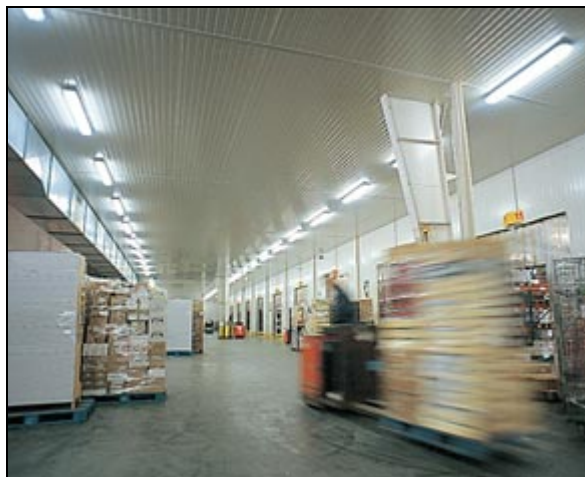


Enjeux et projets des acteurs de la grande distribution alimentaire en France



Sommaire

● Introduction	2
1. Le marché de la grande distribution agroalimentaire en France	3
1.1 Contexte : caractéristiques de la grande distribution.....	3
1.2 Les acteurs du marché	5
1.3 Les hard discounters	6
2. Les enjeux de la grande distribution agroalimentaire française	9
2.1 Guerre des prix / promotions	9
2.2 Logistique et projets de fidélisation : une association difficile	11
2.3 Optimiser la production en optant pour une logistique pointue	12
2.4 Répondre aux nouvelles attentes du consommateur	14
3. Cas d'application	16
3.1 Leclerc lance le premier comparateur de prix sur le Web	16
3.2 Carrefour teste la technologie RFID	17
3.3 Intermarché : une stratégie logistique locale pour s'imposer sur le Web	18
3.4 Auchan lance un concept de « drive » innovant.....	19
3.5 Système U assure la traçabilité de ses MDD	20
3.6 Monoprix innove et dope sa logistique	21
4. Perspectives & Innovations	22
4.1 Les ventes via Internet.....	22
4.2 La collaboration.....	25
4.3 Les systèmes d'information.....	27
4.4 La RFID, nouveau moyen de gestion	27
4.5 Projectives : la guerre des prix	29
● Conclusion	30
5. Les principaux acteurs de la grande distribution alimentaire	31
6. Lognews, l'actualité de la logistique.....	32
Sources	33
Synopsis.....	34

Introduction

Face à l'évolution de la consommation et des comportements d'achat, la grande distribution agroalimentaire européenne a subi une profonde restructuration au cours des dernières années. Plusieurs événements ont amené les enseignes du secteur à évoluer. Parmi ces événements marquants, le hard discount, créé en Allemagne il y a une trentaine d'années, a révolutionné la grande distribution agroalimentaire. Pour contrer la montée de ce phénomène, les grandes surfaces alimentaires françaises ont mis en œuvre de nouvelles stratégies.

Les différents formats de magasin à dominante alimentaire ont ainsi été amenés à évoluer pour conserver leurs parts de marché. Une véritable remise en question a eu lieu à plusieurs niveaux, avec en toile de fond une forte concurrence basée sur la problématique des prix, l'une des principales caractéristiques du secteur de la grande distribution.

La réforme de la loi Galland¹ en 2006 constitue un autre événement marquant pour le secteur, dans la mesure où cette réforme a intensifié la concurrence entre les hypermarchés et les supermarchés. En parallèle de leur lutte face à l'avènement du hard discount, ces formats de distribution classiques se livrent désormais une guerre des prix, avec pour objectif final la fidélisation du consommateur. La croissance des marques premiers prix illustre cette bataille des prix : elles représentent désormais 3,8 % des ventes des enseignes de distribution classiques².

C'est dans ce contexte de concurrence accrue que les marques de distributeurs (MDD) ont fait leur apparition. Leur développement visait à répondre à l'une des principales préoccupations des consommateurs : le rapport qualité/prix. Nous reviendrons, dans cet observatoire, sur le succès rencontré par ces MDD, qui réalisent désormais 28,8 % des ventes des grandes surfaces alimentaires.

Au cœur de la stratégie des hypermarchés et supermarchés, on retrouve également la réduction des coûts directement dépendante d'une plus grande optimisation logistique. Cette optimisation sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement est devenue l'un des éléments clés pour faire face à la pression concurrentielle du marché. Négociation d'achats, réduction des coûts et délais d'approche, meilleure organisation des promotions, fidélisation de la clientèle, réactivité par rapport aux attentes du consommateur ou encore maîtrise de la gamme des produits proposés, constituent autant d'enjeux visés par le secteur.

Enfin, le développement de nouvelles technologies, Internet et la RFID par exemple, a conduit les professionnels de la grande distribution agroalimentaire à s'ouvrir à de nouvelles perspectives, afin de suivre les évolutions du marché mais aussi de répondre aux exigences des consommateurs.

Cet observatoire vise à présenter les différents enjeux et projets mis en place par les acteurs de la grande distribution agroalimentaire afin de rester dans la course. Des témoignages de professionnels de la logistique de la grande distribution, recueillis par le portail d'information Lognews.info, donneront un aperçu des priorités de ces professionnels pour se démarquer sur leur marché.

¹ La loi Galland, ou loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales, a pour but de réglementer les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs.

² Chiffres ACNielson.

1. Le marché de la grande distribution agroalimentaire

1.1 Caractéristiques de la grande distribution française

- Historique

La grande distribution est née en France dans les années 50. En 1949, Edouard Leclerc ouvre son premier libre-service à Landerneau, en Bretagne. Il s'agit d'une épicerie familiale, qui s'étend sur seulement 50 m², et où pour la première fois, le client se sert lui-même. A la même époque, l'automobile se démocratise aux Etats-Unis et des magasins de commerce spécialisé font leur apparition à la périphérie des villes américaines. Avec, à disposition des acheteurs, des chariots, de vastes parkings et des stations essence.

Le concept traverse l'Atlantique et s'étend en France, où apparaît également la formule « Tout sous un même toit », des produits frais à l'électroménager.

En 1963, la banlieue parisienne accueille l'hypermarché Carrefour, première véritable grande surface, symbolisant l'avènement de la grande distribution « à la française ». Dans un premier temps, les principes du commerce traditionnel sont respectés, et cela au bénéfice du consommateur. Mais très vite, la notion de prix complique les rapports entre fournisseurs et distributeurs. Les volumes ne cessant de croître, ces derniers se montrent de plus en plus exigeants.

Les années 60 voient se développer les deux formats majeurs de la grande distribution : en moins de 30 ans, le nombre de supermarchés passe de 200 à plus de 5000 et 1200 hypermarchés viennent concurrencer la première enseigne Carrefour. Le premier centre commercial est également inauguré.

Les années 80 marquent l'avènement d'un nouveau format de distribution venu d'Allemagne : le hard discount. Au cours de cette période, le regroupement des magasins traditionnels en centrales d'achat fait prendre une nouvelle dimension à la logistique du secteur de la grande distribution. L'objectif de ces concentrations : ne plus commander directement les marchandises et peser davantage lors des négociations avec les fournisseurs.

90 % du marché français de la distribution passent ainsi aux mains de cinq centrales d'achat, qui constituent alors un véritable oligopole : Carrefour, Lucie (Leclerc et Système U), Opéra (Casino, Cora, Franprix, Leader Price et Monoprix-Prisunic), Intermarché et Auchan. La mise en place du concept de marges arrière³ symbolise cette domination du marché. Cette taxation, unique au monde, est passée de 10 % à 35 % en 10 ans pour atteindre la barre des 60 % du prix des produits au début des années 2000.

Le 1^{er} janvier 2006, la loi Dutreil mettait fin à ce système qui profitait avant tout aux distributeurs, au détriment des fournisseurs et des consommateurs. Déjà en mai 2002, un grand distributeur français lançait une campagne de communication massive reconnaissant implicitement le phénomène de facturation sans cause. Par la suite, les députés français identifiaient plus de 500 motifs invoqués par les centrales d'achat pour obtenir des avantages de la part

³ Les marges arrière, ou rétro-commissions, étaient, en France, des termes désignant des rémunérations ou des remises différées versées par le fournisseur au distributeur.

de leurs fournisseurs. Ces derniers n'avaient alors que deux choix : se soumettre aux exigences des distributeurs ou être « déréférencés », ce qui signifie garder pour eux leurs marchandises et à terme, fermer leurs usines. A l'époque, certains fournisseurs n'étaient référencés que par deux ou trois centrales d'achat, ce qui aggravait leur encore leur situation de dépendance.

En ralentissant les phénomènes de concentration, qui bloquaient la concurrence et restreignaient le choix des consommateurs, et cela au détriment de la qualité des produits, l'amendement Dutreil a donné un second souffle à la grande distribution française.

- *Organisation de la filière*

En France, la grande distribution correspond aux grandes surfaces alimentaires distribuant principalement des produits alimentaires. Le secteur propose ainsi trois types de produits : les produits alimentaires qui représentent la principale partie du chiffre d'affaires de la filière, les produits non-alimentaires destinés à diversifier l'offre et les services (téléphonie mobile, assurances, voyages, crédit à la consommation...).

Trois formats de magasins se partagent le marché de la grande distribution :

- Les hypermarchés, qui disposent d'une surface de vente d'au moins 2 500 m² et réalisent plus du tiers de leur chiffre d'affaires en produits alimentaires ;
- Les supermarchés, dont le hard discount, qui exploitent une surface de vente comprise entre 400 et 2 500 m² et réalisent plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires dans la vente de produits alimentaires ;
- Et les magasins populaires, d'une surface de vente allant de 400 à 2 500 m², et qui constituent l'équivalent des supermarchés mais en centre-ville (Monoprix par exemple).

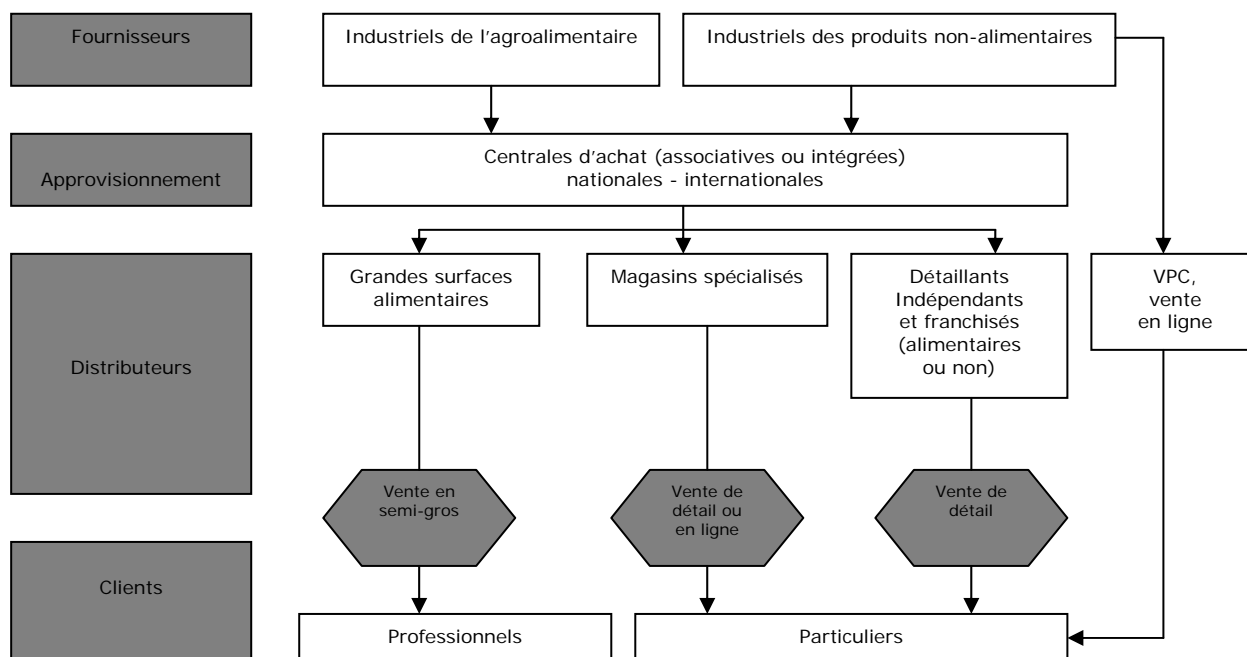
La grande distribution moderne se caractérise par une organisation logistique particulièrement complexe. A la naissance de la filière, logistique et distribution étaient liées, avec des boutiques dans chaque village et chaque quartier de ville, des grossistes et magasins régionaux d'usine dans chaque région, des transports à longue distance par chemins de fer et des transports de courte distance par petits camions et camionnettes.

