

Grande distribution : un avenir incertain

Quentin Mathieu¹

Résultats financiers en berne et évolution du comportement des clients obligent les enseignes à rechercher des relais de croissance et d'innovation.

Difficile de savoir à quoi ressembleront les futurs linéaires des enseignes de la grande distribution. Les stratégies en cours ces dernières années annoncent sans aucun doute une grande mutation du paysage actuel des grandes et moyennes surfaces (GMS). Le modèle de croissance des hyper et supermarchés est intimement lié aux transformations de notre société de consommation et plus généralement de notre modèle de croissance fordiste², comme l'atteste l'évolution historique de ce secteur depuis plus de soixante ans.

En France, l'urbanisation et l'émergence d'une classe moyenne pendant la période des Trente Glorieuses ont modifié les fondements du commerce alimentaire. La nécessité de disposer de l'ensemble des produits de grande consommation (PGC), concentré dans un unique espace d'achats pour satisfaire aux exigences de variétés d'une nouvelle classe de consommateurs, soucieuse d'optimiser le temps passé à cette tâche, a été un premier mouvement conduisant à la constitution d'entités commerciales capitalistiques. Ces entités ont été en mesure d'investir les capitaux nécessaires à la construction de grandes surfaces commerciales au cœur des zones de chalandise.

En plus des enjeux stratégiques liés à leur ciblage et à l'installation de points de vente physiques dans les zones péri-urbaines, s'est ajouté un défi logistique avec la maîtrise des coûts liés à l'acheminement des marchandises. Ainsi, d'une structure parcellaire et fragmentée du commerce de détail de l'après-guerre, la distribution alimentaire a progressivement entamé un virage vers la concentration et le regroupement de

¹ Chargé de mission aux Chambres d'agriculture de France. Service études, références et prospective.

² Il s'agit d'une théorie d'organisation industrielle que l'on doit à Henry Ford visant à accroître la productivité par la standardisation de la production et d'une nouvelle organisation du travail.

**LES ENSEIGNES
REDUISENT LEURS
COUTS
LOGISTIQUES EN
AYANT UN POUVOIR
DE NEGOCIATION
ACCRU**

l'ensemble de ses actifs matériels et immatériels (réseaux, main-d'œuvre, gouvernance).

Le développement des enseignes de la grande distribution et de leurs surfaces s'est aussi accompagné d'une très forte croissance de sa masse salariale, avec près de 630 000 salariés dans la branche à son plus haut niveau en 2012. Le groupe Carrefour fait office de premier employeur privé de France, et d'autres enseignes se positionnent parmi les premiers employeurs dans de nombreuses régions, signe de l'importance capitale de la santé de cette branche pour l'économie et l'aménagement territorial. La multiplication des points de vente a nécessité l'emploi d'une main-d'œuvre nombreuse, peu qualifiée, et de plus en plus polyvalente pour améliorer les économies d'échelle dans les unités de vente.

Enfin, cette concentration du secteur s'est traduite, à terme, par la constitution d'une structure oligopolistique de marché durant les années 1990, qui s'est consolidée jusqu'au début de la période s'ouvrant en 2010. Le marché est désormais occupé par six groupes d'enseignes (Carrefour, Leclerc, Casino, Système U, Auchan et Intermarché) réalisant à elles seules plus de 90 % des ventes dans la distribution alimentaire en France. De plus, les alliances aux achats nouées entre ces groupes (telles que Auchan-Casino, ou Carrefour-Cora-Système U) depuis le début des années 2000, ont renforcé le pouvoir de marché de ces enseignes dans la chaîne de valeur agroalimentaire. En mutualisant leurs stratégies d'approvisionnement au sein d'une même centrale d'achat, ces enseignes réduisent d'autant plus leurs coûts logistiques tout en ayant un pouvoir de négociation accru auprès de leurs fournisseurs pour dégager de la marge opérationnelle.

LES CONSOMMATEURS TENDENT A PERSONNIFIER LEURS ACHATS

La croissance du secteur de la grande distribution a été quasiment ininterrompue jusqu'au milieu des années 2000, et ceci malgré les premiers signes d'essoufflement. Le ralentissement de la croissance économique, les nouveaux comportements sociétaux et l'émergence de nouveaux concepts commerciaux tels que le *hard-discount* ont davantage conduit les enseignes à s'adapter efficacement à ces nouveaux phénomènes. Du libre-service au « tout sous le même toit », aux prix bas et actions promotionnelles, les acteurs de la grande distribution encore présents aujourd'hui ont systématiquement su prendre la direction adéquate dans leur orientation stratégique.

