (du consommateur bien sûr, mais aussi du point de vue logistique), l'évolution des modes de vie... sont des facteurs qui plaident en faveur d'une poursuite de développement de l'appareil commercial en périphérie. Ce développement devrait s'accompagner du renforcement de ce qui fait la spécificité de chacune des trois formes de commerce périphérique. Les galeries marchandes en affirmant leur fonction utilitariste et généraliste ; les ZAC en renforçant leur positionnement "achat-plaisir" et "univers". L'issue la plus favorable pour les CCR est sans doute le renforcement d'une identité de "shopping center" (achat-plaisir) reposant sur le rassemblement d'enseignes très différenciées, formant un ensemble cohérent sans s'enfermer dans une spécialisation incompatible avec leur grande dimension. Il leur revient de développer des positionnements "univers" généralistes. Dans cette perspective, on peut s'interroger sur le risque d'insuffisante cohérence associé au fait que nombre de CCR soient articulés autour d'une grande surface alimentaire.
- **Un effet centripète**. Cet effet repose pour une grande part sur l'attrait que constitue le centre-ville comme instrument de stratégies de segmentation et de différenciation. Il permet le ciblage d'une population spécifique, répond très favorablement à un positionnement "achat-plaisir", et les enseignes peuvent trouver dans les spécificités du lieu (son histoire, son architecture, le voisinage d'infrastructures publiques) un environnement propice à la différenciation et porteur de cohérence. En sens inverse, la diffusion des stratégies de différenciation accroît la capacité des distributeurs à supporter les surcharges associées à une implantation urbaine. Les perspectives de "virtualisation" d'une partie de l'offre du distributeur permettront dans l'avenir de mieux gérer la contrainte d'espace que pose souvent une implantation en centre-ville. Enfin, le centre-ville devrait profiter du renforcement de la prise de conscience, du pouvoir et des moyens des collectivités locales.

La résultante de ces deux forces est incertaine. La reconquête du centre-ville n'est pas acquise. Elle devra se faire en tenant compte de la poursuite d'un élément majeur de structuration de l'appareil commercial : la **polarisation**.

## **4. QUELLES PERSPECTIVES POUR LE COMMERCE DANS LES GRANDES AGGLOMÉRATIONS ?**

### **4.1. Les caractéristiques actuelles**

Dans les grandes agglomérations, le commerce de centre-ville se compose de plusieurs hypercentres et d'un nombre plus importants de "centres de quartier".