Aujourd'hui, la donne a changé et le secteur a connu le développement d'une forte concurrence entre ses différentes enseignes de distribution. En découle une organisation logistique de la filière qui a lieu à deux niveaux :

- En amont, où les fournisseurs de la grande distribution sont nombreux et variés, tant au niveau de leur activité que de leur taille. Des centrales d'achat, intégrées ou centralisées, gèrent les approvisionnements ;
- En aval, où la vente aux consommateurs finaux se fait par l'intermédiaire des différents formats de magasins ou via les supermarchés en ligne.

Plus précisément, la gestion de la chaîne logistique en grande distribution concerne l'optimisation de deux processus, avec en arrière-plan la notion de flux tendus : la production et le fonctionnement de la chaîne logistique, avec pour objectifs de gérer au mieux le personnel, réduire les stocks et pousser la chaîne de production à une productivité optimale.

L'organisation du secteur de la grande distribution⁴



1.2 Les acteurs du marché

Une vingtaine d'enseignes se partagent le marché de la grande distribution en France. Six groupes dominent ce marché : Auchan, Casino, Carrefour, Intermarché, Leclerc et Système U. Les groupes étrangers sont très peu présents, à l'exception de l'allemand Métro et de hard discounters comme Lidl qui ont réussi quelques percées.

Une enquête menée par le magazine LSA démontre que l'industrie agroalimentaire continue d'occuper une place importante sur le marché de la distribution. Ainsi, cette étude démontre que les leaders de l'alimentaire, Carrefour, Leclerc, Intermarché ou encore Casino, figurent toujours parmi les 100 premières places de ce classement.

Selon le magazine LSA, les 100 leaders français de la distribution ont enregistré, en moyenne, une progression de 3,4 % de leur chiffre d'affaires cumulé en 2006, par rapport à 2005. Même si ces enseignes sont loin d'afficher une forte croissance, elles maintiennent tout de même le cap.

⁴ Source : Eurostaf, Les sectographies, La grande distribution à dominante alimentaire, sept. 2003.

Les principales enseignes françaises en chiffres⁵ :

1. E. Leclerc

Statut : groupement

CA 2006 : 29 375 M€, + 3,1 % vs 2005

Nombre de magasins en 2006 : 507

Activités : hypermarchés, supermarchés et magasins spécialisés

2. Carrefour

Statut : intégré

CA 2006 : 24 061 M€, + 1,7 % vs 2005

Nombre de magasins en 2006 : 218

Activités : hypermarchés (Carrefour), supermarchés (Champion), hard discount (ED) et autres (Shopi, Marché plus, 8 à huit, Proxi...)

3. Intermarché – groupe Les Mousquetaires

Statut : Groupement

CA 2006 : 22 650 M€, + 3,8 % vs 2005

Nombre de magasins en 2006 : 1795

Activités : hypermarchés (Intermarché), supermarchés (Ecomarché) et hard discount (Netto)

4. Auchan – groupe Mulliez

Statut : intégré

CA 2006 : 14 500 M€, CA = 2005

Nombre de magasins en 2006 : 120

Activités : hypermarchés (Auchan) et supermarchés (Atac)

5. Super U – groupe Système U

Statut : groupement

CA 2006 : 12 380 M€, + 2,8 % vs 2005

Nombre de magasins en 2006 : 672

Activités : hypermarchés (Hyper U), Supermarchés (Super U et Marché U)

6. Géant Casino – groupe Casino

Statut : intégré

CA 2006 : 7094, + 1,3 % vs 2005

Nombre de magasins en 2006 : 128

Activités : hypermarchés (Géant), supermarchés (Casino, Franprix et Monoprix) et hard discount (Leader Price)

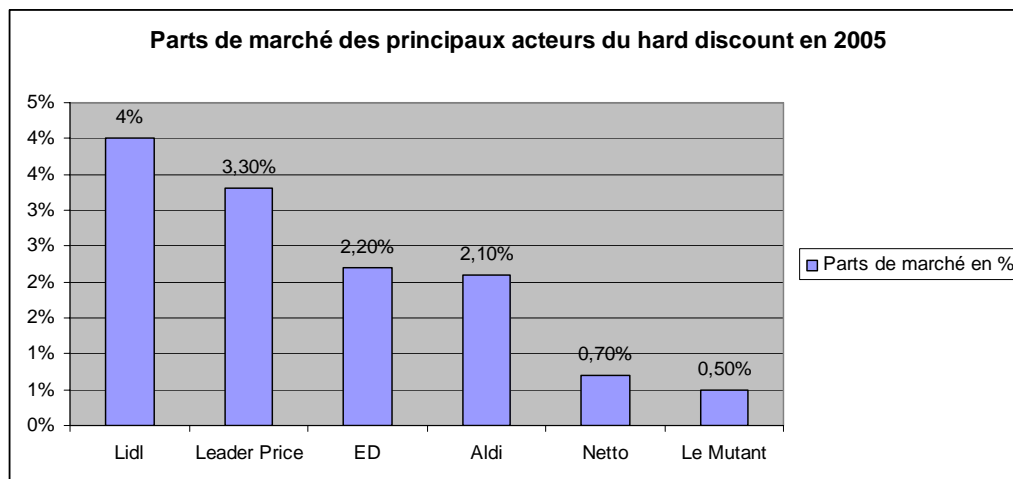
⁵ Chiffres LSA.

1.3 Les hard discounters

C'est en 1988 que les premiers magasins de hard discount débarquent en France. La dégradation du pouvoir d'achat des ménages, un contexte inflationniste et la limitation des ouvertures de grandes et moyennes surfaces (GMS) ont contribué au succès de ces nouveaux formats de distribution. Mais c'est avant tout les évolutions du comportement des consommateurs qui ont conduit la grande distribution classique à prendre des mesures défensives face au hard discount.

Depuis les années 2000, le hard discount a séduit un nombre croissant de consommateurs français, au grand dam des enseignes traditionnelles de super et hypermarchés. En 2005, le nombre de points de vente s'élève à 3 700, soit un millier de plus qu'en 2001. De même, 15 millions de ménages fréquentaient alors les enseignes de hard discount et le marché représentait 12 % des ventes de produits de grande consommation.

Une forte progression qui n'a pas entraîné une multiplication du nombre d'acteurs présents sur le marché. En effet, depuis l'apparition de ce format de distribution en France, seules six enseignes se partagent 96 % du marché en France :



Source : TNS Worldpanel

L'excellent développement du hard discount en France s'explique par différents facteurs économiques évoqués ci-dessus, mais surtout par l'évolution du comportement du consommateur. Les tendances de consommation ont ainsi un impact important sur l'activité de la grande distribution. Une étude réalisée par l'agence conseil en média Mediaedge auprès de foyers aux revenus nets mensuels compris entre 1 500 et 3 500 euros révèle que les Français consacrent 27 à 43 % de leurs revenus mensuels aux « achats plaisir ». Pour le reste, il s'agit avant tout de faire des économies, en passant par le hard discount pour les produits alimentaires, afin de privilégier l'achat, souvent compulsif, de produits haut de gamme.

Depuis quelques années, les enseignes de hard discount ont pris en compte cette tendance, en diversifiant leur offre. Peu présentes sur des secteurs comme la boucherie et le non-alimentaire (hygiène et beauté notamment), les enseignes de hard discount accentuent désormais leurs efforts dans ces domaines afin de

dynamiser leurs ventes. Articles textiles, équipements de la maison ou encore matériel audiovisuel complètent également les rayons des magasins et font l'objet de promotions.

Malgré ces initiatives, qui ont rencontré un fort succès lors de leur mise en place, pour la première fois depuis plusieurs années, les Français semblent se détourner des supermarchés à bas prix. Selon l'enquête annuelle de TNS Worldpanel, la part de marché du maxidiscount a fléchi de 13,1 % en 2006 contre 13,2 % l'année précédente. Une baisse qui s'explique par une perte de clientèle et de chiffre d'affaires : ainsi, Leader Price, qui appartient au groupe Casino, a perdu 3,3 % de parts de marché en 2006.

Les résultats de l'étude menée par LSA, le magazine de la grande consommation, confirment le piétinement du hard discount. Le classement LSA démontre qu'à part ED, seule enseigne à enregistrer une forte hausse de son chiffre d'affaires en 2006 (15,2 %), les autres telles que Lidl et Aldi sont en perte de vitesse, malgré des ouvertures de magasins en série.

L'importante contre-offensive menée par les formats de distribution classiques constitue la principale cause de cette nouvelle tendance. Ainsi, dans un contexte de fort développement de magasins hard discount, certains groupes, à l'image de Carrefour (ED), Casino (Leader Price) ou encore Intermarché (Netto) n'ont pas hésité à créer leur propre réseau. D'autres stratégies, que nous développerons dans le second chapitre de cet observatoire, se sont avérées efficaces pour freiner le hard discount.

Dans une étude sur le bilan 2006 et les perspectives 2007 de la grande distribution, les analystes affirment que l'affaiblissement du hard discount devrait se confirmer en 2007.

Une rénovation rapide du concept s'avère donc nécessaire. D'autant que les grandes enseignes classiques sont de plus en plus nombreuses à développer des concepts de magasins discount sous leur propre enseigne, à l'instar de Géant Discount et des Halles d'Auchan. Autre contre-offensive particulièrement efficace : le développement des marques de distributeurs (MDD), qui profitent de l'ouverture des enseignes à la publicité télévisée, avec une évolution particulièrement marquée.

2. Les enjeux de la grande distribution agroalimentaire française

2.1 Guerre des prix / promotions

- *Guerre des prix*

Au 9 janvier 2006, 3889 magasins de hard discount étaient recensés en France, soit une augmentation de plus de 7 % en un an. Pour faire face à cette véritable invasion, les enseignes de distribution classiques ont dû redoubler de stratégie et d'inventivité. Premier niveau de stratégie : les prix. Pour faire peau neuve, la grande distribution a ainsi procédé à un véritable « lifting » de ses coûts.

Depuis 2006, la guerre des prix est de retour dans le secteur de la grande distribution. Une guerre qui avait été mis à mal par dix ans de loi Galland, des années dénuées de véritables négociations commerciales, caractérisées par une forte inflation sur les produits de grande consommation et où les distributeurs ont largement profité du système de marges arrières. Et tout cela au détriment du consommateur.

L'amendement Dutreil, mis en place au 1^{er} janvier 2006, a changé la donne, en modifiant les règles de calcul du SRP⁶. Désormais, les enseignes de grande consommation sont autorisées à répercuter en partie les marges. Une mesure nécessaire à l'augmentation du pouvoir d'achat des Français. Mais qui a également relancé la concurrence commerciale inter-enseignes. Ainsi, Intermarché, Leclerc ou encore Géant réagissaient immédiatement, en lançant de véritables campagnes de promotions dotées de slogans tels que « 1000 prix bloqués pour 2006 » ou encore « Plus bas, y'a pas ».