La crise économique et financière de 2007-2008 fut un premier coup d'arrêt avec le ralentissement de la

consommation des ménages. Les gains d'économies d'échelle se sont alors contractés en raison de la hausse du prix du foncier, de la limite de réduction des coûts logistiques et de la saturation du marché notamment. La rente de situation dont bénéficiaient ces enseignes s'est également tarie avec les évolutions de la législation, caractérisée entre autres par davantage de contrôle et de réglementation sur l'ouverture des très grandes surfaces (loi Raffarin, 1993) et la fin des marges arrières (loi Chatel de 2008). Les nouveaux canaux de consommation, tels que le *Drive* ou le E-commerce, ne concernent encore qu'une part minoritaire des achats des ménages et peinent à dégager suffisamment de rentabilité pour certaines enseignes, tout en complexifiant leur mode de fonctionnement et leur logistique. Sans oublier l'érosion de l'image de ces sociétés auprès de l'opinion publique, que ce soit sur le traitement réservé à leurs salariés ou sur des pratiques commerciales parfois peu scrupuleuses avec leurs fournisseurs³.

Mais le principal changement de paradigme concerne la complexification du comportement des consommateurs. Le contexte économique, les mutations de la structure familiale et l'individualisation croissante des actes d'achats ont eu une incidence considérable sur le chiffre d'affaires réalisé dans les grandes surfaces alimentaires. Les consommateurs tendent à personifier leurs achats alimentaires avec différents objectifs (santé, plaisir, aspirations sociales) et à avoir une consommation à la fois physique et digitale, entraînant une fragmentation accrue des actes et des lieux d'achats. La recherche de produits davantage différenciés des grandes marques, avec une origine locale et/ou issue de petites et moyennes entreprises se traduit, entre autres, par un recul des ventes des marques nationales dans les linéaires. Ceci amène donc à une refonte progressive du catalogue des références proposées dans les enseignes qui, pour certaines, ont pris du retard dans l'adaptation à cette nouvelle demande. Les résultats financiers récents de certaines enseignes témoignent de l'érosion de leurs performances. Le groupe Auchan Holding accuse une perte nette d'un milliard d'euros sur son exercice de 2018 et a dû céder vingt-et-un sites de ventes en 2019, rien qu'en France pour retrouver rapidement des liquidités. Le groupe Casino fait face à une importante dette de sa maison-mère Rallye et doit céder pour près de 4,5

LA RECHERCHE DE
PRODUITS AVEC
UNE ORIGINE
LOCALE SE TRADUIT
PAR UN REcul DES
VENTES DES
MARQUES
NATIONALES

³ Mathieu Hocquelet, Marlène Benquet, Cédric Durand et Stéphanie Laguërodie, « Les crises de la grande distribution », *Revue française de socio-Economie*, numéro 16, 2016, pages 19-35.

milliards d'euros d'actifs sur deux plans d'action d'ici à 2020. Avec la fermeture presque achevée des Leader Price, ce sont les hypermarchés Géant qui devraient être la principale cible de ces cessions en France. Carrefour a opéré une restructuration de ses effectifs et des cessions de magasins à l'étranger à la suite d'une perte nette de 531 millions d'euros pour son exercice de 2017. La loi Egalim du 1^{er} novembre 2018, si elle concerne toutes les enseignes, s'attaque en particulier aux marges et aux pratiques promotionnelles qui constituent le principal levier de croissance de Leclerc, amenant donc à une profonde remise en question de sa stratégie⁴. Mais la progression significative des résultats financiers d'autres enseignes, comme Intermarché ou Système U, montre que certaines réorientations stratégiques portent leurs fruits et donnent des indications sur le devenir de la distribution.

PRODUITS DE QUALITE, MISE EN VALEUR DES FILIERES LOCALES ET ECORESPONSABLES

**LA DETENTION DE
FILIERES DE
PRODUCTION
CONSTITUE UN
VERITABLE LEVIER
STRATEGIQUE**

Si la détention de filières de production par la grande distribution a permis dans un premier temps aux enseignes de développer des gammes de produits pour capter des parts de marché sur un segment intermédiaire entre les premiers prix et les grandes marques, elle constitue désormais un véritable levier stratégique pour retrouver de la croissance dans les linéaires. Le renforcement par Intermarché de ces filières de production a permis à l'enseigne de parfaitement cerner les nouvelles attentes des consommateurs : produits de qualité, mettant en valeur les filières locales et écoresponsables. Cette volonté de renforcer l'image de marque des produits du groupe a permis d'opérer une différenciation dans les rayons et de capter d'importantes parts de marché sur ses concurrents (+ 0,3 % de progression en 2018). Système U s'inscrit dans une stratégie relativement similaire avec un investissement fort sur son image de proximité et de transparence dans ses relations avec les producteurs locaux. Le groupe Carrefour a entamé un plan de transformation pour redimensionner ses activités et développer de nouveaux concepts commerciaux. La réduction de la taille de ses surfaces commerciales et le retour vers des formats de proximité (3 000 ouvertures à prévoir d'ici à 2022) redessinent la stratégie du groupe qui s'appuyait auparavant sur une concentration des investissements dans ses hypermarchés. Dans la perspective d'une demande accrue des