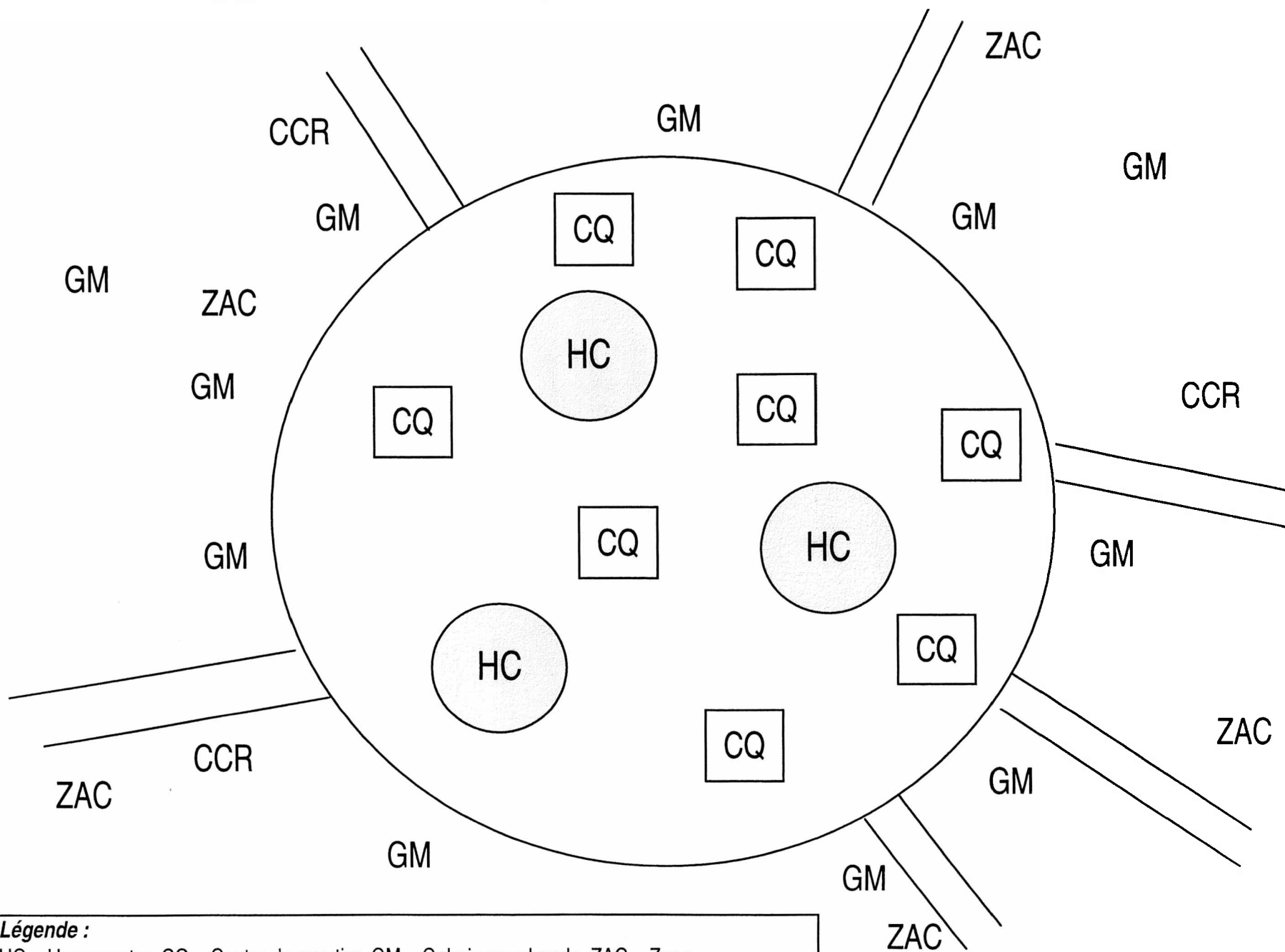
Les hypercentres jouissent d'une forte capacité d'attraction qui déborde très largement dans la périphérie, même éloignée, atteint les villes moyennes de la région et capte un flux non négligeable de clientèle "touristique". Les secteurs les plus représentés sont l'équipement de la personne et les loisirs-culture (commerces et services récréatifs). L'offre en matière d'équipement du foyer est significative mais est entravée par les contraintes logistiques. Les enseignes présentes dans l'hypercentre sont nombreuses à avoir adopté un positionnement "différenciation" (ce qui leur permet de supporter le coût de l'immobilier de l'hypercentre) et "achat-plaisir". Les points de vente présentent une grande diversité de dimension.

Les "centres de quartier" desservent principalement les personnes habitant ou travaillant dans le quartier. Leur capacité d'attraction est très limitée. L'appareil est principalement composé de commerces d'alimentation générale (en petite ou moyenne surface) ou spécialisés (boucherie, primeurs...) et de prestataires de services. Le positionnement des enseignes est généralement inscrit dans une logique "d'achat pratique". La surface moyenne des points de vente est modeste.


Le commerce de périphérie est composé des galeries marchandes, des centres commerciaux régionaux et des zones d'activités commerciales.

Les galeries marchandes, articulées autour d'une grande surface alimentaire, sont localisées au coeur de villes périphériques ou le long de grands axes de communication. Leur zone de chalandise est relativement étroite (la commune d'implantation et les franges des communes limitrophes) et dépend de la densité d'implantation des galeries marchandes dans l'agglomération. Les secteurs les plus représentés sont l'alimentation générale (en grande surface), l'équipement de la personne (habillement, chaussure, optique...) et les services. Les enseignes ont souvent adopté un positionnement "prix", "produit", "achat pratique". En dehors de la grande surface alimentaire servant de "locomotive" à la galerie, les commerces sont de dimension moyenne relativement faible.