Visant à briser le cycle de la hausse de prix et rendre plus équitables les négociations entre enseignes et distributeurs, la loi Dutreil a ravivé les tensions entre les deux partis. Tirailés entre les industriels qui proposent des augmentations significatives de leurs tarifs et la nécessité de répercuter les marges vers le consommateur, les distributeurs font tout pour maintenir et gagner des parts de marché dans cet univers très compétitif.

En matière de guerre des prix, deux stratégies se côtoient. D'un côté, les hypermarchés, où la contre-offensive est la plus forte, développent leurs propres marques, c'est-à-dire les marques de distributeurs (MDD). L'article 62 de la loi du 15 mai 2001, relative aux Nouvelles Régulations Economiques (NRE), définit ainsi les MDD : « *Est considéré comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail et qui est le propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu* ».

Les MDD permettent de dégager une meilleure rentabilité et une offre concurrente à celle des hard discounters. Entre 2001 et 2004, la part des marques de distributeur a connu un fort accroissement : selon la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution, entre 2001 et 2004, leur part

⁶ Seuil de revente à perte.

gagne 4 points chez Auchan, 7 pour Leclerc, 2,6 pour Carrefour et 0,7 chez Intermarché.

Autre stratégie mise en place : depuis 2004, certains groupes de distribution sont allés plus loin, en intégrant dans leurs magasins des rayons de produits discount. C'est le cas notamment pour Auchan, qui généralise au sein de ses hypermarchés des espaces Self Discount, selon ce principe de « shop in the shop ». L'enseigne propose ainsi, sur quelques allées de linéaires, un rayon alimentaire et droguerie/parfumerie/hygiène discount, ne proposant que des produits premiers prix. Via la mise en place d'une signalétique orange, les clients identifient facilement ces espaces. L'objectif : retenir ou reconquérir les clients adeptes du concept de hard discount.

Les hypermarchés opèrent donc un véritable retour aux fondamentaux, en mettant l'accent sur les prix en matière de concurrence. Alors qu'il y a quelques années, le format n'était pas en phase avec les tendances de consommation actuelles, la mise en place d'une logistique visant à améliorer proximité et réduction du temps consacré aux courses a permis aux hypermarchés de lutter contre l'essoufflement dont ils étaient victimes.

Du côté des supermarchés, la baisse des prix est également au cœur de toute campagne de communication. Chaque enseigne de supermarché a pour objectif d'optimiser son parc de magasins. Ainsi, les magasins les moins rentables disparaissent ou se transforment en magasins hard discount, tandis que les autres sont repositionnés.

C'est le cas de Leclerc et de son concept E. Leclerc Express, de Casino avec Casino Discount ou encore d'Auchan qui crée également des supermarchés discount. Certains supermarchés ont même innové, à l'image de Casino avec le lancement du concept « Le marché Casino ». Un format misant sur le qualitatif, visant à rappeler les halles d'un marché.

- Promotions

En matière de guerre des prix, l'arme fatale de la grande distribution reste la promotion. Bons d'achat, rabais, toutes les méthodes sont bonnes pour appâter le consommateur. Cependant, si les promotions visent principalement à augmenter le nombre de clients, il s'agit également d'une stratégie dont la finalité est avant tout économique et concurrentielle.

Ainsi, depuis l'interdiction de la revente à perte, et à l'heure où les grands groupes se disputent le consommateur, les campagnes de promotions sont de plus en plus fréquentes. La bataille entre la grande distribution et les multinationales de l'agroalimentaire fait rage. Grâce à leurs propres campagnes publicitaires, les multinationales mettent en avant leurs propres produits, tout en réclamant toujours plus de place sur le linéaire et en éliminant leurs concurrents les moins puissants.

PME-PMI et agriculteurs de l'agroalimentaire sont les premiers à subir les conséquences de cette « domination », notamment dans le cas où une partie de leurs activités dépend de commandes d'une supercentrale d'achat.

Mais les petites structures ne sont pas les seules à souffrir de la pression du marché, et de l'influence des promotions sur la fonction de production. Les acteurs de la grande distribution doivent également prendre en compte les nouvelles contraintes qui pèsent sur cette fonction ; et cela passe par une logistique optimisée. Ainsi, le raccourcissement des délais constitue l'une des tendances qui caractérisent les relations entre distributeurs et producteurs. Délais de livraison mais aussi délais liés aux promotions sont les paramètres de la supply chain qui font constamment l'objet de restrictions.

En effet, l'information liée aux promotions organisées par le distributeur est devenue primordiale pour le producteur, et cela par rapport aux volumes représentés. La qualité et la fiabilité des informations communiquées par le distributeur, quantités, répartition dans le temps ou encore répartition géographique, doivent être optimales, afin que la logistique mise en place par le producteur soit en accord avec les promotions organisées sur ses produits. L'automatisation de l'information, c'est-à-dire la prévision et la planification de toute action de promotion, permettrait de normaliser les processus tout en améliorant la productivité.

2.2 Logistique et projets de fidélisation : une association difficile

L'univers fortement concurrentiel dans lequel évolue la grande distribution entraîne les acteurs du secteur à déployer de multiples efforts afin de fidéliser leur clientèle. Il ne s'agit pas seulement d'attirer le client à coups de promotions, il s'agit également de le faire revenir ou encore d'éviter qu'il ne soit séduit par le concept hard discount.

Cette bataille se résume en un seul mot : innover. Il s'agit, par des innovations appropriées, d'améliorer les performances, d'étendre et de fidéliser la clientèle en lui offrant de nouveaux produits et services, tout en renforçant son image de marque.

Selon une étude menée par l'Insee, les innovations diffèrent selon les filières qui opèrent au sein du secteur de la grande distribution : hypermarchés, grands commerces spécialisés et centrales d'achat. Ainsi, l'innovation principale développée par les distributeurs est avant tout une innovation de concept de vente ou de service nouveau ; elle est alors visible par le client. Il peut s'agir d' « *extension ou redéfinition de la gamme des produits vendus* », de « *nouvelles formules de ventes* », de « *techniques de fidélisation du client* » ou encore d' « *offres de maintenance ou dépannage des produits vendus* » dans le cadre de la distribution non-alimentaire.

Du côté des centrales d'achat, moins exposées au public, les innovations concernent avant tout les méthodes de gestion de flux. L'innovation organisationnelle, invisible par le client, est plus rare.

Dans tous les cas, l'enquête de l'Insee démontre que les innovations mises en place par les différentes filières de la grande distribution entraînent des changements d'organisation au sein de ces filières.

Ces changements se mesurent notamment au niveau des systèmes d'information. Ainsi, la créativité des commerçants est bien plus forte que la capacité des systèmes à évoluer. Dans un secteur aussi sensible et politique, il apparaît difficile de livrer un projet dans les délais attendus. Faire coïncider les

rythmes de production des outils avec les demandes des consommateurs constitue un véritable enjeu.

C'est la raison pour laquelle des projets dont la mission est clairement identifiée, « plus de productivité » (planification des flux, pilotage opérationnel des ventes, dématérialisation des factures etc.) se multiplient et obtiennent les faveurs des acteurs du secteur de la grande distribution, au détriment des projets de fidélisation, plus compliqués à mettre en place.

Ces projets de fidélisation pourraient-ils constituer une arme efficace pour conserver ses parts de marché mais aussi lutter efficacement et durablement contre le hard discount ?

2.3 Optimiser la production en optant pour une logistique pointue

La guerre des prix étant à nouveau d'actualité, les différentes stratégies mises en place par les enseignes de distribution classiques ont entraîné une complète réorganisation logistique. Une harmonisation et une simplification des processus clés de la supply chain se sont imposées, afin de riposter efficacement contre les prix bas. L'objectif : prouver que l'informatique des grandes enseignes agroalimentaires françaises possède les capacités pour remporter la bataille des marges et des tarifs.

Une étude menée en septembre 2005 par l'Agrocampus Rennes, démontre que le secteur agroalimentaire présente des particularités intéressantes en terme de quête du système d'information idéal. Un tissu de petites et moyennes entreprises, des produits périssables ou à durée de vie courte, une domination de la grande distribution et un besoin permanent de rassurer les clients sur la qualité des produits caractérisent ce secteur, où l'information occupe une place centrale.

Le planning, la qualité de distribution des produits aux clients et l'optimisation des flux d'information figurent parmi les principales préoccupations logistiques des enseignes de distribution classiques. Dans un contexte de concurrence accrue, la logistique a pour objectif de raccourcir les délais des flux de marchandises et d'informations, cela dans l'optique de réduire les stocks tout en améliorant la rotation du stock dormant.

Le raccourcissement des délais caractérise en effet les relations entre la grande distribution et les industriels de l'agroalimentaire. Les délais de livraison en premier lieu, qui sont constamment soumis à des raccourcissements. Mais aussi, les délais liés aux promotions, comme nous l'avons expliqué dans la partie 2.1 de ce chapitre.

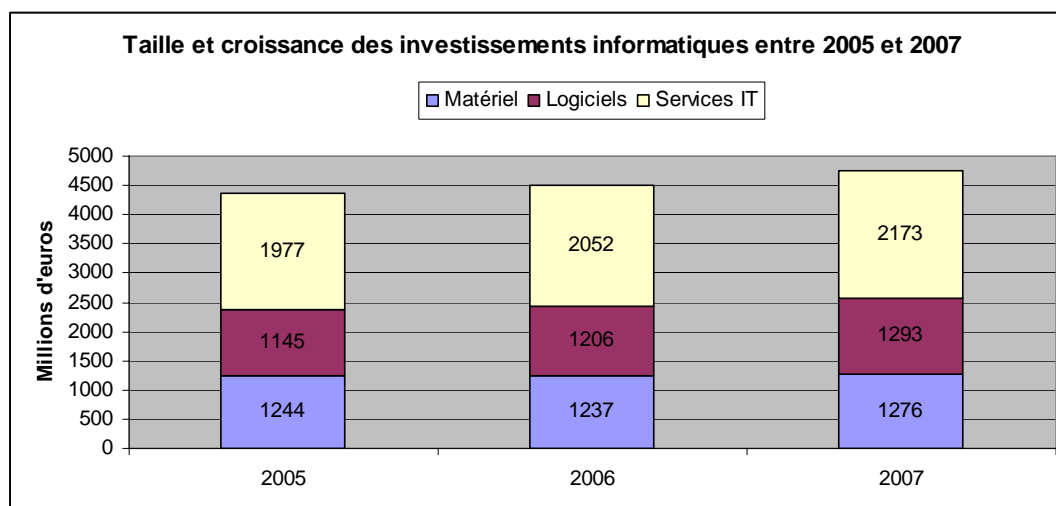
Placées sous le signe de la supply chain étendue, ces dernières années ont permis aux entreprises de l'agroalimentaire de réaliser des gains importants dans ce domaine, notamment en terme d'approvisionnement. Aujourd'hui, ces gains obtenus via la chaîne d'approvisionnement plafonnent.

Les acteurs de la grande distribution ont donc reporté leur attention sur leur cœur de métier : la production. C'est désormais via cette activité que les entreprises de l'agroalimentaire se montrent productives, les coûts de production étant à nouveau au cœur des projets d'efficience opérationnelle.

En passant d'une gestion de la production en flux tirés à une gestion en flux poussés, axée sur la fonction de production, la grande distribution

agroalimentaire a fait de la question du stockage des produits l'une de ses priorités. En effet, la méthode de production en flux tirés implique le stockage des produits finis avant leur commercialisation. Or, la question des stocks, que l'on pensait réglée depuis les années 80, fait encore défaut à de nombreuses entreprises de l'agroalimentaire. La réduction des délais et la multiplication des références y sont pour beaucoup, car elles imposent un pilotage de la production en temps réel.

L'objectif est donc d'optimiser les processus de valeur ajoutée. Cela passe par le recours aux solutions informatiques, de la gestion de la production assistée par ordinateur aux progiciels de gestion intégrés. Selon une récente étude menée par IDC, le secteur du commerce et de la distribution pèse environ 10 % des investissements IT en France, soit 4,5 milliards d'euros. Inférieur à 3 % en 2006, le taux de croissance de ces dépenses informatiques devrait connaître un accroissement en 2007, IDC prévoyant une croissance de 5,5 %.