⁴ Quentin Mathieu, « Loi Egalim. Enième coup d'épée dans l'eau ? », *Paysans et Sociétés*, n°373, janvier-février 2019, pages 5-10.

consommateurs pour les produits en agriculture biologique, Carrefour prévoit un renforcement de son offre en produits bio avec l'ouverture de magasins 100 % bio et un partenariat avec les Chambres d'agriculture pour développer l'agriculture biologique française. Leclerc a adopté un virage similaire sur le renforcement de son offre en produits bio, et mise aussi sur la croissance de son service *Drive* et de ses points de vente spécialisés (parapharmacies, bricolage, parfumeries). Il ressort que, quelles que soient les enseignes, la stratégie adoptée se concentre en particulier sur le consommateur et l'expérience client dans leurs magasins.

LES ENTREPRISES RENFORCERONT LEURS MOYENS EN MARKETING DIGITAL

Une étude co-écrite par le cabinet de conseil Ovum et Criteo propose un scénario de prospective de la grande distribution à l'horizon 2026, particulièrement révélateur du recentrage de la stratégie d'analyse du consommateur et de son comportement⁵. Le digital, s'il est destiné à croître en termes de parts de marché dans le commerce alimentaire, constituera avant tout un moyen d'accompagnement dans les actes d'achats des consommateurs, en particulier pour l'identification des produits (origine, valeur nutritive). Cet usage de la technologie pour appuyer, voire guider le choix des clients, constituera un enjeu majeur pour les enseignes de la distribution en termes de *Big Data*. La récupération et l'exploitation de ces données pour élaborer des modèles d'analyse prédictive des besoins des consommateurs vont pousser ces entreprises à renforcer leurs moyens en marketing digital afin de coller au plus près aux attentes présentes et à venir de leur clientèle.

En outre, la volonté des consommateurs de retrouver du sens dans leurs actes d'achats devrait pousser les enseignes de la grande distribution à repenser leur façon de commercer, afin de nouer une nouvelle relation de proximité avec leur clientèle. Ceci implique une restructuration du salariat de la grande distribution avec une montée en compétence vers des services aux clients, voire de conseil. Le libre-service déclinera au profit de l'embauche dans les surfaces commerciales de métiers spécialisés (comme les métiers de bouche, principalement bouchers, fromagers, maraîchers et poissonniers) pour conseiller la clientèle pendant son parcours dans le magasin, et afin de mettre en valeur des gammes de produits en phase avec les valeurs de la clientèle (en particulier le local et l'équitable).

LA VOLONTE DES
CONSUMMATEURS DE
RETRouver UN SENS A
LEURS ACHATS
IMPLIQUE UNE
RESTRUCTURATION DU
SALARIAT

⁵ *The Future of E-commerce: The Road to 2026*, Cabinet Ovum, 2016.

Enfin, pour renforcer l'expérience client dans les magasins, les enseignes devraient développer le *shop-to-shop* avec la mise à disposition d'espaces dans leurs surfaces commerciales pour des entreprises partenaires, afin d'élargir la gamme de produits et de services proposés à leurs clients.

On perçoit donc le nouveau paradigme qui tend à s'ouvrir pour la grande distribution en France qui n'a certainement jamais été autant bousculée sur ses bases. Pour les producteurs agricoles, de forts enjeux sont présents pour s'insérer dans cette mutation progressive du commerce alimentaire : *blockchain*⁶, communication et image auprès des consommateurs, visibilité sur les réseaux sociaux, conformité aux attentes sociétales. Le consommateur est certainement l'élément clé de ces mutations. Les agriculteurs ont ici une réelle opportunité à saisir pour, d'une part renouer un lien bien souvent distendu avec le client, et d'autre part actionner un levier des plus pertinents pour la reconquête de la valeur agricole.

⁶ Il s'agit d'une technologie de stockage et de transmission d'information transparente et sécurisée et fonctionnant sans organisme central de contrôle.