# Grande agglomération aujourd'hui



**Légende :**

HC = Hypercentre. CQ = Centre de quartier. GM = Galerie marchande. ZAC = Zone d'activité commerciale. CCR = Centre commercial régional.  Liaison interurbaine à haut débit

Les centres commerciaux régionaux, en nombre limité, sont généralement situés aux limites de la première couronne, le long d'axes de communication interurbains à fort débit. Comme leur nom l'indique, leur zone de chalandise a vocation à couvrir une fraction significative de l'agglomération. Si la plupart des CRR renferme un hypermarché, l'attractivité du CCR repose également très largement sur la présence de commerces non alimentaires spécialisés affichant une enseigne à forte notoriété. Outre l'offre alimentaire de l'hyper, l'offre du CCR est proche dans sa composition sectorielle de celle d'un hypercentre (habillement, chaussure, parfumerie, optique, petit équipement du foyer, produits culturels...) et intègre de plus en plus de services (notamment récréatifs). Les enseignes implantées en CCR ont souvent un positionnement fondé sur la différenciation et l'achat plaisir. Comme l'hypercentre, le CCR rassemble des points de vente de toute dimension, même si, outre l'hypermarché, les grandes surfaces sont relativement peu fréquentes.

Les zones d'activités commerciales sont elles aussi relativement peu nombreuses. Elles sont généralement situées dans la deuxième couronne périphérique, le long des grands axes de communication interurbains. Les hypermarchés "isolés" (qui ne sont pas accompagnés d'une galerie marchande de taille significative) côtoient des grandes et moyennes surfaces spécialisées en particulier dans les secteurs de l'équipement du foyer (meuble), du bricolage et du sport. La zone de chalandise de ces zones peut être très étendue, en particulier lorsque la ZAC comporte des enseignes à très forte notoriété développant un concept exclusif (Ikea), ou lorsque la zone rassemble une quantité suffisamment importante d'enseignes répondant à une même fonction pour en faire une référence dans ce domaine.