Source : IDC

La répartition de la dépense IT du secteur du commerce en 2006 montre une prépondérance de la distribution (40% de la dépense IT) et du commerce de gros (38%). Pour IDC, les enjeux visés par ce secteur et liés aux systèmes d'information sont nombreux : « améliorer la connaissance de clients de plus en plus volatils via les solutions de gestion de la relation client, planifier les flux, automatiser les réassorts et la gestion du merchandising afin de maximiser le taux de service rendu au consommateur final etc. ».

Ces enjeux mais aussi le contexte marché du secteur, dont les bénéfices sont en baisse, et la concurrence accrue avec, en plus, une forte pression sur les prix rendent indispensable l'optimisation de l'exécution des processus de l'entreprise et donc des systèmes d'information existants. D'où l'importante augmentation des investissements en logiciels de gestion. Selon IDC, le marché du logiciel, qui représente 27 % de la dépense informatique du secteur commerce et distribution connaîtra une croissance de 7,2 % en 2007. Même tendance pour le segment des services IT, avec 5,7 % de croissance prévue en 2007.

L'enquête menée par IDC démontre que les applications liées à l'automatisation des processus métiers restent les plus utilisées par le secteur commerce et distribution. Les logiciels de gestion transversaux (chaîne logistique, relation client...) et métiers (promotion, fidélisation, tarification...) demeurent essentiels pour faire coïncider les niveaux de stocks avec la demande des clients, unifier la chaîne d'approvisionnement et rendre accessibles les données relatives aux consommateurs.

Via la mise en place de ces logiciels de gestion, les acteurs de la grande distribution tendent, à l'image des enseignes de hard discount, Lidl par exemple, à simplifier les processus logistiques et la gestion des flux, pour répondre aux problématiques de stockage et de cycle de vie des produits.

Cela nous amène à poser la question suivante : après avoir adopté les recettes de vente du hard discount, les acteurs de la grande distribution traditionnelle vont-ils adopter la logistique du maxidiscount ?

2.4 Répondre aux nouvelles attentes des consommateurs


Le secteur de la grande distribution se caractérise par une offre produit personnalisée et une multiplication des références commerciales. Ainsi, la demande client se porte vers des produits de plus en plus spécifiques. Sur les 500 000 nouveaux produits qui voient le jour chaque année, seuls 50 se retrouvent dans les rayons des enseignes alimentaires. Et seul un produit sur 70 réussit à franchir le cap de la première année.

Cette tendance reflète les comportements actuels des consommateurs, sensibles à de multiples thèmes (OGM, calories, oméga3 etc.) et plus enclins à acheter des produits différenciés.

Les industriels se retrouvent donc confrontés à la multiplication de variantes ou de déclinaisons de leurs produits, ce qui entraîne parfois un processus de fabrication adapté à chaque catégorie de produits. Si le nombre de références augmente, la durée de vie des produits est revue à la baisse. Cela tient à la volonté des distributeurs d'animer constamment leurs linéaires, mais aussi à la concurrence qui fait rage entre les grandes marques. Ces facteurs tendent à accélérer l'innovation produit et à raccourcir le cycle de vie des références commerciales.

De leur côté, les distributeurs ont dû s'adapter à ces tendances, en réorganisant leur logistique en fonction des attentes des consommateurs. L'évolution du marché et les exigences du client, notamment en terme de réactivité, les ont amené à s'équiper de solutions innovantes et évolutives, et cela afin de pouvoir prendre les meilleures décisions.

La qualité des produits, qui constitue l'un des critères majeurs formulés par le consommateur, a également des conséquences sur la logistique mise en place par les distributeurs. Essentiellement basée sur l'information, la qualité est devenue un vecteur d'exigences nouvelles et impératives du système d'information. Ainsi, la clientèle exige désormais une totale transparence sur les origines des produits qu'elle consomme, notamment en ce qui concerne les MDD. Pour les distributeurs, cela entraîne un accroissement des informations à intégrer mais aussi à communiquer tout au long de la fabrication et de la livraison du produit.



Les nouveaux modes de distribution, basés sur l'e-commerce, sont également à l'origine de la réorganisation logistique de la grande distribution. Ainsi, la progression de la vente à distance a entraîné la mise en place de nouveaux modèles de distribution, qui font l'objet d'importants enjeux commerciaux.

Certaines enseignes de grande distribution n'ont pas tardé à prendre en compte cette évolution. C'est le cas d'Auchan Nord, avec la mise en place du concept Chronodrive en 2004. Cette formule permet au client de commander en ligne, puis de retirer ses achats sur un point d'enlèvement. L'originalité de cette formule réside dans le fait que le client commande sur Internet mais ne se fait pas livrer les produits à domicile. Il se rend dans un entrepôt, passe à une borne, et un employé charge les produits commandés dans son véhicule.

Les avantages du concept ? Une formule qui s'adresse au plus grand nombre et qui n'entraîne pas de coûts supplémentaires pour le client. De plus, Auchan a la possibilité d'installer Chronodrive dans des zones de chalandises et peut étendre le concept au-delà des grandes villes.

Les freins se mesurent au niveau logistique, car la formule a tendance à perturber le fonctionnement des magasins, étant donné que les prélèvements se font directement dans les stocks des magasins. Cela oblige les distributeurs à adopter une logistique spécifique au concept Chronodrive.

Le groupe de distribution international Tesco, principalement basé au Royaume-Uni, a pris le contre-pied de ce système de prélèvement, via la mise en place de tesco.com, filiale du groupe. Le succès du cybermarché repose en grande partie sur son mode opératoire : le picking en magasin. Au lieu d'utiliser un entrepôt central pour gérer les commandes Internet, Tesco relaie les commandes en ligne dans ses magasins locaux qui se chargent de prélever dans les rayons les produits nécessaires pour les livrer en moins de 24 heures.

La taille des magasins de l'enseigne britannique (des supermarchés exclusivement) et le fort maillage de son réseau apparaissent particulièrement adaptés à ce système logistique.

En 2001, Carrefour avait également testé ce système de picking, mais sans succès. Le projet Carrefour-Direct avait été abandonné moins d'un an après sa création, la taille et le nombre de références disponibles en hypermarché s'avérant peu propices au picking.

Les évolutions du marché de la distribution et les changements de comportement du consommateur imposent aux acteurs de la grande distribution d'innover, afin de fidéliser leur clientèle et de faire face à la concurrence. Cependant, tout projet d'innovation requiert une organisation logistique particulière, notamment lorsqu'il s'agit de projets liés au e-commerce.

Distribution agroalimentaire et e-commerce sont-ils réellement compatibles ?

3. Cas d'application

3.1 Leclerc lance le premier comparateur de prix sur le Web⁷

Présentation du projet

En 2006, Leclerc lance une nouvelle arme pour lutter contre la guerre des prix : un comparateur de prix sur Internet. L'objectif : comparer, en fonction de leur zone géographique, les prix moyens des produits alimentaires pratiqués dans 355 magasins de huit enseignes de la grande distribution : Auchan, Carrefour, Champion, Cora, Géant, Intermarché, Système U et E. Leclerc.

Fermé pour « publicité comparative illicite » en juin 2006 sur saisine en référé du groupe Carrefour, Quiestlemoinscher.com est à nouveau accessible sur le Web depuis novembre 2006. Afin de proposer une deuxième version garantissant l'impartialité des résultats, l'enseigne a fait appel à des experts indépendants. Le site, qui répond désormais aux normes juridiques, a subi quelques changements : la recherche des prix par zone de chalandise et la comparaison par marques de distributeurs ont été désactivées. Autre nouveauté : le site propose à ce jour la comparaison d'une gamme de produits plus large, à savoir plus de 1500 références. Les produits comparés sont des produits de consommation courante tels que les boissons, le non-alimentaire et les produits frais. En septembre 2007, Leclerc a publié la quatrième édition des résultats de son comparateur. Du 10 au 30 août 2007, plus de 2000 produits de grande consommation ont ainsi été comparés, soit plus de 500 000 prix relevés. Résultat : Leclerc est moins chère de 2,8 % à 7,9 % par rapport aux enseignes concurrentes.

Critères innovants

Autorisée en France depuis 1992, la publicité comparative est sévèrement encadrée par le code de la consommation. Ainsi, les comparaisons sont autorisées seulement dans la mesure où elles constituent un moyen d'information pour le consommateur, et non une arme de concurrence déloyale. La concurrence basée sur les prix, omniprésente dans le secteur de la grande distribution, n'avait, jusqu'à l'initiative de Leclerc, pas pris la forme d'un outil concret mis à la disposition des consommateurs. Cela constitue une véritable innovation, dans la mesure où les clients ne sont plus les seuls juges en matière de prix.

Impacts sur la stratégie et la logistique de Leclerc

Historiquement, Leclerc s'est toujours battu contre « la vie chère » (opposition à la loi Galland sur les marges arrières). Via la mise en place de Quiestlemoinscher.com, l'enseigne exprime sa stratégie en matière de guerre des prix. « *L'enjeu : briser la loi du silence sur les prix pour redonner des repères aux consommateurs.* », explique Michel Edouard Leclerc sur son blog. Concrètement, le comparateur constitue, pour Leclerc, un moyen efficace de montrer que l'enseigne pratique réellement les prix les moins chers.

Les impacts de l'outil comparatif sur la logistique de Leclerc sont faibles puisque, toujours dans un souci d'impartialité, l'enseigne n'intervient pas dans la collecte des prix, qu'elle ait lieu dans un magasin E.Leclerc ou un magasin d'une autre enseigne. Les relevés de prix sont ainsi effectués par une société d'études indépendante, Costa Etudes, spécialisée dans ce type d'enquête.

Avantages ou valeur ajoutée client

Ce comparateur vise à éviter un phénomène de « zapping » : le Web permet aux utilisateurs de comparer les prix des principales enseignes de distribution alimentaire sans avoir à se déplacer.

⁷ www.vnunet.fr, www.legalis.net, www.agrojob.com

3.2 Carrefour teste la technologie RFID⁸

Présentation du projet

Le groupe Carrefour a lancé quatre projets pilotes visant à tester l'efficacité des étiquettes électroniques à radiofréquences, de ses fournisseurs à ses magasins, d'ici 2008. Si les résultats de ce test s'avèrent concluants, la technologie RFID sera généralisée. Pour l'enseigne, la mise en place de cette technologie a pour objectif d'améliorer la visibilité sur la chaîne logistique.

Critères innovants

La technologie RFID, vouée à remplacer les codes-barres, est l'une des applications les plus prometteuses en ce qui concerne le secteur de la grande distribution. En effet, cette technologie portera, à terme, la prochaine génération des caisses automatiques, à savoir celles qui ne nécessiteront plus de scanner les articles. Imprimées sur les emballages de chaque produit à la place de l'actuel code-barres, les puces RFID permettent au client de connaître la valeur de ses achats seulement en passant son caddie devant un portique.

Les bénéfices d'une future application de la technologie RFID ne se mesurent pas seulement au niveau des consommateurs. A ce jour, les grandes enseignes de distribution française, à l'image de Carrefour, s'intéressent de près à cette technologie, particulièrement pour les avantages qu'elle procure en matière de logistique.

Depuis 2004, Carrefour, Intel Corporation, le groupe Metro et Tesco ont ainsi constitué un groupe de travail visant à accélérer l'adoption de la technologie RFID. L'objectif : optimiser le contrôle des stocks et ainsi réduire les charges.

Dans ce cadre, Carrefour a lancé, en janvier 2006, quatre projets pilotes se succédant d'ici à 2008, et dont les premiers résultats montrent une amélioration de la productivité en magasin : par exemple, on constate un gain de temps pour le contrôle lors de la réception des marchandises (- 57 %), l'inventaire (- 78 %) et la gestion des retours fournisseurs (- 85 %).