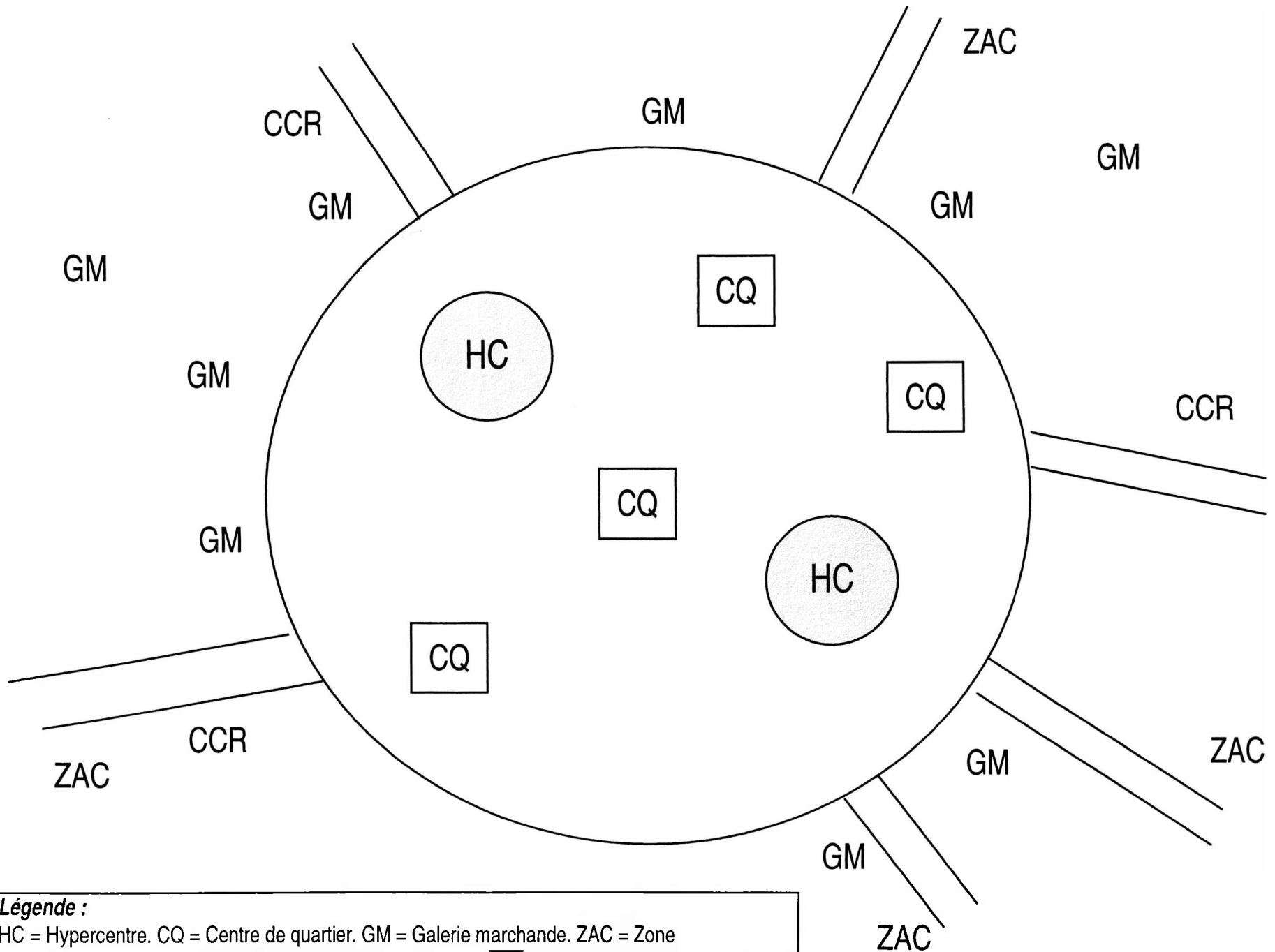
#### **4.2. Les perspectives**

Le caractère le plus général est la polarisation croissante.


En centre-ville, une croissance inégale des hypercentres est possible - ce qui peut mener à terme à la réduction de leur nombre - en particulier lorsqu'ils ne parviennent pas à cultiver une spécificité (par exemple une spécialisation sectorielle, par niveau de gamme, ou selon un univers) qui servirait de base à un "partage du marché" du centre-ville. La principale menace qui pèse sur les hypercentres est la concurrence des CCR. L'avenir des hypercentres dépendra ainsi largement de la capacité de modernisation des CCR.

Les centres de quartier devraient voir leur nombre diminuer en raison, notamment, du "dépeuplement" des quartiers et de la capacité d'attraction croissante des pôles commerciaux périphériques.

# Grande agglomération demain



**Légende :**

HC = Hypercentre. CQ = Centre de quartier. GM = Galerie marchande. ZAC = Zone d'activité commerciale. CCR = Centre commercial régional.  Liaison interurbaine à haut débit

Le même phénomène de polarisation devrait marquer l'évolution du commerce de périphérie.

L'évolution du nombre de galeries marchandes est incertaine. On peut craindre que parmi les plus importantes d'entre elles, certaines disparaissent sous le poids de la concurrence exercée par les formes commerciales concurrentes. Les petites galeries marchandes devraient voir leur nombre et leur capacité d'attraction continuer de s'accroître.

L'avenir des CCR est incertain. Il dépend pour beaucoup de leur capacité à se rajeunir et à préciser leur positionnement. Il dépend également de la richesse vive de leur zone de chalandise. On peut tabler raisonnablement sur une stabilisation de leur position, accompagnée d'un approfondissement de leur spécificité (en particulier autour d'une approche récréative).

L'évolution du nombre des ZAC est lui aussi incertain. Il est par contre probable que l'on assiste à de nombreuses restructurations (réaménagement des zones existantes, fermeture de certaines zones, ouverture de nouvelles...). Leur dimension moyenne est sans doute appelée à s'accroître et leur offre à s'organiser davantage (à la fois dans l'espace et dans une logique sectorielle et stratégique). Les rapprochements de ZAC et de CCR ne sont pas à exclure dans les zones les plus peuplées et les mieux desservies par les infrastructures de transport.