Impacts sur la stratégie et la logistique de Carrefour

En testant la technologie RFID, Carrefour s'inscrit dans une stratégie d'optimisation de sa chaîne logistique dans le but de répondre aux attentes des consommateurs en matière de disponibilité des produits et de rapport qualité/prix. Ainsi, l'adoption de cette technologie a pour objectif de baisser les frais de stock et les charges de gestion de la chaîne logistique et ce afin de fidéliser les clients via une personnalisation de l'acte d'achat.

L'enseigne souhaite également se tourner vers la grande distribution du futur, en veillant à ce que des technologies porteuses soient mises en œuvre, tant à l'échelle mondiale que nationale.

La phase de test a pour objectif de s'assurer de la rentabilité de la technologie, que ce soit pour les fournisseurs et les distributeurs.

Pour Carrefour, la réussite de ces tests ne garantit pas forcément le déploiement de la technologie RFID à grande échelle. De nombreuses questions, notamment l'impact de la technologie sur le consommateur et l'utilisateur en terme de santé, restent sans réponses. Peu soulevé jusqu'à aujourd'hui, ce point devrait faire l'objet de futures études.

Avantages ou valeur ajoutée client

Une meilleure disponibilité des produits reste le principal bénéfice pour les clients.

A terme, la RFID sera intégrée aux caisses automatiques et permettra au consommateur de gagner du temps lors de son passage en caisse.

⁸ Sources : www.zdnet.fr, www.intel.com, L'Expansion.

3.3 Intermarché : une stratégie logistique locale pour s'imposer sur le Web⁹

Présentation du projet

Dans la bataille que se livrent les cybermarchés, Intermarché compte bien se faire une place sur la Toile. En 2004, le leader français des supermarchés, avec plus de 1500 points de vente, lançait son cybermarché, Expressmarche.com. Depuis 2007, l'enseigne déploie son service de vente en ligne sur le plan national, trois ans après les premiers tests réalisés. A l'époque, le cybermarché livrait seulement 15 points de vente pilotes, jugés stratégiques ou peu couverts par la concurrence. L'objectif était alors de mesurer le retour sur investissement de cette nouvelle activité pour chaque magasin, sa viabilité mais aussi son utilité en terme de recrutement de nouveaux clients. Après des résultats satisfaisants, Intermarché a décidé d'étendre la solution informatique à ses magasins souhaitant offrir un service de e-commerce.

D'ici la fin 2007, l'outil Internet sera disponible dans 150 points de vente, et desservira ainsi 18 à 20 millions de personnes. A terme, Intermarché vise la desserte de 350 à 400 points de vente.

Critères innovants

Afin de se démarquer de ses concurrents, Auchan, Carrefour, Cora etc., Intermarché a opté pour une stratégie logistique locale. L'enseigne a ainsi raisonné en terme de « bassin de population » et s'est appuyée sur son réseau de magasins existant pour développer cette stratégie. Contrairement aux autres cybermarchés français, qui utilisent un entrepôt dédié à l'activité de commerce en ligne, Intermarché a choisi de mettre en œuvre un picking dans ses propres points de vente et de s'appuyer sur les magasins pour assurer les livraisons.

Les commandes Internet sont donc prélevées directement dans les stocks du point de vente sélectionné par l'internaute : celui-ci saisit son code postal en ligne et sa commande est ainsi redirigée vers le magasin correspondant.

Impacts sur la stratégie et la logistique d'Intermarché

Via son outil Internet, Intermarché confirme son positionnement d'enseigne de proximité. La superficie des différents magasins de l'enseigne, allant de 4000 à 6000 m², a permis à Intermarché de mettre en place un cybermarché basé sur le modèle du picking en magasin, à l'image de Tesco au Royaume-Uni. La stratégie Internet d'Intermarché se veut avant tout offensive, l'objectif étant de fidéliser la clientèle existante, mais aussi de recruter de nouveaux acheteurs.

En ce qui concerne la logistique, le choix retenu par Intermarché impose la création la création d'une multitude de mini-sites, et un approvisionnement magasin qui corresponde aux produits commandés par les internautes. Chaque Intermarché doit donc gérer un ensemble de flux de données montantes et descendantes. Du côté de la solution informatique, les phases de test ont permis de développer une nouvelle version s'intégrant facilement au système d'information de chaque magasin, mutualisée et engendrant de faibles coûts pour les gérants.

Avantages ou valeur ajoutée client

Avec un Intermarché tous les 18 kilomètres en France, les internautes disposent d'un vaste réseau de distribution, quel que soit l'endroit depuis lequel ils passent leur commande. Ils peuvent également choisir le mode de livraison des produits, soit à domicile, soit par un système de « drive » (commande retirée dans un Intermarché).

⁹ Sources : www.journaldunet.com, www.emarketing.fr, www.lesinfos.com

3.4 Auchan lance un concept de « drive » innovant¹⁰

Présentation du projet

Parallèlement à AuchanDirect, supermarché en ligne, le groupe de distribution lançait en 2004 un nouveau concept en s'associant à Chronodrive : un cybermarché avec retrait de commandes sur point d'enlèvement. Suite au projet pilote lancé dans la région lilloise, deux nouveaux sites ont été installés à Croix dans le Nord et à Orvault en Loire-Atlantique.

Le projet Chronodrive est une déclinaison du concept test AuchanDirect de Leers (Nord), premier magasin drive-in avec prise de commande interactive. La différence entre les deux projets repose sur le fait que Chronodrive offre au consommateur la possibilité de passer commande sur Internet. 5 700 produits en épicerie, boisson, fruits et légumes, viandes, produits frais, surgelés, peuvent ainsi être sélectionnés en ligne. Auchan fournit la plupart des références en ligne.

Critères innovants

Via Chronodrive, Auchan propose un service innovant à ses clients en leur permettant de commander leurs courses sur Internet depuis leur domicile, puis de venir les chercher en voiture sur le site, dans un délai de deux heures seulement une fois la commande passée. La livraison se fait alors en quelques minutes, sans même que les clients aient besoin de quitter leur voiture, et les commandes sont tenues à leur disposition pendant 24 heures. Un des autres avantages de ce système de « drive » consiste à éviter le surcoût de facturation de la livraison lié à une commande à distance. Ce qui permet aussi de proposer aux clients des prix équivalents à ceux pratiqués en supermarchés.

Il s'agit également de proposer un concept de proximité portant le service. Ainsi, Chronodrive peut aussi bien être installé en zone de chalandise que dans une grande ville.

Impacts sur la stratégie et la logistique d'Auchan

En devenant partenaire de l'opération Chronodrive et actionnaire de référence de l'entreprise, Auchan abandonne la carte de « l'hyper » et poursuit sa stratégie de développement de concept spécialisé. L'objectif étant de s'adapter au modèle moderne de consommation, basé sur la notion d'arbitrage.

Pour Auchan, nouveau concept ne signifie pas nouvelle stratégie. Ainsi, le groupe reste fidèle à sa stratégie marketing. Avec Chronodrive, l'objectif consiste toujours à satisfaire le client en développant le plaisir d'achat (choix et abondance de l'offre, prix compétitifs, gain de temps, activité promotionnelle comme dans un magasin traditionnel) et de consommation.

Les impacts sur la logistique sont importants puisque Chronodrive réclame une organisation particulière. Ainsi, chaque site comprend une zone de préparation et de retrait des commandes, où se situe un entrepôt de stockage et de préparation. Pour le temps de préparation des commandes, Auchan s'engage à ne pas excéder trois heures. Sur le site d'Orvault, le choix d'un accueil physique a été conservé et le site propose une prise de commande en ligne sur place. Tous les produits proposés en ligne sont également disponibles dans l'entrepôt, ce qui permet au client de faire un choix parmi 500 références de base en commandant directement sur place.

Avantages ou valeur ajoutée client

Le concept Chronodrive vise à simplifier les processus d'achat en donnant au consommateur plus de souplesse lorsqu'il effectue ses courses. De plus, le concept de « drive » se veut innovant et a pour objectif de favoriser un gain de temps.

¹⁰ Sources : www.journaldunet.com, www.maville.com, www.auchan.fr

3.5 Système U assure la traçabilité de ses MDD¹¹

Présentation du projet

Dans le cadre de sa stratégie commerciale, Système U propose un ensemble de produits labellisés « produits U », également appelés marques de distributeurs. L'objectif : offrir aux consommateurs une alternative économique de qualité face aux offres proposées par les grandes marques nationales. Afin de couvrir l'ensemble du cycle de vie de ces MDD, Système U a fait appel à W4, éditeur de solutions de business process management (BPM).

Critères innovants

Pour Système U, la mise au point d'un produit à marque distributeur représente 6 à 12 mois de travail. Auparavant réalisées de façon artisanale et encadrées par des chefs de produit, les différentes étapes de conception de MDD avaient des conséquences en termes de coûts logistiques, d'image et de rupture de stock.

Le système déployé par W4, et mis en place en 2005, a pour principal objectif d'éviter ces coûts supplémentaires en permettant à Système U de couvrir les étapes de mise sur le marché d'un nouveau produit ou d'amélioration d'un produit existant. La qualité globale dans la conception des produits U est ainsi optimisée : qualité du produit et adéquation au besoin du client, sélection des fournisseurs, réalisation de l'emballage et conformité de l'étiquetage. Dans ce cadre, la mise en place d'un outil informatique permet de fluidifier les processus.

Système U a donc fait appel à une solution « workflow » (gestion des flux) qui permet d'automatiser la centaine d'étapes de la chaîne de production. L'organisation métier de Système U a fait, le temps d'une année, l'objet d'études avant la mise en place de cet outil, l'objectif étant de construire une marque U cohérente et de coordonner les méthodes de travail des différents chefs de projet et services impliqués. Quant au déploiement de l'outil, quatre mois ont suffi. Rigueur et allègement de la charge de travail ont été mesurés depuis sa mise en œuvre.

Impacts sur la stratégie et la logistique de Système U

Système U mise sur les MDD afin de répondre aux attentes des consommateurs. L'enseigne affirme sa volonté de positionner la marque U en tant que marque de référence. « *En 2007-2008, notre objectif est d'augmenter notre notoriété afin d'acquérir de nouveaux clients et d'améliorer la connaissance de nos produits*, affirme Serge Papin, PDG de Système U, dans une interview donnée au quotidien Les Echos*. *Aujourd'hui, les MDD représentent 44 % des actes d'achat. L'alimentaire n'est plus la dépense prioritaire des consommateurs, qui privilégient le rapport qualité/prix, d'où l'importance de miser sur nos produits de marque U* ».

En matière de logistique, les bénéfices de la solution W4 sont évidents : la lourdeur des étapes liées au lancement des produits MDD a été réduite (maîtrise des coûts de développement, suivi en temps réel des dates de sortie des produits en magasin...) et Système U bénéficie désormais d'une traçabilité complète de l'ensemble de ses processus (maîtrise des voies de commercialisation).

Avantages ou valeur ajoutée client

En automatisant sa propre production, Système U assure la traçabilité des produits de la marque U. Un bon point en terme d'image puisque la traçabilité des produits est devenue l'une des principales préoccupations des consommateurs.

* Interview vidéo disponible sur le site www.lesechos.fr

¹¹ Sources : W4 : www.w4global.com, La Tribune, Les Echos.

3.6. Monoprix innove et dope sa logistique¹²

Présentation du projet

Filiale à 50-50 des groupes Casino et Galeries Lafayette, Monoprix compte 300 magasins répartis en France, dont 120 en région parisienne. L'enseigne est présente dans 85 % des villes de plus de 50 000 habitants, possède 30 000 références produits et ouvre de nouvelles surfaces de vente chaque année. Monoprix s'impose aujourd'hui comme le leader du commerce alimentaire de centre-ville.

Afin de traiter des volumes de marchandises de plus en plus importants, Monoprix a mis en place, entre 2003 et 2006, de grands projets de rationalisation de ses flux basés sur une optimisation du pilotage logistique. Parallèlement, l'enseigne s'engage dans le développement durable via l'approvisionnement de ses magasins parisiens par voie ferroviaire à partir du 20 novembre 2007.

Critères innovants

Via l'amélioration du schéma de ses flux, Monoprix visait trois objectifs : diminuer les taux de rupture en magasin, abaisser les niveaux de stocks et réduire les coûts logistiques. Le premier grand projet logistique, visant à lutter contre les ruptures, avait pour objectif de satisfaire les attentes des consommateurs. Maintenir des niveaux de stocks optimaux sur l'ensemble de la chaîne de la demande était alors nécessaire, afin d'améliorer la disponibilité immédiate des produits. Une étude de la logistique interne à chaque magasin Monoprix, la mise en place d'un centre d'appel basé au siège de l'enseigne et le développement d'un outil repérant rapidement les manquements en linéaire ont permis à Monoprix de réduire le taux de ruptures de 30 % depuis 2004.

Le deuxième axe logistique, la diminution des volumes des marchandises entreposées, a nécessité la mise en place d'une gestion partagée des approvisionnements avec de gros fournisseurs et la restructuration de certains entrepôts (regroupement de familles de produits sur un seul site par exemple).

Cette restructuration a également participé à la diminution du coût global de Monoprix, troisième projet logistique du groupe réalisé entre 2003 et 2006.

Pour la période 2009-2010, le principal projet logistique de l'enseigne consistera à anticiper la croissance future des volumes à traiter.

En plus de ces actions logistiques, Monoprix a mis en place un approvisionnement de la majorité de ses magasins parisiens par le train. La Ville de Paris a ainsi investi 10 millions d'euros dans un entrepôt de 10 000 m², dont 3700 m² seront occupés par Monoprix.

Impacts sur la stratégie et la logistique de Monoprix

Par la mise en œuvre de ces différents chantiers logistiques, Monoprix anticipe l'ouverture d'une vingtaine de Monop', magasins à échelle réduite proposant seulement 5000 références produits, et réfléchit ainsi à une logistique dédiée pour desservir ces nouveaux points de vente. De même, par son engagement dans le développement durable, l'enseigne se tourne vers une logistique du futur avec une supply chain 100 % respectueuse de l'environnement.

Avantages ou valeur ajoutée client

Pour les consommateurs, la stratégie logistique de Monoprix représente l'assurance d'une disponibilité des produits optimisée. Les actions dans le domaine du développement durable devraient améliorer l'image de l'enseigne, l'environnement étant devenu un thème médiatisé et auquel les Français s'intéressent.

¹² Sources : Logistiques magazine n°221, www.indexel.net, www.actualites-news-environnement.com

4. Perspectives & Innovations

4.1 Les ventes via Internet

- *Les cybermarchés ne parviennent pas à séduire les consommateurs*

Si le commerce en ligne connaît un franc succès dans l'hexagone, avec un chiffre d'affaires en progression de 38 % au premier semestre 2007, de leur côté, les cybermarchés peinent à s'imposer et affichent un rythme de croissance plus modéré. Les facteurs à l'origine de ce développement jugé plus lent que prévu sont très divers. Tout d'abord, ce manque de réussite s'expliquerait par des caractéristiques propres au modèle de la grande distribution et ancrées dans l'esprit des consommateurs. Ceux-ci s'avèrent peu aptes à s'ouvrir à de nouveaux modèles de distribution.

En effet, le secteur de la grande distribution est caractérisé par la mise en scène en magasin d'une offre exhaustive, concurrentielle et comparable de produits aux caractéristiques précises. La relation client est indirecte, voire impersonnelle, dans la mesure où les distributeurs entrent rarement en contact avec les consommateurs au sein des magasins. Il en est de même pour les chefs de rayon, qui côtoient les clients seulement à travers leur consommation et la manière dont ils peuvent influencer les comportements d'achat en mettant en place un merchandising adapté.

Avec le lancement des premiers cybermarchés en 2000, une révolution de la grande distribution était annoncée. Le développement du e-commerce laissait entrevoir au secteur de la grande distribution la possibilité d'une relation client individuelle, personnelle et continue, c'est-à-dire dotée d'un moyen de communication permettant cette continuité et par conséquent, la fidélisation des consommateurs.

**Le top 4 des cybermarchés les plus visités en France
au 2^e trimestre 2006¹³**

x	Brand (1)	Visiteurs Uniques (2)	Couverture (en %) (3)
1	telemarket.fr	970 000	4,2
2	AuchanDirect	620 000	2,7
3	ooshop.com	543 000	2,4
4	houra.fr	406 000	1,8

(1) **Brand** : le niveau Brand détaille l'audience des marques. Une brand est un agrégat de domaines, de sites uniques et/ou de pages rattachés à une même marque.

(2) **Visiteurs Uniques** : le nombre total d'individus ayant visité une brand au moins une fois pour la période concernée. Les individus ayant visité la même brand plusieurs fois ne sont comptés qu'une seule fois.

(3) **Couverture** : nombre de visiteurs uniques d'une Brand, exprimé sous la forme d'un pourcentage de la population internaute pour la période concernée.

¹³ Source : Médiamétrie//NetRatings – Catégories créées spécialement pour la FEVAD* - Panel France – Domicile et lieu de travail - avril - juin 2006 - Copyright Médiamétrie//NetRatings - Tous droits réservés. * www.fevad.com

Sept ans après l'apparition des premiers cybermarchés, la révolution n'a pas vraiment eu lieu. Pourtant, à première vue, le concept de supermarché en ligne a tout pour séduire le client, puisqu'il vise avant tout à faciliter la démarche des courses (gain de temps).

Cependant, deux barrières ont freiné les consommateurs : d'une part les prix, qui, selon le magazine *Linéaires*, sont plus élevés en comparaison avec la grande distribution traditionnelle (13,4 % en moyenne). Et d'autre part, l'expérience d'achat, les clients étant habitués à choisir eux-mêmes leurs produits, notamment en ce qui concerne le frais.

Pour faire face aux réticences exprimées par les consommateurs, les enseignes de distribution appliquent peu à peu leurs principes de fidélisation aux cybermarchés. Ainsi, des offres promotionnelles, bons d'achat ou frais de livraison offerts par exemple, sont mis en place afin d'attirer les cyber-acheteurs. Avec plus ou moins de succès.

- Des difficultés logistiques non mesurées par les professionnels

Toutes les pratiques de la grande distribution traditionnelle ne sont pas applicables à la distribution sur Internet. Certains grands distributeurs alimentaires en ont fait les frais. Phénomène de concurrence oblige, et pour ne pas être à la traîne, ces distributeurs ont étendu leurs expérimentations de cybermarchés locales (catégorie 1) à un niveau national. La mise en place de campagnes de communication et la concurrence naissante sur le Web ont ainsi élargi les aires de livraison. Malgré ce déploiement géographique, et les moyens importants mis en œuvre pour cela, nous l'avons vu, les cybermarchés ne parviennent pas à séduire les consommateurs. Un manque de succès auquel s'ajoutent des difficultés sur le plan logistique que les acteurs de la grande distribution n'avaient pas pris en compte à la base.

Une étude intitulée *Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce alimentaire sur Internet, vers un autre modèle de coordination pour le modèle électronique¹⁴ ?*, démontre que ces difficultés logistiques varient selon les formats de supermarchés en ligne. L'étude met ainsi en avant trois formats de cybermarchés :

1. Les sites où les commandes passées sur Internet sont préparées dans les rayons d'un magasin partenaire. Ce format est en relation avec une grande surface, locale en général, et exploite sa chaîne d'approvisionnement ;
2. Les sites mis en œuvre par plusieurs acteurs majeurs de la grande distribution alimentaire. Dans ce cas, l'approvisionnement des sites et les prix pratiqués passent par des centrales d'achat ;
3. Les sites venant prolonger un savoir-faire existant en matière de vente à distance. Ce format considère Internet comme un canal particulier de VAD.

¹⁴ Etude menée entre 1999 et 2005 par Christian Licoppe, France Telecom R&D, 38-40 avenue du Général Leclerc, 92131 Issy-les-Moulineaux.

Des différences de gestion logistique se mesurent également entre les sites Internet des enseignes indépendantes (Leclerc, Intermarché...) et les sites des enseignes dirigées par des gérants (Carrefour, Casino...). Pour les indépendants, la gestion de la logistique liée à l'e-commerce s'avère plus compliquée et plus coûteuse dans la mesure où les magasins sont isolés. L'une des difficultés à surmonter : répartir équitablement le chiffre d'affaires d'un supermarché en ligne commun entre des dizaines de points de vente. Cela ne signifie pas pour autant que la gestion logistique des enseignes non-indépendantes soit simple : pour celles-ci le média Internet ne doit pas constituer un outil concurrent à leurs propres magasins.

L'étude Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce alimentaire sur Internet, vers un autre modèle de coordination pour le modèle électronique ? tente d'expliquer pourquoi l'organisation logistique fait autant défaut aux cybermarchés français. Pour cela, l'étude effectue une comparaison avec les enseignes étrangères et notamment Tesco. La principale différence avec les supermarchés en ligne français réside dans le fait que Tesco réalise la préparation des commandes Internet directement dans l'espace de stockage des magasins (logistique de commandes électroniques) et non dans un entrepôt dédié à cette activité.

La gestion des stocks et les délais de livraison ont ainsi constitué d'importants obstacles au lancement de cybermarchés français.

Autre difficulté non prise en compte : la maîtrise des techniques de vente par correspondance. En effet, la pratique du commerce en ligne engendre de nouveaux savoir-faire et procédures spécifiques et constitue un métier à part entière. Par exemple, dans le cas de la grande distribution alimentaire, la prise en charge de la préparation des commandes nécessite l'acquisition de nouvelles compétences. Si cette préparation a lieu en magasin, cela implique la mise en place d'un personnel dédié. Si elle se déroule dans un entrepôt dédié, il faut prévoir un espace et un personnel spécifiques.

Se lancer dans le commerce électronique signifie donc la conception d'une logistique spécialement réservée à cette activité et prenant en compte de nouvelles zones géographiques mais aussi des coûts supplémentaires, peu répercutés sur les internautes (frais de préparation et logistique). Or, le commerce électronique peine à s'inscrire dans les logiques organisationnelles et économiques de la grande distribution.

Malgré les difficultés qui lui sont propres, le commerce électronique alimentaire a de beaux jours devant lui, avec un potentiel de développement de la demande important. Les principaux acteurs de la grande distribution agroalimentaire ont désormais pris conscience de ce potentiel et tentent d'innover en mettant en place de nouveaux concepts (Auchan avec Chronodrive par exemple). Pourtant, le développement du commerce alimentaire sur le Web ne semble pas faire partie de leurs principales préoccupations pour les années à venir.

La notion de productivité reste au cœur de ces préoccupations. « *Notre projet prioritaire actuel consiste à optimiser le schéma logistique global, explique Patrick Jourdan, responsable logistique d'Intermarché. Cela passe par la rénovation des solutions informatiques, dans le but d'améliorer le rendement mais aussi les délais de livraison, la qualité et le coût de nos produits.* » Pour

Gilles Mazayer, responsable logistique de Netto, l'optimisation de la productivité reste également primordiale. « *Notre objectif consiste à réduire les coûts en améliorant les process et l'organisation. Dans cinq ans, l'anticipation des besoins en termes de process et d'outils sera un enjeu important. Pour cela, la démarche collaborative est essentielle* ».

4.2 La collaboration

La collaboration un projet majeur pour les acteurs de la grande distribution agroalimentaire ?