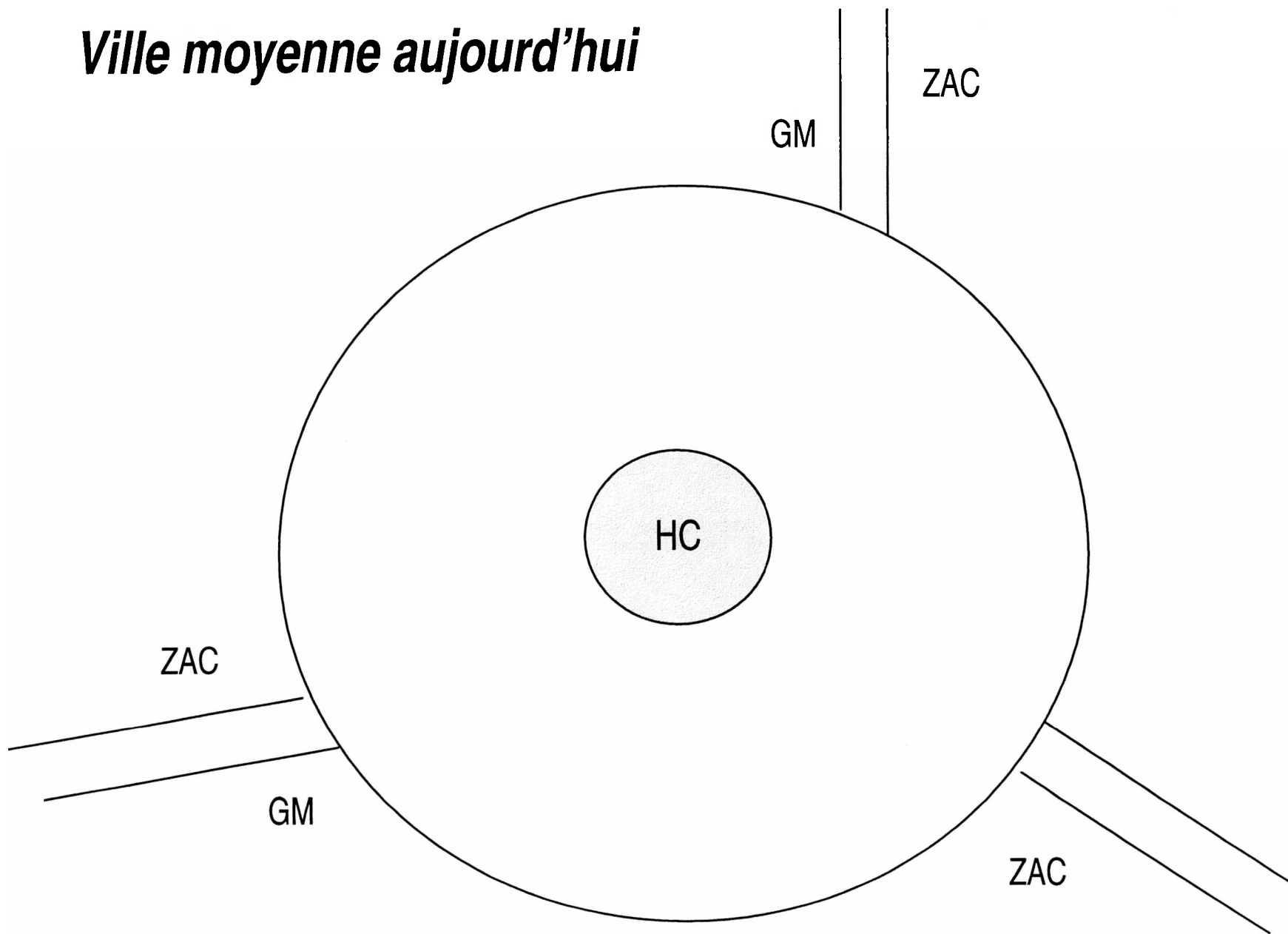
## **5. QUELLES PERSPECTIVES POUR LE COMMERCE DANS LES VILLES MOYENNES ?**

### **5.1. Les caractéristiques actuelles**

Les villes moyennes (environ moins de 50 000 habitants) ne disposent que d'un hypercentre. La composition sectorielle de l'hypercentre est de même nature que dans les grandes agglomérations (équipement de la personne, culture-loisir...). C'est le lieu d'implantation privilégié des grandes enseignes nationales ou internationales de commerce en boutique ou en moyenne surface. La zone de chalandise de l'hypercentre s'étend sur l'ensemble de la ville et sa périphérie.



# Ville moyenne aujourd'hui



**Légende :**

HC = Hypercentre. GM = Galerie marchande. ZAC = Zone d'activité commerciale.

— Liaison interurbaine à haut débit

Les centres de quartier ont généralement disparu des villes moyennes à la suite d'un processus de polarisation en faveur de l'hypercentre ou de la périphérie. En dehors de l'hypercentre, l'appareil commercial de centre-ville se résume bien souvent à un commerce de proximité (alimentaire et service) dispersé.

Le commerce de périphérie est concentré autour d'un petit nombre de pôles. Le pôle commercial de périphérie type réunit une galerie marchande d'hyper (le plus souvent de taille relativement modeste) et un ensemble de moyennes et grandes surfaces spécialisées réunies en ZAC. Ces pôles périphériques peuvent être qualifiés de généralistes, même si les secteurs de l'alimentaire et de l'équipement du foyer en sont les points distinctifs.