- *Démarches collaboratives de la part des acteurs de la grande distribution*

Peu présente dans l'univers de la grande distribution il y a quelques années, la notion de collaboration devient de plus en plus incontournable dans le secteur. Producteurs et industriels mais aussi distributeurs et fournisseurs renforcent leur partenariat pour conserver leur place sur le marché. Parce que la santé des uns conditionne celle des autres.

► Collaborer pour optimiser la supply chain

La relation entre grande distribution et industriels n'a pas toujours été au beau fixe. Pourtant, aujourd'hui, des axes de collaboration majeurs se dessinent entre les deux partis. Ces partenariats reposent avant tout sur les différentes avancées technologiques qui ont lieu au sein du secteur de la grande distribution. Ainsi, la collaboration entre distributeurs et fournisseurs s'opère dans des domaines très variés, à savoir le marketing, la gestion de la chaîne logistique ou encore les approvisionnements.

Depuis quelques années déjà, le management de la chaîne logistique représente un enjeu dans le secteur de la grande distribution, particulièrement en ce qui concerne la grande distribution agroalimentaire. Aujourd'hui, cet enjeu fait de plus en plus l'objet de partenariats. L'objectif : standardiser les échanges électroniques entre distributeurs et fournisseurs, afin de faciliter l'accès à l'information et d'améliorer la communication entre ces deux acteurs. « *Nous conduisons actuellement une démarche collaborative avec Stef, le spécialiste européen de la logistique du froid, explique Marie Egly, responsable logistique de Système U Est. Via cette collaboration, notre objectif est de gérer les flux physiques et les flux d'information* ».

La communication constitue en effet un facteur essentiel, dans la mesure où la distribution de produits de grande consommation, notamment les produits à température contrôlée, obéit à des contraintes spécifiques. Ainsi, la durée de vie limitée des produits impose l'utilisation de circuits courts. Les caractéristiques techniques de ces produits nécessitent la mise en place de circuits commerciaux respectant les dates limites de vente. De plus, la continuité de la chaîne du froid doit être respectée. Les exigences du consommateur en terme de qualité et de fraîcheur des produits impliquent une maîtrise totale et sans faille de la chaîne logistique. Pour atteindre cet objectif, la collaboration entre fournisseurs et distributeurs s'avère indispensable.

Du côté des approvisionnements, l'alliance distributeur/fournisseur vise à améliorer l'intégration et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, donc à

réduire les coûts associés. Le rôle des prévisions des ventes reste essentiel dans ce contexte. Il s'agit de prévoir et de planifier dans le but d'améliorer la productivité, en travaillant sur des horizons de prévision et de planification compatibles.

Au niveau du marketing, la collaboration entre fournisseurs et distributeurs reste primordiale. Ainsi, cette collaboration est liée aux attentes des consommateurs, et la prise en compte et la compréhension de ces attentes constituent de véritables enjeux pour les industriels de la grande distribution agroalimentaire. L'ère de la consommation de masse étant désormais révolue, la grande distribution assiste à un éclatement des profils de consommateurs, ce qui constitue une véritable tournant dans l'histoire de ce secteur.

En effet, toute forme d'innovation, conception de nouveaux produits ou développement de nouvelles formules de types de points de vente par exemple, est désormais liée à une action marketing, réalisée en fonction des attentes implicites ou explicites des utilisateurs finaux. Face à la diversité croissante des comportements de consommation, la collaboration entre fournisseurs et distributeurs apparaît comme l'un des moyens les plus efficaces pour que chacun adapte son offre et les services associés.

➤ Collaborer pour innover

Aujourd'hui, 70 % de la production agricole est absorbée par l'industrie agroalimentaire. L'avenir de l'agriculture française et le développement de l'industrie agroalimentaire sont donc étroitement liés. Leur collaboration vise à garantir aux uns un approvisionnement adapté et aux autres, des débouchés pérennes. Nous l'avons vu précédemment, ces dernières années ont été marquées par une montée en puissance des exigences des consommateurs. La qualité des produits et les volumes ne suffisent plus. Désormais, l'agriculteur doit être capable de s'adapter aux pratiques de l'industrie agroalimentaire ; et cela doit se traduire dans sa production.

Dans la collaboration entre producteurs et industriels, l'innovation occupe une place fondamentale. Pour rester compétitives et poursuivre leur croissance, les entreprises agroalimentaires doivent se démarquer de leurs concurrents. Cela passe par le développement de nouvelles connaissances, portant, par exemple sur certaines caractéristiques des produits (valeur nutritionnelle, goût, originalité...). L'objectif final étant toujours de répondre aux attentes des consommateurs.

Deux autres tendances ont récemment marqué l'univers alimentaire. Ainsi, les différentes innovations mises en place par les producteurs évoluent dans un contexte où la sécurité sanitaire et le respect de l'environnement sont devenus des priorités auxquelles les consommateurs attachent de plus en plus d'importance. De nouvelles réglementations ont fait leur apparition : depuis le 1^{er} janvier 2006, les agriculteurs sont soumis à une réglementation européenne visant à lutter contre les dangers et les contaminations à toutes les étapes de la chaîne agroalimentaire. En ce qui concerne l'environnement, des mesures d'éco-conditionnalité ont été mises en place progressivement. Au-delà du cadre réglementaire, les agriculteurs doivent également prouver leur engagement de qualité auprès des consommateurs.

Afin que ces différentes démarches soient répercutées sur les consommateurs, la communication entre producteurs et industriels de l'agroalimentaire reste incontournable. Les deux partis l'ont bien compris : leur objectif final, à savoir l'amélioration continue, est le même. Travailler conjointement à l'optimisation des rendements, et cela afin d'anticiper les besoins des consommateurs, s'avère désormais nécessaire pour ces acteurs de la chaîne alimentaire.

4.3 Les systèmes d'information

Nous l'avons démontré dans cet observatoire, les enjeux liés au secteur de la grande distribution agroalimentaire sont nombreux. Pour la grande majorité des acteurs de ce secteur, les enjeux prioritaires se situent à deux niveaux : les prix et les consommateurs. *« Pour l'année 2007, notre objectif prioritaire est d'accentuer les promotions et prix attractifs, explique Marc Debert, responsable logistique de la centrale d'achat Leclerc Scapest. Nous avons pour projet d'optimiser nos structures à deux niveaux : humain et management. Pour cela, nous disposons en interne d'un pôle de formation destiné à former l'ensemble de nos encadrants au management ».*


Pour d'autres, la réduction des coûts reste également primordiale mais passe par d'autres leviers. *« Notre projet prioritaire en terme de coûts : l'amélioration de la supply chain dans son ensemble : gestion partagée des approvisionnements avec les fournisseurs, connaissance du stock disponible en entrepôt et en magasin et amélioration de la gestion de l'entrepôt, expose Philippe Jiroux, responsable logistique d'Atac.*

Au cœur de ces différents projets et enjeux : la réactivité, notion en lien direct avec les systèmes d'information des différentes enseignes agroalimentaires. En terme de système d'information, l'un des enjeux du secteur de la grande distribution agroalimentaire consiste à synchroniser les rythmes de production des outils avec les demandes des consommateurs. Le secteur est en effet caractérisé par une exigence du sur-mesure, difficile à respecter dans la mesure où il existe un décalage entre les besoins des directions métier et les capacités des équipes informatiques. Par exemple, les besoins exprimés par les industriels en terme de fidélisation ne sont pas en adéquation avec les capacités évolutives des systèmes d'information.

L'évolution des systèmes d'information est une donnée particulièrement difficile à mesurer dans le domaine de la grande distribution, dans la mesure où ceux-ci évoluent en fonction des besoins des industriels ; besoins qui s'adaptent aux exigences des consommateurs. Ce contexte favorise donc les projets liés à la productivité et à la réactivité. Optimisation de la productivité, refonte du schéma logistique global, réduction des coûts ou encore planification des flux figurent ainsi au cœur des projets des acteurs de la grande distribution alimentaire.

4.4 La RFID, nouveau moyen de gestion

Le remplacement des codes-barres par des puces à radio-fréquence (RFID) représente un bouleversement dans le domaine de la grande distribution. Il y a quelques années, la technologie a intéressé les entreprises françaises et depuis, des pilotes se sont multipliés. Au départ principalement utilisées dans des cas d'applications spécifiques, les puces RFID sont désormais considérées comme des outils pouvant favoriser une meilleure gestion des entreprises et permettant



notamment d'améliorer la traçabilité des produits, de contrer le vol en magasin et d'optimiser les flux des marchandises. Ainsi, les étiquettes RFID offrent non seulement la possibilité d'identifier les produits mais aussi de récolter différentes informations concernant ces produits, via des micro-capteurs. La RFID permet par exemple de reconstituer l'historique d'un produit, ce qui est particulièrement utile en ce qui concerne la grande distribution, notamment pour les produits frais.

La RFID répond également aux exigences de productivité et de réactivité exprimées par les professionnels de la grande distribution. Les bénéfices de la solution RFID se mesurent ainsi à plusieurs niveaux, notamment ceux de l'inventaire et de la logistique. En ce qui concerne le stockage, la technologie RFID permettrait, selon LogicaCMG, de réduire les coûts de manutention des palettes mais aussi de réduire les stocks de 10 %.

Côté logistique, les bénéfices se mesurent en termes de réactivité, de visibilité en temps réel des flux physiques et de meilleur partage des informations entre fournisseurs, distributeurs et logisticiens. Grâce à la technologie RFID, les professionnels du secteur ont ainsi une connaissance améliorée de l'état de leurs stocks, ce qui permet, par exemple, de localiser un produit défectueux ou encore repérer un produit volé, et cela sans aucune intervention humaine.

En quelques années, la RFID a donc quitté le stade de la curiosité pour devenir un enjeu de productivité et de traçabilité à l'échelle planétaire. Ainsi, entre 2006 et 2007, le marché mondial des puces RFID est passé de 2,3 à 5 milliards d'euros. Ce chiffre devrait être multiplié par cinq au cours des dix prochaines années. Dans le domaine de la grande distribution, les puces RFID ont fait leur apparition en 2003 aux Etats-Unis où les fournisseurs des poids lourds WalMart¹⁵, Albertsons et Target ont été les premiers à équiper leurs palettes et containers d'étiquettes radio fréquence. Depuis, les pilotes ont fleuri en Europe, notamment au Royaume-Uni et en Allemagne, via les groupes de distribution Tesco et Metro.

En France, la RFID fait de plus en plus l'objet d'une communication abondante et industriels et distributeurs ont saisi les enjeux de cette technologie. Ainsi, Carrefour a mis en place quatre projets pilotes visant à tester l'efficacité des étiquettes radio fréquence d'ici 2008. Fournisseurs, magasins et entrepôts ont ainsi été équipés avec pour objectif l'optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique. Plusieurs secteurs sont concernés par ces projets pilotes : suivi des expositions de palettes, réception de produits culturels en magasin ou encore chaîne d'approvisionnement du textile. De leur côté, Leclerc et Casino ont passé un accord avec un fournisseur spécialisé, également dans le but d'améliorer l'efficacité tant sur le plan de la chaîne logistique que sur celui des magasins, en automatisant les tâches de réception et d'identification.

Le déploiement de la technologie RFID en est donc au stade de l'expérimentation en France. La question des usages est au cœur des démarches entreprises par les professionnels de la grande distribution agroalimentaire. Dans un premier temps, leur objectif est avant tout de comprendre la technologie RFID, d'en saisir

¹⁵ Wal Mart teste la RFID depuis 2003 mais le déploiement de la technologie n'a pas apporté les résultats escomptés. Seulement 1 % des fournisseurs du groupe ont accepté de s'équiper en RFID et aucun retour sur investissement n'a été mesuré. Pour autant, Wal Mart n'abandonne pas l'idée d'étendre la RFID à ses centres de distribution, magasins et fournisseurs.

toutes les dimensions. Il s'agit ensuite d'identifier les usages de la technologie en fonction des différents métiers de la distribution (VAD, logistique...), dans l'objectif d'améliorer les performances, tout en proposant de nouveaux services aux consommateurs. L'impact sur les consommateurs constitue un paramètre à ne pas négliger. Les premières expérimentations dans la distribution ont mis en lumière certaines réticences exprimées par ces acteurs, notamment un sentiment d'ingérence dans la sphère privée.