## **5.2. Les perspectives**

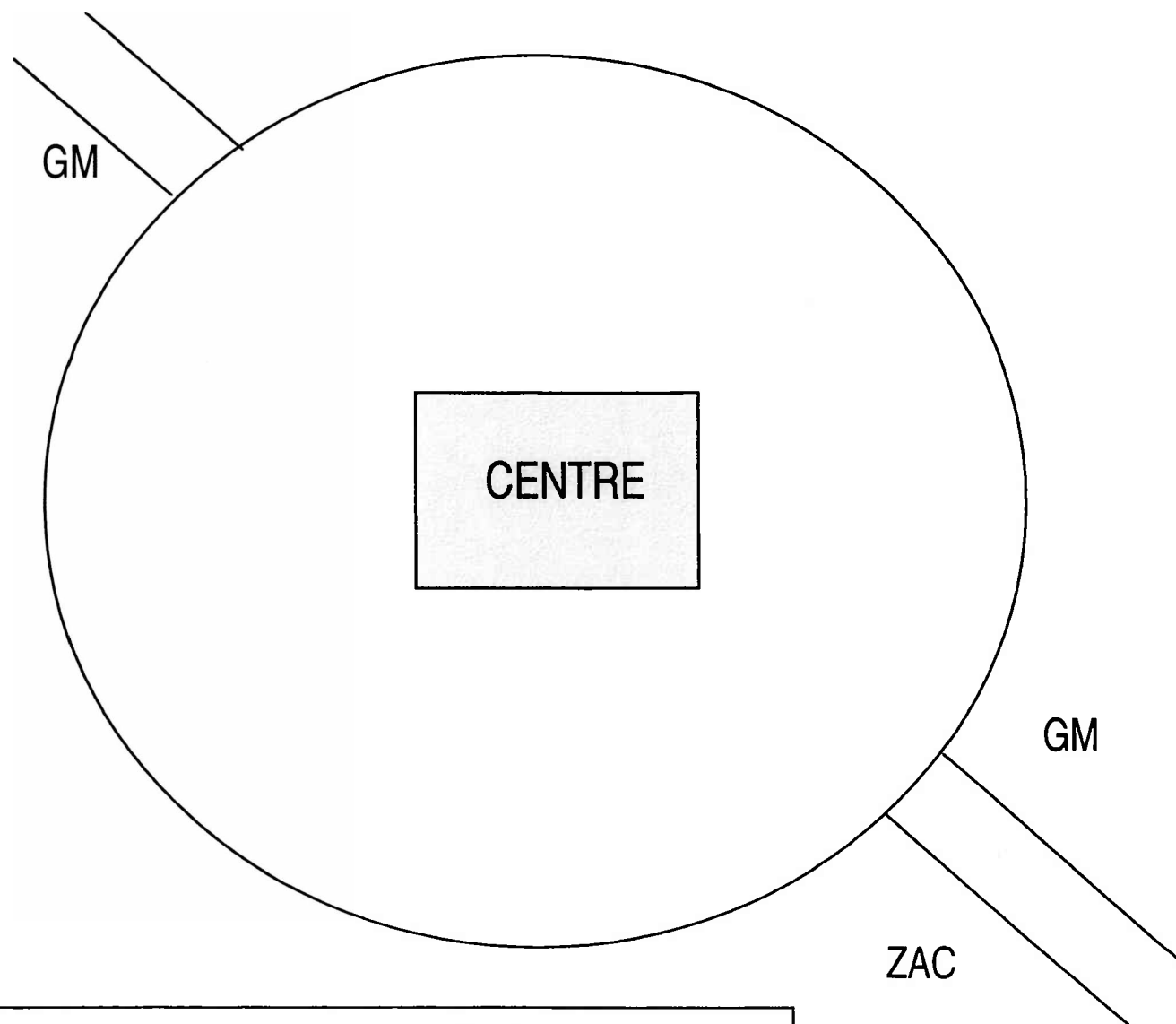
La structure d'ensemble de l'appareil commercial des villes moyennes ne devrait pas connaître d'évolutions radicales. Des incertitudes existent cependant sur la poursuite du mouvement d'érosion du commerce de centre-ville au profit des pôles périphériques. Nous avons déjà étudié comment les stratégies de développement des "seconds marchés" par les grandes enseignes nationales, mais aussi la volonté politique d'un nombre croissant de collectivités, semblent être aujourd'hui de nature à autoriser une interruption de ce mouvement, voire l'amorce d'une reconquête de parts de marché par le commerce de centre-ville. Le véritable danger qui menace le commerce de centre-ville des villes moyennes sera sans doute de moins en moins le commerce de périphérie (qui apparaîtra de plus en plus comme complémentaire), mais la capacité d'attraction des centres-villes et des CCR des grandes agglomérations les plus proches.

## **6. QUELLES PERSPECTIVES POUR LE COMMERCE DANS LES PETITES VILLES ET LES ZONES RURALES ?**

### **6.1. Les caractéristiques actuelles**

Le centre des petites villes est principalement composé de commerces de proximité : alimentation générale, commerce alimentaire spécialisé, services, quelques commerces spécialisés en équipement de la personne et du foyer... L'offre commerciale de périphérie est organisée autour de supermarchés de proximité. Les grandes et moyennes surfaces non alimentaires spécialisées sont rares ; elles sont de taille modeste et concernent principalement le bricolage et la jardinerie.

# *Petite ville aujourd'hui*



**Légende :**  
GM = Galerie marchande. ZAC = Zoned'activité commerciale. — Liaison interurbaine à haut débit

## **6.2. Les perspectives**

Les petites villes et les zones rurales tendent à devenir les terrains de chasse privilégiés des groupements d'indépendants qui éprouvent des difficultés à suivre les groupes intégrés dans la tendance à la croissance de la taille des magasins et dans la mise en oeuvre des positionnements stratégiques "qualitatifs" correspondant au régime de croissance intensive. On peut donc s'attendre à la consolidation de l'appareil commercial de ces zones, voire à une certaine redynamisation imputable à la fois au professionnalisme accru des commerçants (poids croissant de groupements de plus en plus dirigistes) et à l'affaiblissement de la capacité d'attraction des villes moyennes environnantes. La principale menace vient des perspectives de développement du commerce électronique qui risque de provoquer un resserrement encore plus grand de l'offre commerciale sur la proximité.

## **7. LES ENJEUX DE LA DÉMATÉRIALISATION**

Ces hypothèses de transformation de la structure géographique de l'appareil commercial ne tiennent pas compte des effets potentiels du développement du commerce électronique. Quels types de commerce seront les victimes des gains de parts de marché que réalisera le commerce électronique ? Les différentes catégories de localisation seront-elles touchées avec la même intensité ?

Nous avons déjà évoqué l'inégale disposition des consommateurs à procéder à des achats à distance selon les produits. Il n'est cependant pas évident que ce facteur soit de nature à introduire une différence significative dans la sensibilité des différentes catégories de localisation commerciale au développement du commerce électronique.

Face à la praticité du commerce électronique, le commerce d'hypercentre et les CCR devront, plus que jamais, développer leur caractère distinctif d'achat plaisir : contacts humains, esthétique et confort des points de vente, mise en scène des produits, développement de services complémentaires permettant d'affirmer la dimension festive et conviviale du pôle commercial. Ces "pôles de shopping" devront de plus en plus apparaître comme des lieux de loisirs, dans lesquels les consommateurs vivent un temps non contraint, destiné non exclusivement à l'achat, mais aussi à la découverte, au jeu, au spectacle, à la restauration... L'accord intervenu récemment entre Carrefour et la Réunion des Musées

Nationaux, en vue de l'implantation par la RMN de trois expositions au sein des galeries marchandes du distribution est significatif de cette orientation.

Les hypermarchés et leurs galeries marchandes devraient, pour longtemps encore, être relativement épargnés d'une concurrence frontale avec le commerce électronique (tout au moins pour ce qui est de l'offre alimentaire). Le rituel des courses alimentaires est profondément enraciné dans le style de vie de nombreux ménages, et la vente à distance de produits alimentaires bute pour l'instant sur une contrainte logistique qui nuit gravement à sa compétitivité-prix face aux GSA.

Le commerce de "centre de quartier" et les ZAC pourraient être un peu plus exposés. Le premier risque de perdre une partie de sa clientèle aisée et pressée. Les supermarchés, qui sont souvent les locomotives de ces centres de quartier, devront améliorer leurs performances à la fois sur le plan de l'efficacité dans une logique d'achat-pratique et sur celui de la qualité de l'accueil et de la convivialité. Les ZAC pourraient perdre la clientèle de consommateurs les plus éloignés et les plus "compétents" par rapport aux produits recherchés. La réponse pour les enseignes de ZAC pourrait être de poursuivre le mouvement d'élargissement de l'offre, d'évocation d'univers fondée notamment sur la mise en scène des produits... mais aussi d'améliorer l'accessibilité, le confort d'achat, de réduire le temps et l'inconfort associé à l'enlèvement des marchandises...