Les investissements relatifs à l'intégration de la RFID dans les process de la grande distribution étant conséquents, le secteur se doit d'anticiper tout problème, afin d'éviter un rejet de la technologie.

Quelle que soit la nature des projets menés par les acteurs de la grande distribution agroalimentaire, le consommateur reste au cœur de ces actions. Toute forme d'innovation a pour objectif de rationaliser le fonctionnement de la grande distribution mais aussi de prendre en compte la diversité des consommateurs. Ainsi, l'amélioration des performances, via la mise en place de nouvelles technologies telle que la RFID par exemple, vise avant tout à étendre et fidéliser la clientèle en lui offrant de nouveaux produits et services.

4.5 Projectives : la guerre des prix

Comme nous l'avons expliqué tout au long de cet observatoire, la problématique des prix est au cœur des préoccupations des enseignes alimentaires. Qu'en est-il aujourd'hui des différentes stratégies liées aux prix et mise en place par les acteurs de la grande distribution ? Selon TNS Worldpanel, malgré une baisse de 4 % en moyenne sur les marques nationales, le palmarès des enseignes alimentaires en France reste inchangé.

La finalité de cette guerre des prix, à savoir séduire le consommateur puis le fidéliser, n'est donc pas atteinte à ce jour. L'enquête menée par TNS Worldpanel révèle ainsi que 81 % des Français déclarent ne pas avoir remarqué la baisse de prix dans leur magasin habituel.

Malgré la mise en place du volet II de la circulaire Dutreil, qui réforme en partie la loi Galland et assure aux distributeurs plus de liberté pour fixer leurs prix en magasin, l'impact de la guerre des prix sur les clients n'a pas été aussi important que prévu. Les multiples campagnes de communication et l'ouverture de la grande distribution à la publicité télévisée n'y ont rien fait : multiplier les offres à bas prix n'a pas modifié la perception des consommateurs, toujours selon World Panel. Par conséquent, les grandes surfaces alimentaires françaises ont connu une baisse de fréquentation, à l'image de Carrefour qui a perdu 270 000 clients en un an.

Face à ces résultats, le défi des prochains mois, voire des prochaines années semble clair : il s'agit de retenir davantage la clientèle. Parallèlement à la mise en avant des prix bas, les enseignes devront mettre l'accent sur l'offre, afin d'attirer de nouveaux venus. Les MDD auront alors un rôle important à jouer, en termes d'image prix, mais aussi en tant que moyen de pression sur les fournisseurs de marques nationales, afin qu'ils baissent leurs tarifs.

Enfin, la réforme complète de la loi Galland, prévue pour la fin de l'année 2007, avec une application complète dès le 15 février 2008, devrait obliger les grandes surfaces alimentaires à baisser leurs prix plus franchement. L'objectif : améliorer le pouvoir d'achat des Français et, par la même occasion, l'image des enseignes.

Conclusion

Nous l'avons vu à travers cet observatoire, le secteur du commerce et de la distribution agroalimentaire est en constant renouvellement. Toujours en mouvement, ce secteur se doit d'anticiper les attentes des clients et proposer de nouvelles offres, et cela dans un contexte de concurrence accrue et de guerre des prix, afin de conserver ses parts de marché.

Ces défis sont à relever alors que deux événements ont particulièrement bouleversé ce secteur ces dernières années, obligeant les acteurs de la grande distribution agroalimentaire à opter pour de nouvelles stratégies : l'essor des hard discount tout d'abord, qui ont fait leur apparition dans les années 80, pour devenir le fer de lance de la « lutte contre la vie chère ». L'avènement du e-commerce ensuite, qui a fait l'objet de beaucoup d'attention sans jamais rencontrer le succès escompté tout en modifiant les relations avec les clients.

Pour faire face à ces bouleversements, les enseignes agroalimentaires se sont repositionnées, à la fois sur le marché de la proximité, de la vente par Internet et du hard discount. Pour attirer les clients, l'innovation est devenue indispensable. Promotion, traçabilité totale, fidélisation ou encore démarches collaboratives figurent parmi les stratégies mises en place par les acteurs de la grande distribution ; et cela dans l'optique de prendre en compte les exigences de qualité/prix/provenance exprimées par les consommateurs, mais aussi pour faire face à une concurrence rude.

Ces différentes stratégies ont parfois débouché sur des succès. Les marques de distributeurs par exemple, qui ont supplanté les grandes marques nationales dans les rayons, et favorisé le positionnement des références « premiers prix ».

De même, les réseaux constitués par certains grands groupes de distribution agroalimentaire (Carrefour et ED, Casino et Leader Price, Intermarché et Netto...) ont permis à ces distributeurs de récupérer une partie du chiffre d'affaires laissé aux discounters, et ainsi jouer la carte de la complémentarité.

Du côté du commerce en ligne, le succès reste mitigé. Les enseignes ont cependant pris en compte les possibilités offertes par Internet. Ainsi que les contraintes imposées par le format, notamment la mise en place d'une logistique dédiée au commerce en ligne.

Le secteur de la grande distribution agroalimentaire a donc subi une profonde mutation et doit désormais relever de nouveaux défis sur l'ensemble de sa supply chain. Avec, à la clef, une amélioration de la productivité et de la réactivité via l'adoption de systèmes d'information ou de technologies permettant d'optimiser et de simplifier les processus logistiques et la gestion des flux.

Cette restructuration en interne ne doit cependant pas empiéter sur le travail d'image auquel doivent se soumettre les différentes enseignes, afin de fidéliser leurs clients. Un point sur lequel les acteurs de la grande distribution peuvent être rassurés. En effet, selon le baromètre de l'image des entreprises réalisé par Ipsos en septembre 2007, la grande distribution arrive en tête de classement. Ainsi, les français plébiscitent Leclerc qui figure en première position (85 % des personnes interrogées en ont une image positive et 19 % une « très bonne image »), Intermarché prend la seconde place et Auchan et Carrefour, sont respectivement quatrième et cinquième de ce classement (la troisième place n'étant pas occupée par une entreprise de distribution).

5. Les principaux acteurs de la grande distribution alimentaire¹⁶

Enseigne	CA 2006 en M€	Evolution CA % vs 2005	Nbre de magasins 2006	Evolution nbre magasins vs 2005	Surface en m ²	Evolution surf. en % vs 2005	Evolution rang vs 2005	
E. Leclerc	29 375	+ 3,1	507	-	-	-	0	CA avec concepts, spécialités
Carrefour	24 061	+ 1,7	218	+ 2	1 774 000	+ 3	0	-
Intermarché	22 650	+ 3,8	1795	0	2 882 150	-	0	YC 321 Ecomarché (212 850 m ²)
Auchan	14 500	0	120	0	1 176 000	0	0	YC 4 Halles Auchan
Champion	13 744	+ 2,8	1025	+ 1	1 102 000	+ 5	0	-
Super U	12 380	+ 2,8	672	+ 7	1 323 000	+ 5	0	Nbre de magasins au 21/12/06
Géant Casino	7094	+ 1,3	128	+ 2	948 000	+ 2	0	-
Cora	5230	NS	-	-	-	-	0	-
Lidl	4706	+ 1	1285	+ 57	-	-	0	-
Monoprix	3840	+ 4,5	310	+ 7	552 000	+ 2	0	Estimations
Metro France	3700	+ 5,7	86	+ 2	-	-	- 1	-
Super Casino	3428	+ 6,1	367	+ 7	539 000	+ 5	2	-
Atac/Simply	3200	- 4,8	411	- 8	-	-	- 2	YC 14 Simply 9 Easymarché
Ed	2850	+ 15,2	848	+ 44	517 000	+ 11	4	-
Aldi France	2733	+ 1,4	737	+ 39	-	-	0	Estimations
Leader Price	2664	- 2,5	471	+ 50	429 000	+ 11	- 2	Estimations

¹⁶ Chiffres LSA

6. Lognews, l'actualité de la logistique

Lognews.info est un **portail d'information** et de veille consacré à la logistique.

Un pool d'experts et de journalistes collabore à la mise en ligne d'articles relatifs à la logistique de l'ensemble de la chaîne (industriels, prestataires et distributeurs).

Les études mises à votre disposition ainsi que le suivi de l'actualité relayé par la newsletter mensuelle, vous apporteront un **éclairage** sur les enjeux industriels et logistiques de chacun des secteurs d'activité de notre économie.

Notre **objectif** est de fournir aux professionnels des informations synthétiques sur l'actualité de leur métier, mais aussi divers points de vue ou contacts directs avec des spécialistes confrontés quotidiennement à l'amélioration de leur organisation et de leur processus.

Sources

IDC : www.idc.com

Journal du net : www.journaldunet.com

Lognews : www.lognews.info

LSA : www.lsa.fr

Insee : www.insee.fr

O1 Technologia : www.01net.com

ITR Manager : www.itrmanager.com

Agora Vox : www.agoravox.fr

Distrijob : www.distrijob.fr

NetEco : www.neteco.com

IBM : www.ibm.com/fr

Le Mag Cultures : www.le-mag.fr

Vnunet : www.vnunet.fr

Linéaires : www.lineaires.com

Les Echos : www.lesechos.fr

Le Monde diplomatique : www.monde-diplomatique.fr

La Tribune : www.latribune.fr

Libération : www.liberation.fr

Piloter sa production en temps réel, étude menée par l'Agrocampus Rennes, septembre 2005.

Eurostaf, Les sectographies, *La grande distribution à dominante alimentaire*, septembre 2003.

Assemblée nationale française, *Sur l'évolution de la grande distribution*, 11/01/2000 - Rapport d'information par la *Commission de la production et des échanges*, n°2072.

Thèse de Michel Fender, *Modes de coopération producteurs-distributeurs, place de la logistique dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement*, 1996.

Synopsis

Observatoire de la grande distribution
Edition 2007

Portail d'information dédié à la logistique, Lognews.info lance à partir de 2007 une série d'observatoires dont le premier a pour thème la grande distribution. Ce secteur, en constante évolution, a connu de nombreux bouleversements ces dernières années. L'essor du hard discount, l'avènement du e-commerce ou encore l'explosion des marques de distributeur (MDD) ont amené les acteurs de la grande distribution alimentaire à développer de nouvelles stratégies.

Parallèlement, l'évolution de la consommation et des comportements d'achat a fait du consommateur l'un des éléments clés de ces différentes stratégies. Dans un contexte de concurrence accrue et de guerre des prix, les acteurs du marché tentent par tous les moyens de fidéliser leur clientèle existante et de recruter de nouveaux acheteurs. Promotions, fidélisation de la clientèle, réactivité par rapport aux attentes du consommateur, maîtrise de la gamme des produits proposés etc. constituent désormais des enjeux essentiels pour les acteurs de la grande distribution agroalimentaire souhaitant conserver leurs parts de marché.

Au cœur de ces démarches, la logistique, devenue l'un des éléments clés pour faire face à la pression du marché. Afin de répondre aux attentes des consommateurs, le secteur de la grande distribution doit ainsi relever de nouveaux défis sur l'ensemble de sa supply chain. L'amélioration de la productivité et de la réactivité (raccourcissement des délais de commande) et une simplification des processus clés de la chaîne logistique apparaissent désormais indispensables pour mettre en place des projets innovants dans le but de fidéliser la clientèle.

L'observatoire des enjeux et projets des acteurs de la grande distribution agroalimentaire met en relief les objectifs visés par les professionnels du secteur et les impacts de ces enjeux sur la gestion de la supply chain. Des témoignages de professionnels de la logistique de la grande distribution recueillis par Lognews.info, ainsi que des cas d'application, donnent un aperçu des projets développés par ces professionnels pour se démarquer sur le marché.