Au final, le commerce électronique ne devrait pas induire de modification en profondeur de la structure de l'appareil commercial par type de localisation. Son développement s'opérera par ponction de parts de marché sur l'ensemble des circuits existants. Il devrait par contre induire des stratégies d'adaptation de la part des distributeurs susceptibles de redéfinir les positions concurrentielles des différents concepts.

La principale victime du commerce électronique risque d'être le commerce des villes petites et moyennes. Soumises à un mouvement d'évasion de la clientèle vers les plus grandes agglomérations, ces villes profitent actuellement de la volonté de certaines enseignes à forte notoriété d'exploiter les "seconds marchés". Le commerce électronique apparaîtra de plus en plus comme un moyen efficace, et surtout beaucoup moins onéreux, de toucher cette clientèle. Ainsi, il n'est pas absurde que la Fnac renonce à établir une "Fnac moyenne" dans une ville de 40 000 habitants et préfère y faire la promotion intensive de son site "Fnac Direct". Elle pourrait à cet égard s'appuyer sur son réseau de "Fnac Services" qui mettrait à disposition de la clientèle un terminal d'accès et permettrait l'assistance technique et commerciale d'un vendeur... De même, les distributeurs étrangers désireux de pénétrer le

marché français seront sans doute soucieux d'être présents dans les grandes agglomérations, à la fois pour présenter une vitrine de leur concept et pour être en prise directe avec les consommateurs français ; mais il est très probable que le commerce électronique leur apparaîtra comme un moyen très rapide et peu coûteux d'exploiter le marché des villes moyennes.

Au total, par l'effet d'éviction que le commerce électronique pourrait être amené à jouer localement (le commerce de villes moyennes, certains commerces de centre de quartier, certaines enseignes de ZAC...) et par les stratégies d'adaptation que le commerce électronique devrait susciter chez l'ensemble des distributeurs, on peut anticiper que son développement ne soit favorable aux deux grandes tendances qui devraient continuer de marquer l'évolution de l'urbanisme commercial dans les prochaines années : la "spécification" et la polarisation. Si l'évolution de la mobilité moyenne des consommateurs est incertaine, il est très probable que la variance (interindividuelle et pour un même individu au cours d'une période de référence) de cette mobilité connaisse un accroissement au cours des prochaines années.

Dépôt légal : septembre 1998

ISSN : 1242-7764

ISBN : 2-84104-115-8

# COLLECTION DES RaPPORTS

## Récemment parus :

**Prospective de la mobilité locale  
des personnes âgées**

Patrick BABAYOU, Jean-Luc VOLATIER - n°186 (1998)

**Comprendre des insertions professionnelles  
«réussies»**

Patrick DUBÉCHOT - n°187 (1998)

**L'accueil en urgence des personnes en difficulté**

Isa ALDEGHI, Pierre LE QUÉAU, Marie-Odile SIMON  
- n°188 (1998)

**L'occupation des logements d'habitations  
à loyer modéré et son évolution**

Marie-Odile SIMON - n°189 (1998)

**Les opinions des Français sur la qualité et sur  
les risques sanitaires des produits alimentaires**

Département "Conditions de vie et Aspirations des Français"  
- n°190 (1998)

**Accueil des jeunes enfants, conciliation  
vie professionnelle, vie familiale et opinions  
sur les prestations familiales**

Ariane DUFOUR, Georges HATCHUEL, Jean-Pierre LOISEL  
- n°191 (1998)

**Vécus et attentes des principaux acteurs  
des centres sociaux**

Patrick DUBÉCHOT, Pierre LE QUÉAU, Marie-Odile SIMON  
- n°192 (1998)

**Les aménagements des rythmes scolaires :  
2 années en site pilote**

Christine OLM - n°193 (1998)

Président : Bernard SCHAEFER    Directeur : Robert ROCHEFORT  
142, rue du Chevaleret, 75013 PARIS - Tél. : 01 40 77 85 01

ISBN : 2-84104-115-8

# CRÉDOC

Centre de recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie