

Un Panorama des Grandes Surfaces Spécialisées en France

Étude réalisée pour la DECAS

Décembre 2000

RHODE

Stratégies de distribution & Analyses de marchés

14 rue de la Pépinière – 75008 Paris

Tél. : 01 44 83 04 94

Préambule

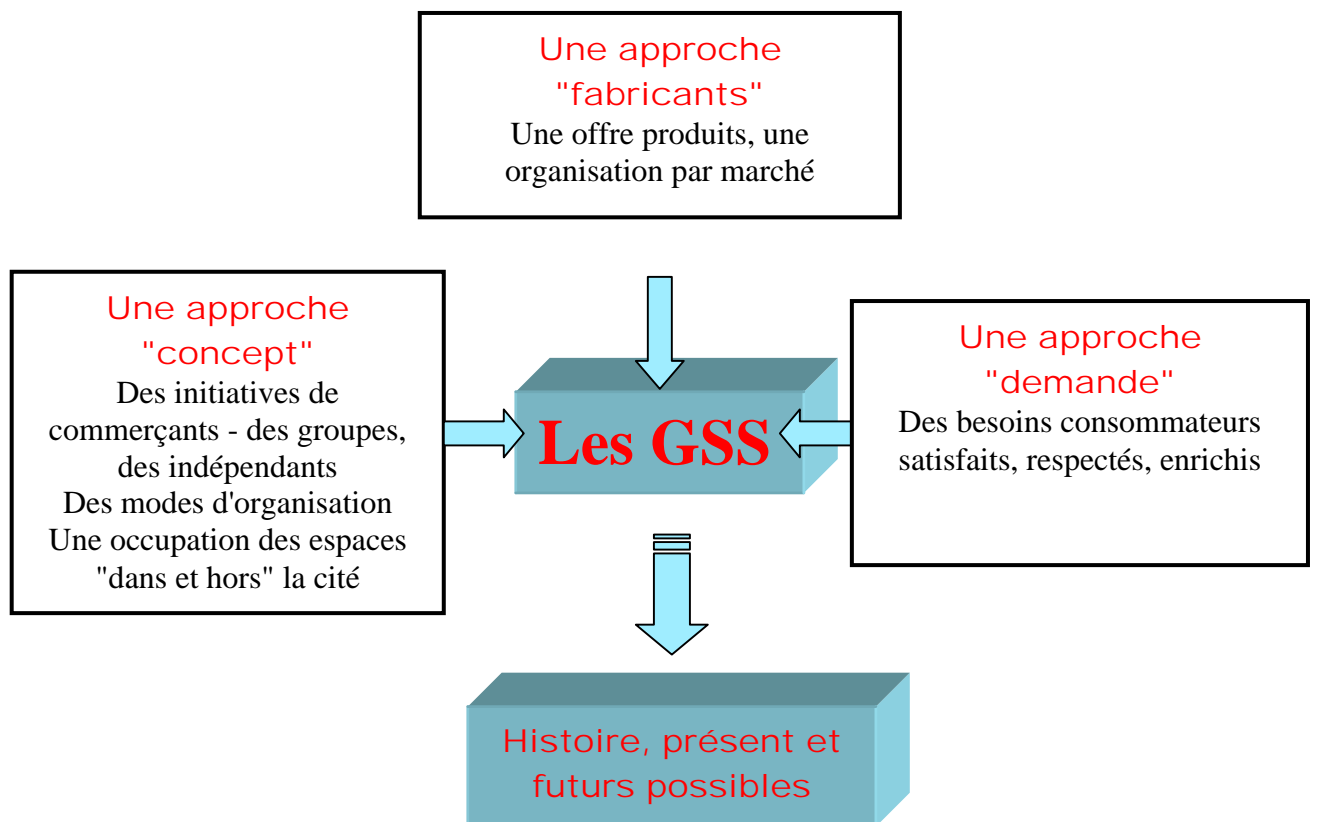
... A propos de l'analyse des Grandes Surfaces Spécialisées
en France

Le commerce français présente une très grande richesse. De nombreux instituts et organismes l'auscultent et l'étudient en permanence.

Le commerce non alimentaire spécialisé, directement concerné par la présente étude, est également l'objet de divers dossiers de recherches.

La GSS ou Grande Surface Spécialisée est, par contre, un domaine moins exploré car il revêt une multiple complexité due à des problèmes de définition, de situation par rapport aux autres formules de vente, de concepts multiples.

La création, le développement et les futurs possibles des GSS en France sont en fait la conséquence et la conjonction de 3 forces qu'il est indispensable d'analyser :



Sommaire

	Pages
<u>Introduction</u>	
Objectifs, méthodologie, définitions	5
<u>1ère partie : L'Approche "fabricants"</u>	
1- 1 Les marchés investis par les GSS.....	12
1- 2 Les forces en présence.....	15
1- 3 Les enseignes présentes.....	25
<u>2ème partie : L'Approche "concept"</u>	
2-1 L'histoire des GSS.....	30
2-2 L'analyse des concepts.....	33
2-3 Du centre ville à la périphérie.....	40
2-4 Les organisations de la distribution.....	42
2-5 Les facteurs-clés de succès des GSS.....	47
<u>3ème partie : L'Approche "demande"</u>	
3-1 La perception, par le consommateur, des GSS et des autres formes de commerce.....	53
3-2 La spirale des 3 E – Existence / Équipement / Épanouissement.....	55
3-3 Les tendances des modes de consommation.....	58
<u>4ème partie : Les Futurs possibles</u>	
4-1 Le grand commerce aux États-Unis peut-il encore représenter une source d'inspiration ?.....	64
4-2 Les nouveaux concepts en développement en France.....	68
4-3 A propos d'Internet et du e-commerce.....	71
4-5 Synthèse globale - Les volontés, les freins, les clés des futurs succès.....	78
<u>Dossier complémentaire : Étude documentaire et annexes</u>	
1) Les démarches réalisées – les interviews – les personnes rencontrées	
2) Les nouveaux concepts de magasin	
3) Les centres commerciaux et les magasins usines	
4) Évolution sur 5 ans – les marchés – les circuits de distribution	
5) Les analyses par marché – les enseignes de distribution relevées : Bricolage, Jardinage, Animalerie, Ameublement, Habillement - Textile, Chaussure, Sport, Parfumerie, Rechange automobile, Électrodomestique, Microinformatique, Téléphonie, Photo, Produits Culturels, Optique, Jouet	

Introduction

Objectifs de l'étude

La mission confiée par la DECAS repose sur la constitution d'un dossier de recherches et d'analyses qui permettra de disposer d'une **vision d'ensemble de la présence et du développement en France des Grandes Surfaces Spécialisées (GSS)**.

Il a été prévu de couvrir les **différents domaines** suivants :

- **Histoire**, état des lieux, évolution,
- **Place** et situation dans l'ensemble de la distribution française,
- **Lignes de forces** spécifiques par secteur, par type de concept, par mode d'organisation (intégré, indépendant), stratégies des groupes en présence et facteurs clés de succès
- Impact **d'Internet**
- Survol de l'expérience aux **États-Unis**, retards éventuels du commerce français
- Une "vision de l'avenir", les **futurs** possibles, les entreprises et les concepts les plus dynamiques, les risques de restructuration, les limites à l'expansion internationale

Méthodologie

L'approche est complexe car le domaine étudié couvre de **nombreux marchés et secteurs**, repose sur de **multiples concepts** marchands et s'analyse à partir de **sources d'information** extrêmement variées. Notre démarche a ainsi été structurée en **3 niveaux complémentaires** :

- ➔ **Valorisation, chiffrage, recensement**, en se référant aux nombreuses études déjà réalisées par les **instituts** d'études publics et privés et également par les **organismes** professionnels, chacun spécialisé dans un secteur d'activité. Nous avons ainsi rencontré **33 entités** (la liste est présentée en annexe du dossier).
- ➔ **Compréhension du phénomène des GSS en abordant 4 thèmes analytiques**
 - Histoire des concepts¹, concepts récents, concepts en gestation.

¹ Cette approche a été réalisée avec le concours de **Claude SORDET**, *Président de l'Association pour l'Histoire du Commerce, Administrateur de l'Aida, Membre de l'Académie des Sciences Commerciales, écrivain historien, auteur de nombreux ouvrages sur la distribution, ancien dirigeant de sociétés de distribution et du magazine LSA.*

- Caractéristiques et facteurs-clés – marketing, communication, structures, organisations, approvisionnement et technologies.
 - Stratégies des groupes de distribution exploitant des GSS.
 - Perceptions consommateur, évolution de la consommation, approche sociologique ².
- **Validation et prospective à partir d'une démarche multiple**
- Synthèse des "Grandes voix du commerce spécialisé" – 32 interviews réalisés par **Claude Sordet** ³.
 - Interviews de dirigeants et personnalités
 - Analyse synthétique du développement du commerce aux États-Unis, recherche de nouveaux terrains d'expérience possibles pour le commerce français.
 - Internet et e-commerce.

Nos méthodes de travail ont ainsi reposé sur des recherches et des analyses diverses à partir

- **de dossiers et documentations existants,**
- **d'examens de la presse spécialisée,**
- **d'interviews,**
- **de visites de magasins en France, complétées par un voyage d'études aux États-Unis que nous avons organisé au mois de novembre 2000.**

L'équipe RHODE dédiée au projet a été encadrée par deux **consultants-experts** :

Michel CHOUKROUN, (*Cofondateur et Dirigeant du Panel de Gestion - analyse stratégique et opérationnelle de la distribution -, Directeur-Délégué de l'enseigne CHAMPION - 450 magasins, Groupe PROMODES, Directeur du développement de l'IFOP, 1^{ère} société d'études française*) *Animateur de conférences, Chargé de cours sur la distribution à l'Université Paris Dauphine, Consultant en Problématique de distribution.*

² Cette approche a été réalisée avec le concours de **Marie-Louise HELIES-HASSID**, *Maître de Conférences à l'Université Paris Dauphine, co-responsable des enseignements sur la distribution (Maîtrise Marketing et DESS), co-auteur d'un ouvrage de référence sur la distribution (Distribution Acteurs et Stratégie – Editions Economica), membre de l'Académie des Sciences Commerciales.*

³ Étude réalisée pour la société **MOOD MEDIA**, leaders européen des solutions multimédia pour la distribution, synthétisée et reproduite dans le présent rapport avec son aimable autorisation.

Pierre STRAUCH, (*Cofondateur et Président de NIELSEN France, filiale de NIELSEN DUN & BRADSTREET, leaders mondial de l'étude marketing, Directeur Europe du marketing et de la recherche de CARAT, Créateur et dirigeant de la fondation d'entreprises Médiamétrie*) **Consultant en Stratégies de distribution.**

Marie-Louise HELIES-HASSID et Claude SORDET nous ont également assistés pour approfondir et conceptualiser cette analyse des GSS en France.

Définitions

Il n'existe pas de définition unique et reconnue d'une Grande Surface Spécialisée. Mais il est indéniable que le concept existe. "Ses" définitions sont alors liées à différents aspects et influences que nous avons synthétisés.

L'INSEE

La définition du commerce alimentaire repose notamment sur une segmentation par tranche de surface qui distingue bien 4 formes de magasins (moins de 120 m², 120 à 400 m², 400 à 2.500 m², plus de 2.500 m²). Le commerce non alimentaire spécialisé est par contre analysé à partir d'une définition du "**grand commerce spécialisé**" qui se compose des entreprises qui répondent à une des conditions suivantes (définition 1999) :

- exploiter au moins un magasin de 2.500 m² et plus de surface de vente,
- exploiter 10 magasins ou plus,
- employer 50 salariés ou plus.

De ce fait, cette définition ne permet pas de mesurer la place des GSS par rapport aux autres formes de commerce.

L'influence de la réglementation

La **loi Royer** de 1973 a soumis à autorisation la création de magasins de plus de **1.000 m²** dans les communes de moins de 40.000 habitants et supérieures à 1.500 m² dans les autres communes.

La **loi Sapin** de 1993 relative à la transparence de la vie économique et des procédures publiques, en créant les commissions départementales d'équipement commercial, a toutefois modifié les procédures de demande d'autorisation ainsi que les

critères d'attribution et a diminué le pouvoir du Ministre au profit de celui des élus locaux.

La **loi Raffarin**, modifiant ce contexte réglementaire en 1996, a soumis à autorisation toute création de magasins de plus de **300 m²**, toute extension de surface supérieure à 300 m², les regroupements de surface de vente supérieurs à 1.000 m² ainsi que les changements de secteur d'activité des magasins de surface supérieure à 2.000 m².

La loi du 13 juillet 1973 instaurant la **TACA** (taxe d'aide au commerce et à l'artisanat, qualifiée de "taxe sur les grandes surfaces") : toutes les entreprises sont soumises à une déclaration annuelle pour chaque établissement exploitant une surface de vente au détail de plus de 300 m² et imposant les établissements de plus de **400 m²**.

Par ailleurs, le commerce est généralement défini à partir des **statuts** juridiques et des modes de fonctionnement des entreprises de distribution. On retrouve ainsi, trop souvent, une distinction entre commerce indépendant, commerce associé et commerce intégré. Cette typologie ne permet pas d'analyser le commerce selon les concepts développés et exploités par les distributeurs.

Le "Panorama"

L'annuaire, publié par **Points de Vente**, le plus complet du "grand commerce" a établi son recensement des "**Grandes et Moyennes Surfaces Spécialisées (GMS)**" sur les définitions suivantes :

GMS Textile : au moins **300 m²**, équipement de la personne homme - femme – enfant.

GMS Beauté-santé : au moins **100 m²**, inclut les parapharmacies

GMS Jouets : au moins **100 m²**.

GMS Culture loisirs : au moins **100 m²**, assortiment composé de livres – disques – cassettes et multimédia.

GMS Sport : au moins **100 m²**.

GMS Électrodomestique : au moins **300 m²**, 2 catégories de l'électroménagiste qui propose un assortiment essentiellement composé de produits blancs et/ou bruns, le multispécialiste qui cumule meuble et électroménager.

GMS Bricolage : au moins **300 m²**, peut comprendre une aire d'exposition en plein air.

GMS Jardineries : généralement de dimension importante, libre-service assisté, assortiment étendu d'articles et de matériel pour le jardinier amateur, principalement en périphérie des grandes agglomérations.

Des exemples de définitions retenues dans chaque "profession"

Le Bricolage - les GSB : grande surface de bricolage (rayon jardinage inclus) de plus de **300 m²** et rayon bricolage des grands magasins (UNIBAL)

L'Ameublement : la segmentation de la distribution est analysée par **type** de magasins et non pas à partir d'une notion de surface – équipement, spécialistes ameublement, jeune habitat, spécialistes cuisine, salons, etc...- (IPEA)

Le Textile – Habillement : les GSS sont des magasins de taille supérieure à **400m²**, notion correspondant à une expression possible minimum d'un assortiment homme – femme – enfant (IFM – CTCOE)

La Chaussure : la GSS est définie comme du grand commerce généralement situé en **périphérie** (FFC)

Le Sport : la notion de taille n'est pas suivie, la distribution est analysée sur des critères **d'organisation d'entreprise** - intégré, associé, indépendant, monomarque – (FPS – FIFAS)

L'optique : des notions similaires sont retenues – franchisés, groupements, centrales d'achats, mutuelles (UDO)

La Parfumerie – Beauté : une analyse par **métier** est réalisée – parfumeurs, instituts de beauté, pharmaciens, coiffeurs, etc ... (FIP)

La Rechange Automobile : l'analyse est réalisée selon un mix concept et organisation – centres auto, néo-spécialistes, réseaux constructeurs, garages, ... (CNPA - GIPA)

Le Jouet : le segment **spécialistes** est suivi en comparaison d'autres formes de commerce dont le jouet n'est pas le produit essentiel – grands magasins, bazars, solderies, librairies, etc ...

En conclusion : la complexité de la définition d'une GSS

Le terme de GSS fait référence à deux dimensions - **la surface et la spécialisation**.

Surface : La référence à la surface comme unité de classement des commerces est ambiguë car il s'agit d'une variable dépendante. La surface dépend en effet du type de **produit** (il faut plus de place pour présenter un meuble qu'un bijou), de la **profondeur** de l'assortiment, de la **localisation** (le centre-ville, plus onéreux, favorise davantage les petites surfaces que les grandes), et est soumise à la réglementation qui contrôle le développement des grandes surfaces.

Spécialisation : l'appellation GSS est né d'une distinction entre GSA (grandes surfaces à dominante alimentaire) et grandes surfaces non alimentaires spécialisées par type de produits. L'offre va influencer l'évolution du concept, sa prolifération, son hypersegmentation, vont générer de nouveaux commerces. La

GSS passe de la **spécialisation** à l'hyperspécialisation (chaussures à La Halle) aussi bien qu'à la multispécialisation (jardin, animaux et arts décoratifs chez Truffaut). Mais où se situe la **frontière** ? Cette tendance et cette indétermination posent le problème de la définition du champ concurrentiel : de nouveaux concurrents apparaissent, d'anciennes concurrences s'atténuent voire disparaissent. L'emprise de l'offre se trouve également dans les données disponibles pour analyser la formule de distribution. Les sources statistiques disponibles sont généralement des données fournisseurs. Elles sont établies dans une optique industrielle et de produits et ne correspondent pas nécessairement à la réalité commerciale (au sens d'entreprises du commerce) qui a évolué pour mieux s'adapter aux attentes du marché et du client final.

Pour analyser les GSS, de multiples notions doivent ainsi être prises en compte :

- **Taille** du point de vente dans les produits offerts
- **Concept** et formule de vente
- **Offre** produits : type de produits, largeur et profondeur de l'offre
- **Marchés** couverts : un ou plusieurs marchés (mono ou multispécialiste)
- **Structure** d'organisation à laquelle appartient le point de vente : intégré, associé, franchisé, indépendant
- **Localisation** : centre ville, périphérie, centre commercial, pôle d'activité commerciale

Une définition essentielle pour comprendre les GSS : qu'est-ce qu'un concept de magasin ?

- Un "mix" entre une représentation matérielle et immatérielle d'une offre produit Ψ les gammes de produits déclinées, la **présentation** et la mise en scène des produits dans les rayons, **l'architecture** du magasin, **l'ambiance** retracée au travers du balisage (repérage dans les rayons) et de la communication (affiches, promotions, informations produits), mais également de la musique d'ambiance, des écrans et des bornes vidéo⁴, les **services** proposés (échange, financement, après-vente, fidélité, ...).

⁴ Le "polysensoriel" ou "marketing des 5 sens" (voir, toucher, sentir, goûter, écouter) se développe de plus en plus dans les nouveaux magasins.

1^{ère} Partie : L'Approche "fabricants"
Une offre produits - une organisation
par marché

1-1 Les marchés investis par les GSS

La consommation commercialisable des ménages est analysée par **l'INSEE** selon le découpage suivant (*source : La situation du Commerce en France rapport établi pour la réunion de la commission des comptes commerciaux de la nation du 20 avril 2000*) :

Marchés non alimentaire spécialisés	Taille 1999 (en milliards de francs)
Equipement de la personne	240,6
Accessoires automobiles, motocycles	133,0
Aménagement de l'habitat	123,5
Equipement du foyer	233,7
Parfumerie, sports, loisirs	190,4
Autres produits non alimentaires	120,6
Total produits non alimentaires	1 041,8

Source INSEE (hors produits pharmaceutiques et carburants)

Notre objectif étant de mesurer **l'importance relative et le dynamisme des marchés** où les concepts de GSS se sont développés (mono ou plurispécialistes) ainsi que les poids respectifs des différentes formules de vente, nous avons dû avoir recours à une autre analyse.

L'INSEE réalise également une approche "grand commerce –petit commerce" mais cette notion ne permet pas d'analyser les GSS par rapport aux autres formes de commerce (voir définitions en chapitre 1).

Nous avons contacté les organismes professionnels et les instituts d'études et compilé les analyses dont ils disposaient et qui nous permettaient de mesurer le phénomène des GSS.

Les marchés dans lesquels se sont développés différents concepts de GSS ont été ainsi répertoriés :

Marchés	Taille 1999 (en milliards de francs)	Sources	Evolution moyenne sur 5 ans
Habillement (et Textile)	189,0	CTCOE-IFM	0,6%
Rechange automobile	123,7	CNPA	3,3%
Bricolage	100,0	UNIBAL	3,6%
Electrodomestique	86,5	CETELEM	1,4%
Ameublement	57,8	IPEA	0,7%
Chaussure	50,6	FFC	1,2%
Sport	47,2	FPS	5,5%
Produits culturels	45,0	Multiplés	4,5%
Parfumerie	35,9	FIP	4,3%
Jardinage	33,7	PROMOJARDIN-GROUPE J	2,5%
Jouet	18,6	FJP	4,6%
Animalerie	17,2	GROUPE J	n.d.
Optique	16,5	UDO	n.d.
Microinformatique grand public	16,2	CETELEM	25,7%
Téléphonie	4,8	CETELEM	10,3%
Total marchés analysés	842,7		

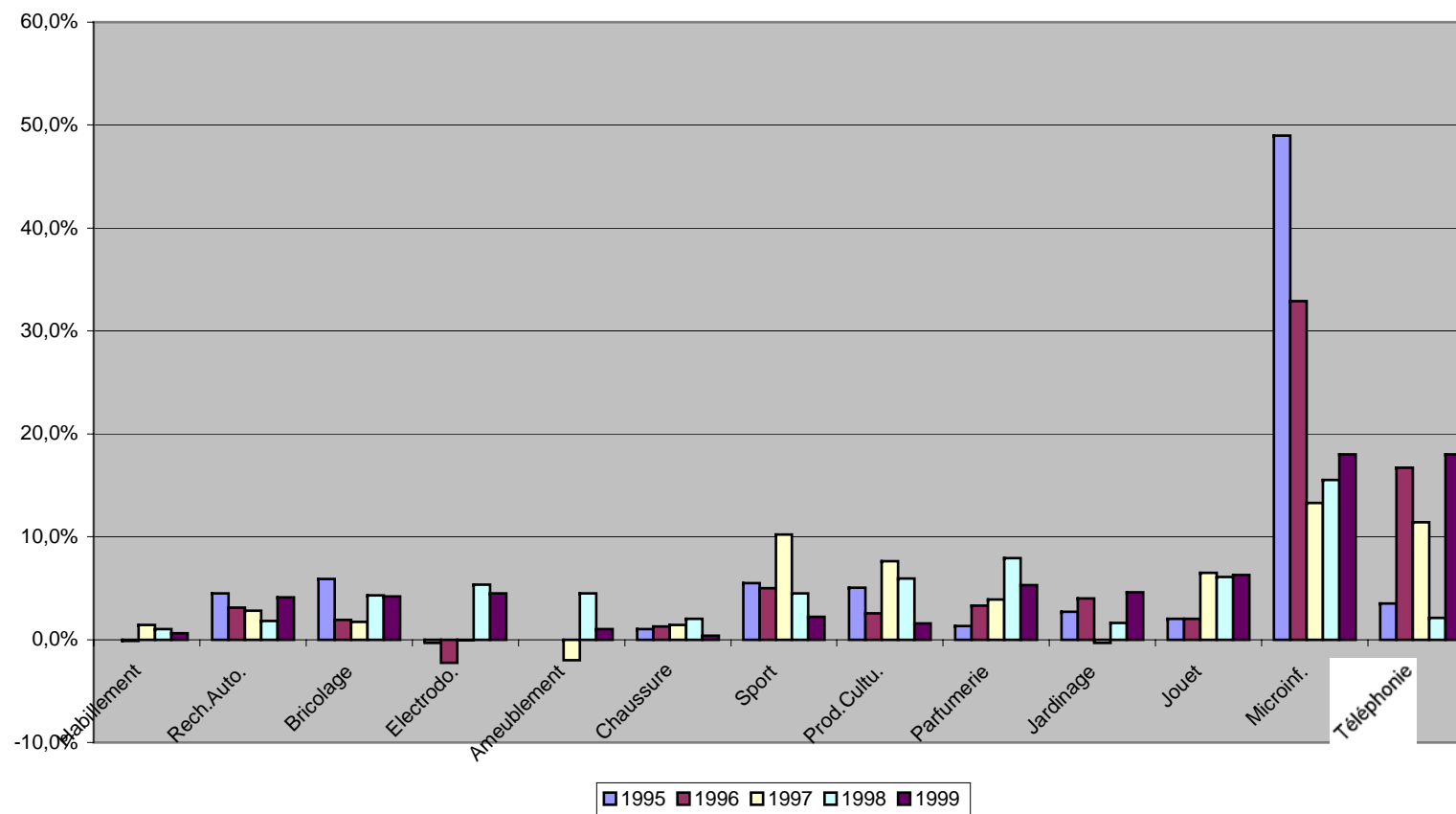
Le marché de la **photo** n'est pas analysé car peu de GSS présentent encore un rayon spécialisé (la FNAC essentiellement). Le marché de la photo est surtout développé dans des concepts de vente et de services de développement de pellicules, les surfaces des magasins sont généralement inférieures à 80 m². Mais ce phénomène est en train d'évoluer avec le développement des appareils photos **numériques** que l'on retrouve dans les rayons informatiques des magasins spécialisés.

Nous n'avons pas, non plus, analysé le marché de la **bijouterie** bien que nous soyons en face d'une *ambiguïté* de définition. Des concepts de magasins de bijouterie "*plus grands*" se sont développés en centre commercial. Ces magasins peuvent être exploités sur des surfaces de 40 m² en moyenne (Pop Bijoux, Très'Or), de 80 m² (Les Centuriales, les Florentines) ou encore de 80 à 120 m² (Julien d'Orcel, Marc Orian). La faible taille des produits pourrait nous permettre de considérer qu'un magasin de 100 m² est en fait une "**GSS**" pour vendre des bijoux. Nous n'avons pas été jusque là dans le cadre du présent dossier. La question reste posée.

D'autres marchés sont également concernés par les GSS, mais la recherche d'informations globales est plus délicate – **solderies**, objets de **décoration-cadeaux**, **dépôts-ventes**, fournitures et mobilier de **bureau**, offre mixte domestique et **professionnel**. Nous analyserons ces GSS dans la seconde partie – approche des concepts.

Le graphe suivant présente le dynamisme et l'évolution de chacun des marchés analysés.

Les marchés investis par les GSS – Taux d'évolution annuel



Nous constatons **3 types d'évolution** :

- Deux marchés très **dynamiques** – la microinformatique (+ 25,7% en moyenne sur 5 ans) et la téléphonie (+ 10,3%).
- Des marchés plutôt orientés sur le loisir et les temps libres avec des évolutions **moyennes** de 2,5% à 5,5% - rechange automobile, bricolage, sport, produits culturels, parfumerie, jardinage, jouet.
- Des marchés concernant l'équipement de la personne et de la maison et qui suivent de **faibles** évolutions autour de 0%, certaines années étant négatives – habillement, chaussure, électrodomestique, meuble.

Ce type de phénomène a-t-il influencé le développement des concepts de GSS ? Nous y répondrons dans la seconde partie du dossier.

1-2 Les forces en présence - évolution sur 5 ans

Nous avons cherché à présenter l'analyse la plus **homogène** possible du "**concept de GSS**" tel qu'il est présent dans différents marchés en le comparant aux autres formes de commerce suivantes :

- Les **GSA** ou grandes surfaces alimentaires : principalement représentées par les **hypermarchés**, et comprenant également, mais pour une faible part, des supermarchés possédant des rayons non alimentaires spécialisés.
- Le **Traditionnel** : une notion du "petit commerce" et de petites surfaces généralement atomisées.
- Les **Autres** formes : grands magasins, magasins populaires, Vpc (vente par correspondance), négoce pour le bricolage, grossistes pour la parfumerie, vente directe, marchés et foires, etc.

*Il est arbitraire de déclarer aujourd'hui que **l'hypermarché** est une grande surface alimentaire, car cette formule de magasins a largement développé tous types de rayons **non alimentaires**, de plus en plus d'hypermarchés réalisant plus de 50% de leur chiffre d'affaires sur ces rayons. Mais la notion de **GSA** étant communément utilisée, nous l'avons quand même reprise dans ce dossier ... **des définitions qui mériteraient une remise en cause.***

Compte tenu des difficultés de définition que nous avons soulevées plus haut, nous avons utilisé une **base de conversion** des statistiques recueillies par marché. **La notion de GSS que nous avons retenue, tient compte à la fois de critères de surface, d'enseigne et de concept de magasin adaptés au marché étudié.** Cette analyse a été réalisée notamment à partir des listes d'enseignes détaillées dans l'étude documentaire (se référer au dossier annexe).

Marché	Les définitions de GSS que nous avons retenues pour chaque marché (s.m. = surface moyenne)
Habillement (et Textile)	GSS supérieures à 400m ² . Chaînes succursalistes inférieures à 400m ² , leur surface moyenne avoisinant les 300m ² .
Rechange automobile	Centres autos, leur surface moyenne allant de 400 à plus de 3.000 m ² . Nous n'avons pas intégré les "néo-spécialistes" (16% du marché) de type Midas et Speedy, par exemple, car leur surface moyenne est de 200 à 300 m ² environ et leur spécialisation sur quelques produits (pneus, échappements, etc) les démarquent nettement des "centre autos".
Bricolage	Les GSB - surface supérieure à 300 m ² (s.m. 2.000m ²).
Électrodomestique	Surface supérieure à 300 m ² .
Ameublement	A partir de la segmentation réalisée par l'IPEA par " <i>type de magasins</i> ", nous avons repris les segments dont la surface moyenne ou l'enseigne exploitée pouvait être considérés comme englobant des GSS : Équipement du foyer (électroménager + meubles - s.m. 2.300 m ²). Spécialistes ameublement (s.m. 1.250m ²). Jeune Habitat (s.m. 1.700 m ²). Spécialistes salons (s.m. 850 m ²). GSB (Grandes surfaces de bricolage supérieures à 300 m ²).
Chaussure	A la notion de "Succursalistes GSS" arrêtée par la FFC, nous avons ajouté les magasins de sport car ils appartiennent généralement à des chaînes du commerce intégré ou indépendant de surface moyenne supérieure à 200 – 300 m ² .

Sport	Commerce intégré et commerce associé – franchisé, car les magasins exploités correspondent généralement à des surfaces moyennes supérieures à 200 – 300 m ² .
Produits culturels	Nous avons retenu dans les GSS les magasins multimédias offrant au moins les 4 familles de produits livres, disques, vidéo, cd-rom de loisirs – logiciels pour consoles, ainsi que les GSS électrodomestique brun qui présentent une offre produits culturels complémentaire à leur offre en matériel image – son.
Parfumerie	Les données disponibles ne permettent pas de reconstituer ce type d'analyse. La notion de GSS est par ailleurs limitée à 2 types de concepts principaux : Sephora (s.m. 350 m ²) et les nouveaux Espaces Marionnaud (550 m ²). La parapharmacie, qui connaît un certain développement, comprend des magasins de 100 à 300 m ² de surface moyenne.
Jardinage	Les GSB. Les Jardinerie regroupées d'après l'enseigne d'appartenance (s.m. 3.300 m ²).
Jouet	A partir de l'analyse des enseignes présentes dans le segment "spécialistes" arrêté par la FJP et des surfaces qu'elles exploitent, nous avons considéré que 80% de ce segment était en fait des GSS. Cette approche ne a pas permis, par contre, de reconstituer l'historique sur 5 ans.
Animalerie	Un marché nouveau et en plein développement mais dont les données disponibles ne permettent pas encore de reconstituer un historique. Les GSA dominent le marché à plus de 67% des ventes. Les GSS que l'on peut analyser par les Jardinerie, les Animaleries sous enseigne et les Grandes surfaces de bricolage représentent 12,6% du marché.
Optique	Les données disponibles ne permettent pas de reconstituer ce type d'analyse. La notion de GSS est par ailleurs limitée à 3 types de concepts principaux : Grand Optical (s.m. 300 m ²), Générale d'Optique et L'Optique Carrefour (200 m ²). Les autres chaînes comportent des magasins de 50 à 130 m ² de surface moyenne.

	Les GSA ne sont pas présentes sur ce marché (dans le cadre d'un rayon intégré à la surface alimentaire principale), à l'exception d'Auchan qui vient de tester un nouveau concept (Val d'Europe).
Microinformatique grand public	Les données spécifiques qui distinguent le marché domestique du marché professionnel ne sont pas encore assez précises. A partir de différentes sources, nous avons pu néanmoins évaluer les GSS en intégrant les grandes surfaces d'électrodomestique brun et les quelques GSS spécialisées en informatique (Surcouf, Komogo).
Téléphonie	Les chaînes de magasin spécialisées qui se sont largement développées avec l'éclosion du marché du portable sont généralement de petite taille (40 à 60 m ²). Les GSS présentant une offre en électrodomestique ont pu être isolées car elles diffusent également une offre en téléphonie.

Le tableau suivant présente les parts de marchés respectives des 4 formes de commerce que nous avons cherchés à comparer.

Les résultats sont présentés dans un ordre décroissant du poids qu'occupent les GSS, ce qui permet de visualiser les marchés où les GSS marquent plus leur présence.

Parts de marché 1999	GSS	Gsa	Traditionnels	Autres	Total
Bricolage	61,3%	10,5%	5,2%	23,0%	100,0%
Sport	58,6%	9,1%	28,5%	3,8%	100,0%
Ameublement	57,0%	2,0%	28,0%	13,0%	100,0%
Électrodomestique blanc	41,9%	18,9%	34,0%	5,2%	100,0%
Chaussure	39,4%	10,6%	38,7%	11,3%	100,0%
Jardinage	38,0%	19,0%	33,7%	9,3%	100,0%
Électrodomestique brun	37,0%	26,0%	33,0%	4,0%	100,0%
Microinformatique	33,0%	33,0%	30,3%	3,7%	100,0%
Téléphonie	31,7%	30,3%	34,7%	3,3%	100,0%
Habillement	30,6%	16,3%	30,2%	22,9%	100,0%
Petit électroménager	24,3%	53,8%	10,4%	11,5%	100,0%
Jouet	23,5%	50,7%	10,0%	15,8%	100,0%
Produits Culturels	21,0%	40,0%	23,0%	16,0%	100,0%
Animalerie	12,6%	67,4%	13,0%	7,0%	100,0%
Rechange automobile	11,3%	10,4%	66,4%	11,9%	100,0%

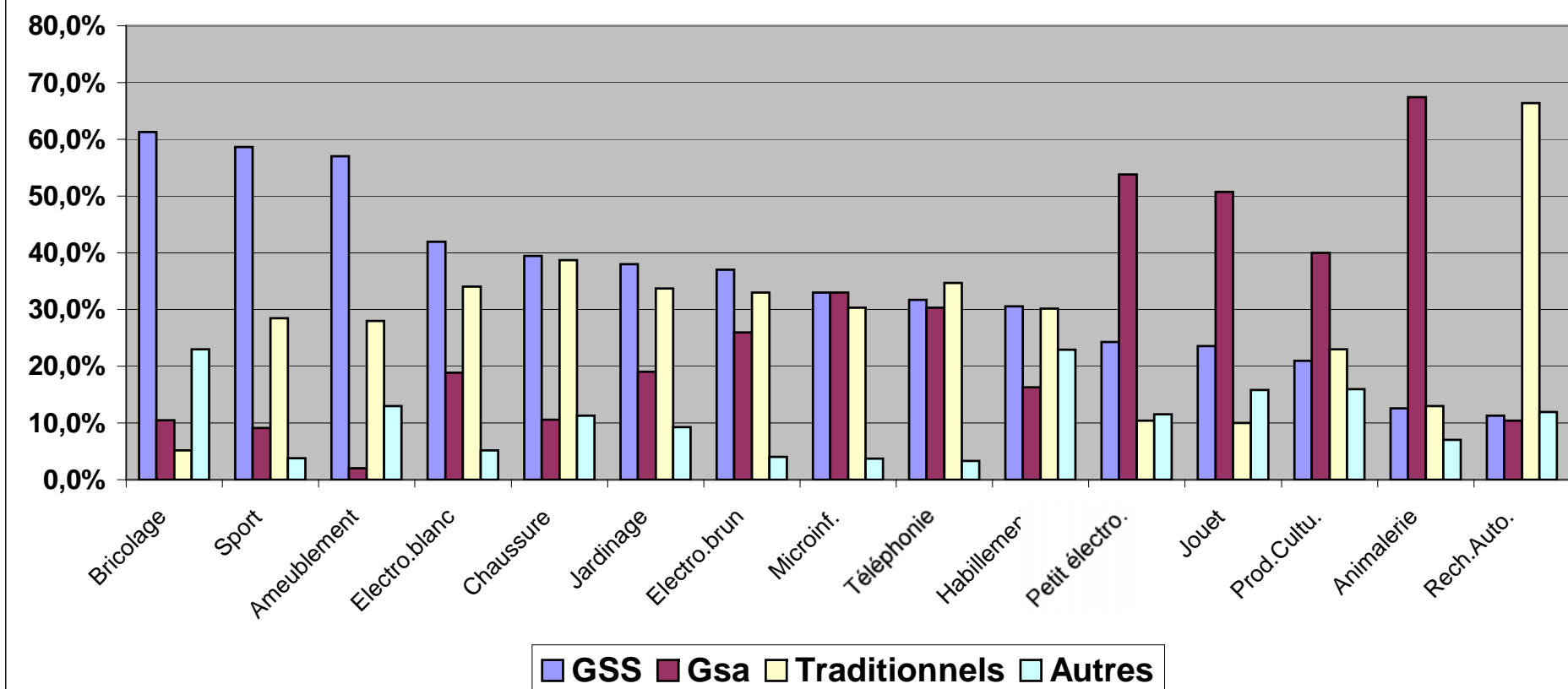
Source : Rhode à partir des analyses réalisées par les organismes professionnels

Rappel - Le segment "Autres" comporte les formules de commerce suivantes : grands magasins, magasins populaires, Vpc (vente par correspondance), négoce pour le bricolage, grossistes pour la parfumerie, vente directe, marchés et foires, etc.

On distingue ainsi 3 types de positionnements :

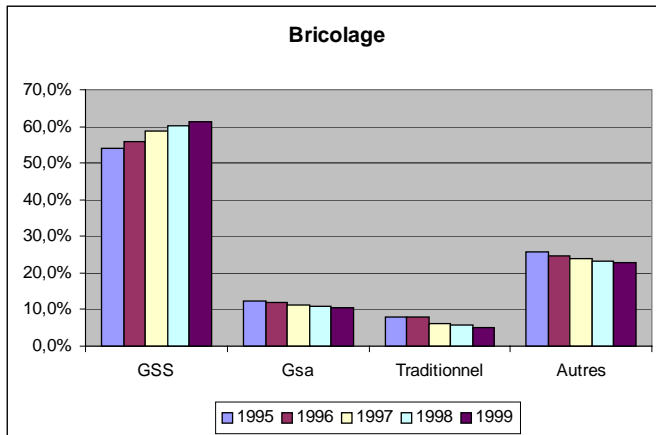
- **Les GSS dominant pour plus de la moitié des marchés** : dans le bricolage, le sport et l'ameublement, l'hypermarché (GSA) n'a pas réussi à s'imposer et le marché se partage entre GSS et magasins traditionnels (également négoce pour le bricolage).
- **Les GSS ont une place de 30 à 40%** : équipement de la personne (habillement, chaussures), électrodomestique (blanc et brun), loisirs (jardinage), équipement (téléphonie, micro-informatique). Le commerce indépendant y détient également une part importante, généralement devant l'hypermarché.
- **Les GSS ne se sont pas encore imposées** : petit électroménager, jouet, produits culturels, animalerie, et le marché est dominé par l'hypermarché qui possède une part de 40 à 70%. A l'exception toutefois du marché de la rechange automobile, assez particulier, principalement détenu par les réseaux de constructeurs et les garages indépendants (pour plus de 50%).

Parts de marché des GSS

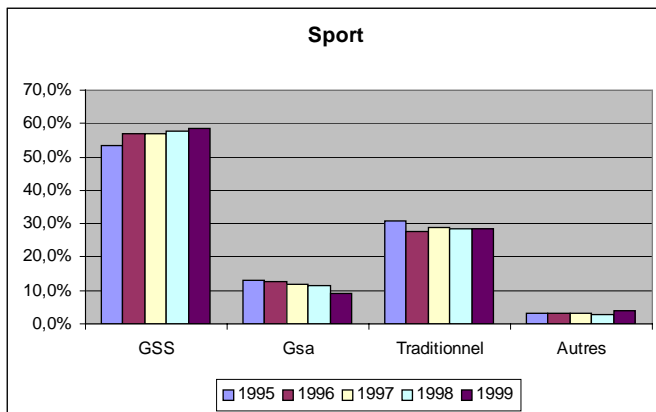


Comment ces différents positionnements ont-ils évolué depuis 5 ans ? Les graphes ci-dessous reprennent la part de marché annuelle détenue par marché et par segment analysé.

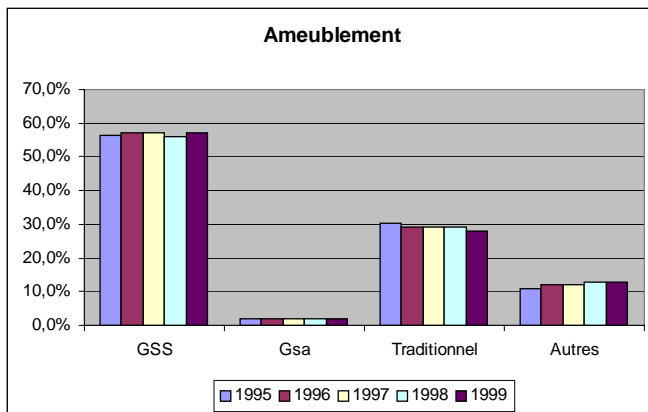
Les marchés où les GSS dominent pour plus de 50%



La GSS est la forme la plus dynamique et occupe le terrain

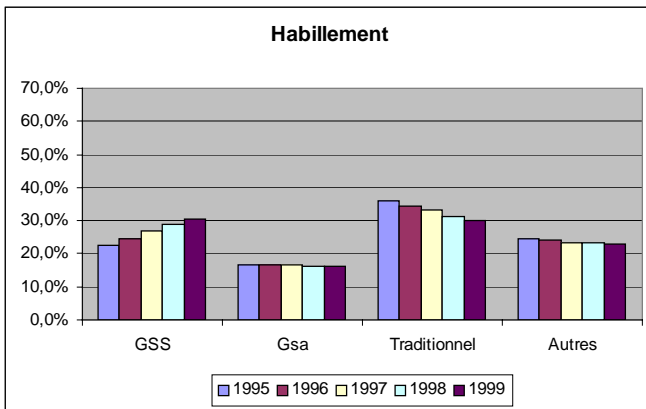


La GSS est la forme la plus dynamique, l'hypermarché perd du terrain

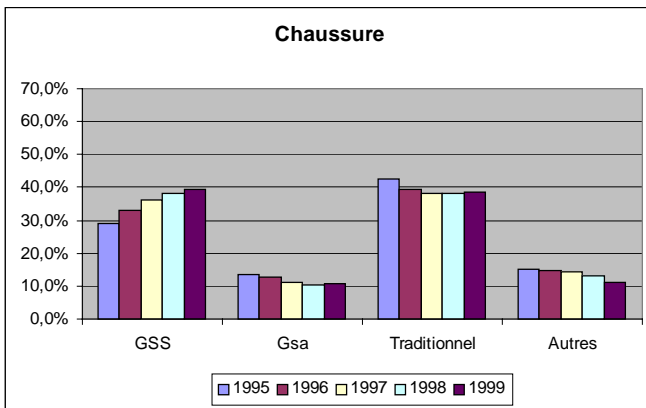


La GSS est la forme la plus dynamique, l'hypermarché y demeure pratiquement absent

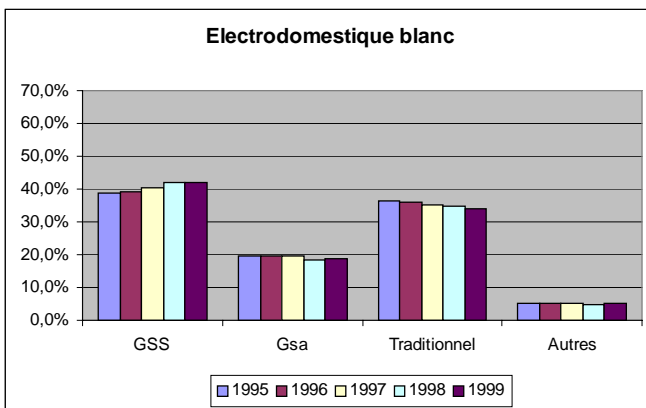
Les marchés où les GSS ont conquis une part globale de 30 à 40%



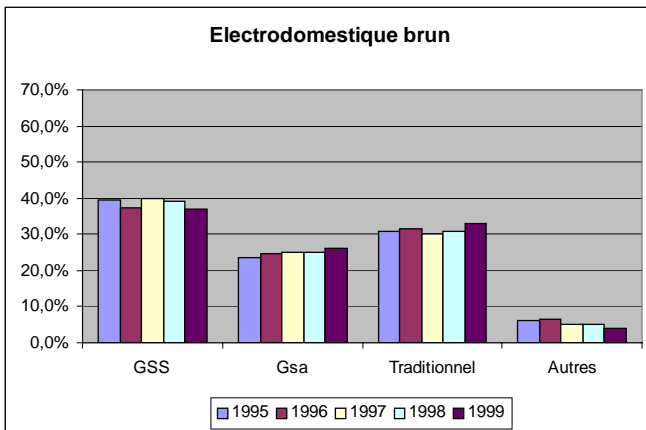
La GSS est la forme la plus dynamique, l'hypermarché maintient sa part



La GSS est la forme la plus dynamique, l'hypermarché perd du terrain

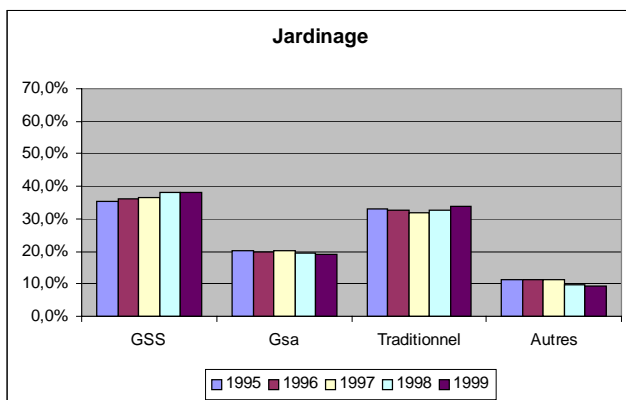


La GSS est la forme la plus dynamique, l'hypermarché maintient tout juste sa part

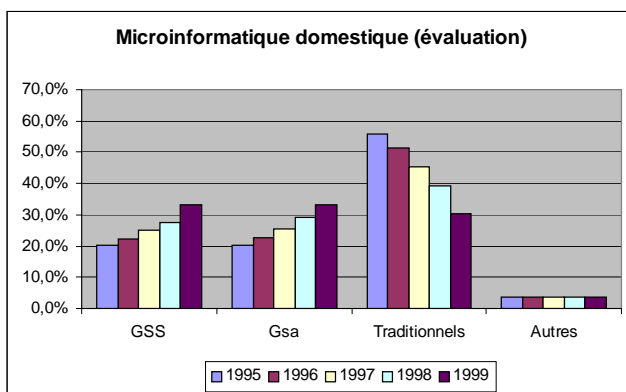


L'hypermarché reprend sur la GSS

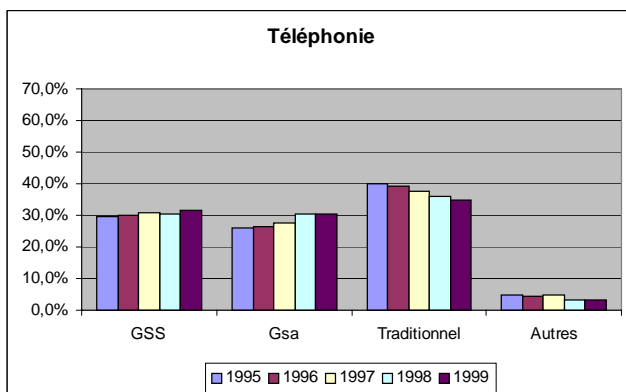
**Les marchés où les GSS ont conquis une part globale de 30 à 40%
(suite)**



La GSS est la forme la plus dynamique, l'hypermarché peine à conserver sa position

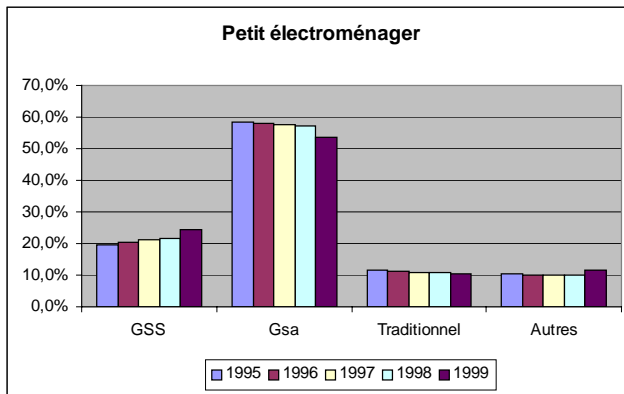


La montée en puissance est à double niveau – GSS / hypermarché

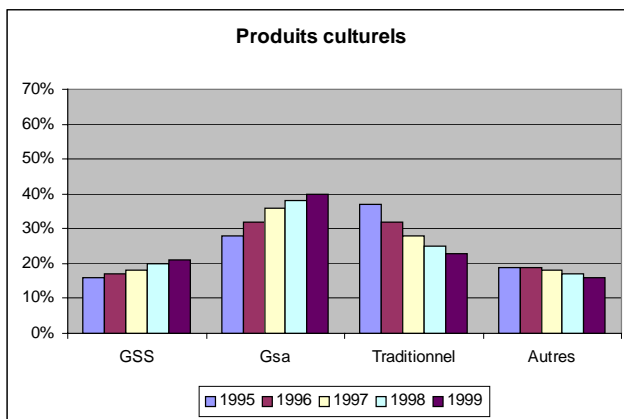


La montée en puissance est à double niveau – GSS / hypermarché

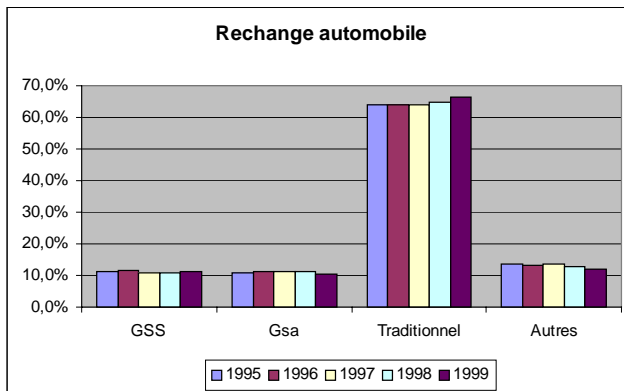
Les marchés où les GSS ne se sont pas encore imposées



L'hypermarché domine tout en perdant un peu de terrain



L'hypermarché domine, la GSS rattrape



Un marché un peu à part, dominé par les constructeurs traditionnels

D'autres domaines existent où ont été créés des concepts de GSS, à quels marchés les rattacher ? Cette limite de l'analyse par marchés sera traitée dans l'approche par concepts. Quelques exemples :

De la décoration – cadeau

Bazarland (740 m²) – Pier Import (700 m²), Casa (400 m²), 4 Murs (800 m²), GP Décors (1.000 m²)

Des solderies distribuant tous types de produits (textile, bazar, cadeaux, habillement, etc ...)

Troc de l'Île (1.200 m²) – La Foirfouille (1.000 m²) – Décoration discount (1.200 m²) – Noz (600 m²)

Des dépôts-ventes (textile, meubles, électroménager, produits culturels, etc ...)

Cash Converters (300 m²) – La Trocante (1.500 m²) – La Caverne des Particuliers (1.100 m²)

Des fournitures et mobilier de bureau, de la papeterie

Office Depot, Buro+, Plein ciel

Des produits réservés aux professionnels

Rexel (électricité), Batimat – Gedimat (matériaux de construction), Metro Bureau

1- 3 Les enseignes présentes dans les différents marchés

L'étude documentaire, en annexe, présente la liste des enseignes de GSS que l'on retrouve sur **chacun** des marchés analysés.

Nous reprenons ci-dessous la liste des **50 premières enseignes** sélectionnées d'après la surface totale couverte en France et selon leur représentativité dans le marché dominant dans lequel elles offrent des produits.

Les 25 premières enseignes (classées selon la surface totale couverte en France)

	Marché dominant	Enseigne	Nombre de magasins	Statut	Surface totale	Surface moyenne enseigne
1	Bricolage	CASTORAMA (Kingfisher)	116	Intégrés	993 000	8 560
2	Bricolage	BRICOMARCHE (Intermarché)	430	Adhérents	650 000	1 512
3	Bricolage	LEROY MERLIN (Groupe Mulliez)	73	Intégrés	608 000	8 329
4	Electrodom./ Meuble	BUT (Kingfisher)	227	Intégrés+Franchisés	574 783	2 532
5	Bricolage	MR. BRICOLAGE (Anpf)	320	Adhérents	570 000	1 781
6	Electrodom./ Meuble	CONFORAMA (Ppr)	164	Intégrés+Franchisés	532 618	3 248
7	Sport	DECATHLON (Groupe Mulliez)	190	Intégrés	444 557	2 340
8	Bricolage	WELDOM (Domaxel)	314	Adhérents	360 000	1 146
9	Jardinage	JARDILAND (Tripode)	75	Intégrés	300 873	4 012
10	Habillement / Chaussures	GEMO, L'HYPER AUX VET. (Eram)	214	Intégrés	265 360	1 240
11	Meubles	PEM	244	Adhérents	244 000	1 000
12	Meubles	MONSIEUR MEUBLE (Ufem)	160	Adhérents	240 000	1 500
13	Chaussures	LA HALLE AUX CHAUSSURES (André)	517	Intégrés	232 650	450
14	Bricolage	BRICORAMA (Bourrelier)	67	Intégrés	227 000	3 388
15	Jardinage	GAMM VERT	200	Franchisés	226 184	1 131
16	Habillement	HALLE AUX VETEMENTS (André)	215	Intégrés	215 000	1 000
17	Meubles / Décoration	IKEA (Stiching Ingka)	10	Intégrés	200 000	20 000
18	Jardinage	TRUFFAUT (Cora)	33	Intégrés+Franchisés	199 170	6 035
19	Electrodomestique	DARTY (Kingfisher)	173	Intégrés	193 291	1 117
20	Sport	INTERSPORT	365	Adhérents	188 216	516
21	Jardinage	VILMORIN (Système V)	60	Intégrés	175 516	2 925
22	Meubles / Décoration	FLY (Mobilier Européen)	143	Intégrés+Franchisés	171 600	1 200
23	Bricolage	OBI (Gib Group)	39	Intégrés	170 000	4 359
24	Meubles	MOBILIER DE France	99	Adhérents	165 000	1 667
25	Habillement	KIABI (Groupe Mulliez)	86	Intégrés	154 800	1 800

Source : analyse Rhode à partir du Panorama et de diverses documentations professionnelles

De la 26^{ème} à la 50^{ème} enseigne (classées sur la surface totale couverte en France)

	Marché dominant	Enseigne	Nombre de magasins	Statut	Surface totale	Surface moyenne enseigne
26	Jardinage	VIVE LE JARDIN (Semaphor)	47	Intégrés	146 798	3 123
27	Rechange automobile	NORAUTO (Groupe Mulliez)	141	Intégrés	141 000	1 000
28	Solderie	LA FOIR'FOUILLE	139	Franchisés	139 000	1 000
29	Sport	GO SPORT (Casino)	95	Intégrés	136 865	1 441
30	Dépôt vente	LA TROCANTE	87	Franchisés	130 500	1 500
31	Culture Loisirs / Electrodo.	FNAC (Ppr)	49	Intégrés	129 840	2 650
32	Décoration	CASA (Blokker)	212	Intégrés+Franchisés	127 200	600
33	Solderies	TROC DE L'ILE (Cejibe)	105	Franchisés	126 000	1 200
34	Meubles	MAXIAM	140	Adhérents	126 000	900
35	Décoration	PIER IMPORT	180	Intégrés+Franchisés	126 000	700
36	Jardinage	BOTANIC	27	Intégrés	121 126	4 486
37	Décoration	DECORATION DISCOUNT (Gifi)	100	Intégrés+Franchisés	120 000	1 200
38	Rechange automobile	FEU VERT (Monnoyeur)	236	Intégrés+Franchisés	120 000	508
39	Habillement	VETIMARCHE (Intermarché)	118	Adhérents	118 000	1 000
40	Meubles	LOGIMOB (Gepa)	146	Adhérents	116 800	800
41	Rechange automobile	SPEEDY (Ford)	376	Intégrés+Franchisés	112 850	300
42	Bricolage	BRICO DEPOT (Kingfisher)	25	Intégrés	110 000	4 400
43	Habillement	C & A	51	Intégrés	102 000	2 000
44	Jouet	TOYS'R'US	31	Intégrés	100 866	3 254
45	Electrodomestique	BOULANGER (Groupe Mulliez)	55	Intégrés	99 078	1 801
46	Meubles	CROZATIER (Mobilier Européen)	65	Intégrés+Franchisés	97 500	1 500
47	Rechange automobile	FRANCE AUTO PIECES	97	Intégrés	97 000	1 000
48	Bébé	AUBERT (Bébé Confort)	119	Intégrés	95 200	800
49	Bricolage	BRICOGITE (Tabur DSA)	37	Franchisés	92 000	2 486
50	Bricolage	BRICONAUTES (Le Club)	70	Adhérents	88 550	1 265

Source : analyse Rhode à partir du Panorama et de diverses documentations professionnelles

Les principaux enseignements à tirer de l'analyse par marché

- Les GSS se sont imposées dans **pratiquement tous** les marchés.
- Une course au développement s'est réalisée avec **l'hypermarché** qui a ouvert la voie (périphéries, parkings) : au fur et à mesure que l'hypermarché cherchait à prendre de nouveaux marchés, des GSS se créaient ou se développaient. Ce phénomène est particulièrement intéressant car on assiste en fait à une double concurrence - émulation entre ces deux formules de vente.
- Le commerce **traditionnel**, de plus petite surface et les autres formules de vente (VPC, grands magasins, vente directe, foires, etc ...) ont en fait été pris entre ces "deux feux" et ont, soit, maintenus leurs positions (VPC et grands magasins) soit perdu d'importantes parts de marché.
- Les courbes d'évolution révèlent également que, selon les marchés, c'est **soit l'hyper qui se développe, soit la GSS**, plus rarement les deux en même temps.

- *Un développement des GSS plus important que l'hypermarché : , bricolage, jardinage, ameublement, électrodomestique, sport, habillement, chaussure.*
- *Une montée en puissance commune : microinformatique, téléphonie.*
- *Un développement de l'hypermarché plus important que la GSS : petit électroménager, produits culturels, animalerie, jouets.*
- *Un marché "à part", dominé par les concessionnaires, où les GSS et les hypermarchés ont la même place (10%), la rechange automobile.*

- Mais, pour la plupart des marchés, ce sont bien les **GSS** qui se développent en prenant des parts soit sur l'hypermarché, soit sur le commerce traditionnel et les autres formes de vente.
- Le concept de GSS est parti dans une véritable **ascension** et l'on constate à la fois une pénétration dans de nouveaux marchés et une croissance dans quasiment tous les marchés.
- Ce phénomène est largement corroboré par l'évolution de **l'hypermarché** à laquelle nous pouvons assister et qui poursuit ainsi sa **course** face aux **GSS** : la priorité est généralement mise sur les rayons non alimentaires afin de développer un professionnalisme et une technicité de plus en plus fortes : CARREFOUR et CORA avec les "Univers de Vente", AUCHAN avec son dernier concept du "Mieux Vivre", inauguré le 25 octobre 2000 au centre commercial Val d'Europe à Marne la Vallée.

Dans cette première partie, nous avons procédé à une analyse globale des GSS et nous les avons positionnées par rapport aux autres formes de distribution. Nous allons maintenant analyser les différents concepts que l'on rencontre, comprendre qui sont les leaders dans chaque marché et présenter les règles – clés de succès et de développement des GSS en France.

2^{ème} partie : L'Approche "concept"
Des initiatives de commerçants, des
groupes, des indépendants, des modes
d'organisation, une occupation des
espaces dans la cité

2-1 L'Histoire des GSS

a) Hommage aux pionniers

Quelques grands personnages ont marqué le début des GSS en France, il est intéressant de rappeler comment s'est bâtie l'histoire.

André ESSEL et Max THERET, la FNAC, la "première GSS" : deux hommes passionnés de photographie créent en 1954⁵, dans un appartement du boulevard Sébastopol à Paris, la Fédération Nationale d'Achat des Cadres, une coopérative qui deviendra dès 1956 un véritable magasin distribuant à la fois des produits culturels (disques et livres) et des produits techniques (appareils photos, télévisions, matériel hifi).

Jean-Louis SOLAL, les centres commerciaux, espaces d'expression des GSS : après une formation aux Etats-Unis où il est fasciné par les shopping centers extra-urbains, Jean-Louis SOLAL ouvre en 1965 à la Celle Saint Cloud le centre Elysée et dès 1969, le centre régional Parly II – un môle couvert et climatisé, un grand magasin à chaque extrémité.

Pierre et Guy SORDOILLET, Jean MOLL, Jacques RAGAGEOT, CONFORAMA : au début des années 60 "la bande des quatre", appuyée par des marchands de meubles du nord et par un fabricant bordelais, créent le "carrefour du meuble" en testant une formule de discount dans les dépendances d'une vieille ferme de la banlieue de Lyon. Dès 1966, un premier CONFORAMA est ouvert à Saint Priest dans un bâtiment industriel de 2.500 m² de surface.

Bernard DARTY, DARTY : commerçant en produits textiles, Bernard DARTY rachète en 1957, un petit magasin d'électroménager pour agrandir ses locaux. Les stocks d'appareils sont écoulés sur le trottoir à des prix défiant toute concurrence, c'est "l'émeute". Les frères DARTY décident alors de changer de métier et un nouveau magasin d'électrodomestique ouvrira un peu plus tard, sur 250 m², à Champigny, à côté d'un magasin de meubles à l'enseigne REAL. Au cours de différents voyages aux Etats-Unis, ils découvriront les grandes surfaces spécialisées dans les produits techniques ainsi que la technique de vente des prolongations de garantie, inspiration du fameux contrat de confiance. En 1968, s'ouvre à Bondy, sur 400 m², la 1^{ère} GSS du secteur qui passera à 1.500 m², 2 ans plus tard.

Christian DUBOIS, CASTORAMA : après diverses expériences notamment dans le négoce de matériau et la conviction, après un

⁵ **Le premier hypermarché n'a été créé qu'en 1963 (CARREFOUR à Sainte Geneviève des Bois)**

voyage aux États-Unis, que l'essor de l'automobile va permettre aux particuliers de venir chercher directement le matériel nécessaire à l'aménagement de leurs maisons, Christian DUBOIS ouvre le 1^{er} juin 1969 dans le centre commercial d'Englos et sous l'enseigne CENTRAL-CASTOR, un magasin de 5.000 m² qui deviendra ensuite CASTORAMA. De 10.000 produits proposés à Englos, le nombre de références en magasin passera à plus de 60.000 quelques années plus tard.

b) Quelques dates marquantes

Nos reprenons quelques éléments qui retracent bien la façon dont l'histoire des GSS a pu se constituer. Il ne s'agit que d'exemples et non pas de l'histoire de toutes les sociétés et de tous les concepts dont l'énumération complète n'est pas l'objet de cette étude.

1956 : FNAC boulevard de Sébastopol – produits culturels et produits techniques

1963 : le premier hypermarché CARREFOUR à Sainte Geneviève des Bois

1966 : DARTY Champigny - électrodomestique

1967 : CONFORAMA à Saint Priest (Lyon) – meuble et électroménager

1968 : REAL (par Darty) à Bondy – meuble et électroménager

1969 : CENTRAL-CASTOR (Castorama) – bricolage et les 1^{ers} centres commerciaux – Cap 3000 (Nice) – Parly 2 – La Samaritaine et Docks de France s'associent au sein de la Samadoc pour créer des grands magasins spécialisés dans les centres villes et les centres commerciaux périphériques

1970 : BUT – meuble et électroménager (Roger BONIS, Bernard LAURIS et André VENTURINI)

1971 : le premier Cash METRO à Villeneuve la Garenne sur 15.000 m²

1972 : HOBBY (Catena) – bricolage et C & A – habillement, 1^{er} magasin à Vélizy II

1973 : DECATHLON à Ronq – le sport sur 5.000 à 6.000 m² sur l'idée d'un concept vu aux USA, HABITAT à Maine Montparnasse à Paris – meubles décoration et SEPHORA à Passy (Paris) – parfumerie sur 1.000 m²

1975 : MARKS & SPENCER à Paris – habillement

1976 : KIABI à partir des collections textiles déjà développées par l'hypermarché AUCHAN

1981 : SPARTY (par Darty) – Sports

1983 : AUCHAN prend une participation dans BOULANGER (et en prendra le contrôle en 1986)

1984 : HACHETTE lance sur 3.000 m² son multistore Opéra à Paris

1985 : Création de Connexion, une centrale d'achats des organisations Lama, Megaservice et Connexion

1986 : EUROMARCHE rachète la chaîne BRICORAMA (44 magasins) et LA BRICAILLERIE en 1987

1987 : CAREFFOUR prend 40% dans le capital de BUT

1988 : Reprise de DARTY par ses salariés (RES) et prise de participation de 33% de CARREFOUR dans CASTORAMA (participation qui sera revendue en 1993) – ouverture du premier VIRGIN MEGASTORE à Paris – premier centre commercial télématique "Les Grands Boulevards" (qui fermera peu de temps après)

1989 : ELDORAUTO, hypermarché de l'automobile – TOYS R US en France

1990 : ANDRE prend 50% de KOOKAI – CORA prend le contrôle des Jardineries TRUFFAUT

1991 : l'enseigne NASA disparaît au profit d'INTERDISCOUNT – François PINAULT prend le contrôle du PRINTEMPS et apporte CONFORAMA

1992 : ouverture de la plus grande librairie du monde, LE FURET DU NORD à Lille sur 7.000 m² – IKEA rachète HABITAT Europe

1993 : accord de partenariat entre DOMAXEL (bricolage) et SEMAPHORE (jardineries) – la Banque de l'Union Européenne (BUE) prend 15% de NATURE ET DECOUVERTES – KINGFISHER prend le contrôle de DARTY – ERAM reprend la chaîne VETIR – Castorama lance BRICO-DEPOT, hard discounter du bricolage – TABUR rachète les 60 magasins B3 (bricolage) – la FNAC après être passée par la SGCC en 1977 (coopérative nationale), l'introduction en bourse en 1980, l'arrivée de la GMF en 1983, est reprise par ALTUS FINANCES et la CIP (quelques années plus tard, elle entrera dans le groupe Pinault – Printemps – Redoute).

Les faits et événements liés aux mouvements des GSS se sont ensuite succédés. Nous pouvons déjà à ce stade et sans entrer dans une énumération qui n'est pas l'objet de ce dossier, en tirer les principaux enseignements.

c) Les enseignements à tirer de l'histoire

- Des **pionniers** qui n'ont pas hésité à créer des **concepts** très originaux de GSS, parfois influencés par des modèles existants aux **États-Unis**.
- Une volonté **d'entreprendre**, de fortes initiatives de "*patrons*" créateurs et développeurs d'entreprises.
- Une authentique **démarche marketing**, une offre toujours très typée, à la fois horizontale et verticale, répondant parfaitement au marché et à ses évolutions prévisibles.
- Un développement à "*marche forcée*" pour **contrer le développement des hypermarchés** qui ne pouvait présenter sur une surface forcément limitée une offre large et profonde dans chaque famille de produits

- Un besoin de surface de vente importante parce que adaptée au **vaste assortiment** en constante croissance pour répondre à des attentes de plus en plus exigeantes des clients – consommateurs.
- Trente ou quarante ans après leur arrivée sur le marché du commerce spécialisé, les enseignes "historiques" **perduent**, mais après avoir, souvent, changé de propriétaire. Peu d'enseignes ont disparu.
- Les groupes d'hypermarchés ont souvent tenté des "**incursions**" pour axer leur développement également sur des concepts de GSS, différents "*allers et retours*" ont été opérés, seul le Groupe AUCHAN présente aujourd'hui une **stratégie globale** de pôle d'activité commercial. Dans le domaine des groupes de distribution "alimentaires", INTERMARCHE, groupement d'indépendants a également développé une stratégie globale liant, cette fois, supermarchés et GSS.
- Des **partenariats**, des rapprochements entre groupes indépendants pour être plus forts face à une concurrence de plus en plus constituée par des grands groupes.
- Des **concentrations**, de nouveaux groupes, que l'on n'attendait pas, qui se sont constitués en très peu de temps et sont devenus leaders dans l'exploitation de GSS (PPR depuis 1991, KINGFISHER, groupe Anglais, depuis 1993).


Pour comprendre ces différents phénomènes qui caractérisent les GSS aujourd'hui, nous allons maintenant analyser les différents concepts, les modes d'organisation des entreprises exploitantes, les facteurs-clés qui font le succès du développement des GSS en France.

2-2 L'analyse des concepts

Une première question : le nombre de GSS en France

A la question combien existe-t-il de GSS en France, nous avons vu précédemment (chapitre 1) qu'il existait de multiples façons de répondre...

Prenons deux exemples, aussi pertinents l'un que l'autre et non contestables car ces recensements sont réalisés par deux entités reconnues par la distribution.



Le nombre de GSS en France	Recensement LSA au 01.10.2000	Recensement POINT DE VENTE au 01.09.2000
Hypermarchés <i>(pour mémoire)</i>	1.175	1.143
Équipement du foyer	2.349 <i>(Équipement)</i>	1.208 <i>(Électrodomestique)</i>
Bricolage	1.992	2.594
Textile	1.537	1.371
Jardineries	1.215	1.070
Sport	708 (> 300 m ²)	1.991 (> 100 m ²)
Beauté Santé	<i>Non recensé</i>	1.232
Jouet	<i>Non recensé</i>	678
Culture loisirs	<i>Non recensé</i>	232
Total recensé hors hypermarchés	7.801	10.376

Au-delà des tranches de surface qui peuvent être différentes, comment classer la FNAC qui développe à la fois des rayons produits culturels et des rayons de produits bruns, EXTRAPOLE – produits culturels et fournitures scolaires et de bureau -, IKEA – meubles, décoration, accessoires, textile de maison -, les magasins de sport qui développent de véritables collections d'habillement, TRUFFAUT – jardineries, animaux vivants, arts et loisirs, décorations -, etc ... ?

La typologie des GSS selon des analyses par marché – produits est aujourd'hui grandement limitée devant les initiatives développées par les "commerçants".

Une seconde question : définir une analyse typologique des GSS

Régulièrement, pour chercher à expliquer les GSS et plus généralement le commerce, on tente de dresser des **échelles analytiques**, des **matrices** du type :

- Positionnement prix ou qualitatif,
- Monoproduits ou multiproduits,
- Gammes étroites ou développées,
- Produits basiques ou offres étendues,
- Etc.

Il est certes possible, dans chaque "*marché*" de trouver des enseignes qui correspondent à une position extrême de ces définitions, mais l'analyse trouve vite ses **limites** et, le plus généralement, la plupart des enseignes se situent sur "*l'échelle du milieu*".

Quelques exemples :

- Dans l'électrodomestique, les GSS dépassent très vite le cadre du brun et du blanc pour toucher l'informatique, le téléphone, les logiciels, le meuble (*monoproduits ou multiproduits ?*)
- Dans le textile, la Halle aux Vêtements est un concept résolument discount, mais que dire du développement intensif des Gap, Zara, Mango et autres enseignes qui prennent le marché par un savant équilibre mode – prix – offre (*prix ou différenciation ?*)
- Dans le meuble, Cuir Center ne présente que des salons et Ikéa des univers complets d'ameublement et de décoration; entre les 2, le mouvement va surtout sur un positionnement de type ameublement – décoration (*produits basiques ou offres étendues ?*)

La position que nous avons retenue : comprendre la double capacité dont font preuve les *entrepreneurs - commerçants* en terme d'innovation et de réponse à la demande des consommateurs par une analyse de concepts-enseigne

Nous proposons une analyse qui reposera sur les **différents concepts de GSS** développés en France.

Pour présenter cette analyse sans tomber dans une énumération du très grand nombre d'enseignes exploitées (et qui figurent dans l'étude documentaire jointe au présent rapport), nous proposons de réaliser cette analyse à partir **d'enseignes leaders** sur chaque type de concept ou d'enseignes qui n'ont pas encore une position dominante mais qui représentent bien le **mouvement général** d'un type de magasins. C'est ce que nous appellerons des "**enseignes prises à témoin**".

Nous ne souhaitons pas, certes, faire une analyse "*élitiste*", mais lorsqu'un concept répond à une demande consommateurs, il est soit créé, soit repris par des groupes qui ont la capacité de le démultiplier. Analyser les GSS c'est comprendre les concepts qui ont un impact et qui sont déjà ou seront rapidement démultipliés.

Les concepts de GSS développés en France aujourd'hui l'ont été par des entrepreneurs qui ont su innover, saisir des opportunités ou encore adapter des concepts remarquables dans d'autres pays.

Il est essentiel, dans le cadre d'une telle étude, de comprendre cette intuition, ce "*flair*" et cette capacité des distributeurs – entrepreneurs, *c'est aussi "ce qui fait le commerce"*.

Le tableau ci-dessous décrit cette analyse des concepts mais dans une approche **dynamique**. Nous avons, en effet, cherché à décrire les concepts les plus significatifs des **tendances d'évolution** constatées aujourd'hui.

Quelle est la tendance générale pour tous les marchés et tous les concepts ?


- Présenter une **offre** de produits sans cesse **plus importante** dans un double niveau – développement des gammes et recherches de produits et de familles complémentaires Ψ des surfaces plus grandes,
- Rester **cohérent** sur le positionnement **prix**, seul un niveau de **qualité perçue**, largement supérieur aux autres produits offerts peut permettre un décrochage du prix vers le haut,
- Des magasins de plus en plus **soignés**, pour présenter une offre dans un cadre de plus en plus **agréable** (l'ère des GSS – usines à vendre, conçues dans un cadre architectural minimaliste est en train d'évoluer, sauf exceptions que nous analyserons), passer des "*usines à vendre*" au "*magasin spectacle*",
- Affirmer une volonté d'intégration dans **l'urbanisme** en développant des magasins au concept architectural plus travaillé,
- Dépasser une simple présentation de produits dans des gondoles pour aller vers des **présentations** en univers de consommation, en ambiance de vie, par l'association de différents produits,
- Des **services** aux consommateurs de plus en plus développés Ψ échanges, conseils, programmes de fidélité, formation, après-vente, financements, garderies, aide aux handicapés, etc,
- Et ... sans oublier cette "**multi-proposition**" toujours offerte par le commerce Ψ dans pratiquement chaque type de concept, nous retrouverons des magasins ayant une vocation **discount** : produits plus bas de gamme, prix bas et promotions permanentes.

La richesse des concepts présente en fait un "**enchevêtrement**" qui nous permet de dresser l'ensemble du panorama des concepts existants.

(La surface moyenne de l'enseigne est précisée).

Les "enseignes – témoin"	Les principales catégories de produits couverts	Le poids des leaders, d'autres enseignes
<i>"Face aux hypermarchés qui développent toutes les familles de produits, les GSS occupent le terrain" ...</i>		
Toy's R Us	Jouets , jeux, loisirs, jeux électroniques et multimédia sur 3.500 m ²	- sur des surfaces de 500 à 2.000 m ² - Jouéclub, Jouetland, Maxitoys, La Grande Récré, Picwick, Disney Store (+ textile)
Nature et Découverte	Jouets , jeux, vêtements, musique, ..., papeterie , sur 300 m ²	
Extrapole	Papeterie et fournitures, jeux électroniques, cd-rom, livres, disques, vidéo (produits culturels) sur 1.500 m ²	Le Furet du Nord, Plein Ciel Mediastore
Fnac	Produits culturels , produits technologiques " brun ", informatique, sur 2.500 m ²	Virgin, Hypermedia, Planete Saturn, Espace culturel Leclerc, Espace U
Darty	Produits technologiques " brun ", électroménager " blanc " sur 1.200 m ²	Boulangier, Group Digital, Connexion, Gitem
Conforama	"Brun et blanc" , meublier bas de gamme sur 3.000 m ²	Conforama et But représentent plus de 25% de l'ensemble du marché du meuble – Mobis, Euroconfort, Sésame
Ikéa	Mobilier moyen et bas de gamme, objets, décoration sur 20.000 m ²	Le "jeune habitat" en plein développement – Fly et Alinéa sur des surfaces plus petites (respectivement 1.200 et 6.000 m ²)
Monsieur Meuble	Mobilier moyen et haut de gamme sur 1.500 m ²	Mobilier de France, Maxiam, Crozatier – un concept "discount" à suivre, Basika sur 1.000m ²
Roche Bobois	Mobilier haut de gamme	Tiffany, Cinna, Roset

	sur 1.000 m2	
Truffaut	Mobilier de jardin, arts décoratifs, animalerie , jardinerie sur 6.000 m2	Jardiland, Gam Vert, Vilmorin
Mille Amis	Animalerie sur 1.000 m2	City Zoo, Petland, Animalis
Castorama	Jardinerie , décoration, mobilier, bricolage, auto , sur 9.000 m2	Castorama, Leroy Merlin et Bricomarché occupent plus de 40% du marché du bricolage en France. Des concepts discount émergeants : Batkor, Bricodepot, Bricoman,
Norauto	Auto , rechange automobile et montage sur 1.000 m2	Feu Vert, France Auto Pièce, Formule 1, Maxauto, Stationmarché, l'Auto Leclerc, Carrefour
...
Sephora	Parfumerie, beauté sur 350 m2	Sephora et Marionnaud représentent plus de 50% des chaînes de parfumerie
Grand Optical	L'optique en 1 heure avec une offre importante sur plus de 300 m2	Générale d'Optique – l'optique Carrefour et l'optique Auchan sur un concept plus discount
Décathlon	Sport, matériel et vêtements , chaussures sur 2.500 m2	4 leaders pèsent pour plus de 60% du marché total du sport – Decathlon, Go Sport, Intersport, Sport 2000 – une nouvelle génération d'enseignes de sport sur 300 à 1.000 m2 offrant grandes marques de vêtements et chaussures, Sport Leaders, Made In Sport, Planet Sport
Halle aux chaussures	Chaussures sport, ville, axe discount bas de gamme sur 500 m2	Hyper aux Chaussures, Chaussland, Besson
Gemo	Chaussures et vêtements , axe discount bas de gamme sur 1.200 m2	
Kiabi	Vêtements , axe discount bas de gamme sur 1.800 m2 (<i>mais une nouvelle volonté de monter en qualité et en merchandising</i>)	Vetimarché, Halle aux Vêtements, Eurodif (<i>ils ne suivront pas tous ce mouvement vers le haut, certains resteront résolument discount</i>)

C & A	Vêtements moyenne gamme sur 2.000 m2	
Zara	Vêtements moyenne gamme à forte rotation sur 750 m2	Le prêt à porter en développement H&M, Mango, Gap
La Foirfouille	Des solderies toutes familles, tous produits sur 1.000 m2	Troc de l'Ile, Décoration discount, Noz
La Trocante	Des dépôts-ventes sur 1.500 m2	Cash converters, La Caverne des Particuliers
Marks & Spencer	Prêt à porter, alimentation sur 2.500 m2	Une enseigne qui rencontre des difficultés mais d'autre enseignes, naissantes, proposent de l'alimentaire (voir 4 ^{ème} partie)
...	...	
		
<p><i>"GSS et offre alimentaire ou quand l'hypermarché frappe à nouveau à la porte des GSS"</i></p>		

Il est intéressant également de souligner que les GSS touchent parfois un autre domaine Ψ [la distribution professionnelle](#).

Certains magasins, de type "Cash & Carry", généralement de grande surface (1.000 à 7.000 m2) ont un accès *généralement* réservé à des clients munis d'une carte professionnelle.

Un chevauchement existe ainsi entre certains concepts de magasins domestiques (ouverts au public) et certains concepts réservés aux professionnels. Une double concurrence s'exerce entre les exploitants de ces concepts.

La distribution de matériel de construction et de bâtiment, de matériel électrique (qualifiée de "**négoce**") est significative : Batimat, Gedimat, Pinault, Point P, Rexel se retrouvent ainsi face aux GSS du **Bricolage**.

Dans les fournitures et mobilier de bureau se développent également des concepts qui concurrencent la distribution domestique : Office Depot, Office Depot Express, Metro Bureau.

Une autre formule particulière à évoquer Ψ [les Magasins d'Usines](#), Usines Center, quai des Marques, - X %, Marques Avenue, Mc Arthur Glenn, A l'Usine (le 1^{er} centre usine a été créé à Roubaix en 1984).

12 magasins de ce type sont recensés (étude CCI mars 2000 présentée dans l'étude documentaire). S'agit-il d'une "GSS" ? Chacun de ces centres abrite environ 70 magasins de 150 à 300 m² de surface de vente moyenne selon les centres. Les magasins sont gérés directement par des **fabricants** qui écoulent à **prix** réduits des produits généralement **déclassés**.

Un nouveau concept lié aux magasins usines vient de s'ouvrir dans le centre Val d'Europe. Il s'agit de 70 magasins conçus dans une "ambiance de rue", avec une architecture plutôt **haut de gamme**, offrant des marques de luxe (centre ouvert fin octobre 2000). Le promoteur est le groupe américain Value Retail.

Les concepts de GSS développés en France

- Un "**enchevêtrement**" d'idées, de produits, de services où **l'innovation** et **l'intuition** de ce qui pourrait satisfaire le consommateur a permis de créer une **multitude de concepts**.
- Une tendance vers des magasins **plus grands, mixant** de plus en plus de catégories de produits, des **aménagements** plus haut de gamme, des **présentations** plus proches des besoins consommateurs (univers, gammes, espaces, etc ...), un développement des **services**.
- Une autre tendance, constante, des concepts **discounts** où la recherche du prix moins cher domine (au détriment de la qualité, de l'architecture, du merchandising).
- Un développement à la fois de **marques propres** de distribution (bricolage, jardin, sport, vêtements, chaussures) et de **marques** à forte notoriété (sport principalement).

2-3 Du centre ville à la périphérie

Le développement de l'hypermarché en périphérie des villes a entraîné avec lui le développement des GSS Ψ un des facteurs essentiels dans l'histoire des GSS.

Mais ce n'est pas le seul facteur et les GSS, généralement nées en périphérie des villes ont eu tendance, pour certaines, à se regrouper en centre ville. Là encore il faut éviter des conclusions trop rapides qui attribueraient par exemple le positionnement en centre ville à la vente de produits de petite taille et celui en périphérie à des produits volumineux. Certes, Fnac (livres) et Gap (vêtements) sont souvent en centre ville, Conforama et But (meubles) en périphérie, mais Darty (réfrigérateurs) est

souvent en centre ville, La Halle aux chaussures est toujours en périphérie. ... *Petits ou gros produits, centre ville ou périphérie ?* Les opportunités, les volontés et les stratégies des **commerçants** liées à des recherches d'équilibre des marges d'exploitation (comment rentabiliser un magasin en centre ville dont le coût au m2 est plus élevé ?) sont là encore les éléments explicatifs essentiels.

L'implantation des GSS peut se retrouver aujourd'hui à différents niveaux que l'on peut schématiser ainsi :

- **Centre de grande villes et de villes moyennes** : GSS de produits culturels (de type FNAC), d'électrodomestique (de type DARTY), de prêt à porter (GAP, ZARA, C & A, etc ...).
- **Centres commerciaux**⁶ segmentés en
 - **Petit centre commercial**, de surface supérieure à 5.000 m2 et totalisant au moins 20 magasins - cœurs de ville généralement équipés de moyennes surfaces spécialisées - urbains et périphériques autour d'un supermarché ou d'un magasin populaire - urbains et périphériques autour d'un hypermarché et limités à moins de 40 commerces).
 - **Grand centre commercial** : de surface supérieure à 20.000 m2 et totalisant au moins 40 magasins.
 - **Centres commerciaux régionaux** : surface supérieure à 40.000 m2, au moins 80 magasins.
- **Pôles d'activité commerciales** ou **zones d'activité commerciale** : développement intensif de surfaces de plus en plus grandes et dans tous les concepts de GSS. Ces développements peuvent se faire :
 - A proximité d'un **hypermarché**,
 - Dans une **zone spécialisée** (magasins de meubles, par exemple),
 - Dans une **zone réduite** à une seule ou à quelques enseignes (Truffaut isolé – Halle aux Chaussures à côté d'une Halle aux Vêtements – magasins discount regroupés, etc ...).

Le développement des GSS en périphérie s'est généralement réalisé au détriment d'un **urbanisme commercial** peu attractif.

Il existe aujourd'hui une volonté exprimée par les chaînes de distribution et les promoteurs de centres commerciaux, stigmatisée par une demande croissante des consommateurs, de **redonner aux zones périphériques une autre qualité d'architecture**.

⁶ Définition CNCC (Conseil National des Centres Commerciaux) – 537 centres commerciaux sont recensés au 1^{er} janvier 2000 (voir étude documentaire en annexe)

Parallèlement, une volonté de se développer dans le **centre ville** est exprimée par les exploitants de GSS. La taille de ces magasins autorisant un volume de chiffre d'affaires et de rentabilité plus important permet de financer des charges d'exploitation plus lourdes à l'intérieur des villes (coût du m2 et loyers principalement). Certains projets sont en test ou à l'étude pour exprimer **une offre limitée sur des surfaces plus petites et spécifiques** de centre ville (produits culturels, bricolage, décoration, etc ...). C'est également une réponse au développement possible de la vente par **Internet**.

- **L'histoire des GSS** Ψ *accompagner* le développement des hypermarchés en **périphérie**, puis le *devancer* en créant des zones d'attraction.
- **Aujourd'hui** Ψ un développement des GSS du **centre-ville au pôle d'activité commercial**.

2-4 Les Organisations de la Distribution

Les modes de fonctionnement de la distribution se sont complexifiées et l'on peut **considérer que cette analyse des structures des entreprises du commerce en 3 types généraux n'est plus réellement appropriée** :

- Le commerce **indépendant isolé**,
- Le commerce **associé**, des entreprises indépendantes fédérées autour d'un grossiste, organisées en coopératives ou pratiquant la franchise,
- Le commerce **intégré** dont les entreprises exercent à la fois une fonction de gros et de détail et dont les responsables de magasins sont des salariés.

La distribution a fortement évolué, de grands groupes se sont constitués, des concentrations s'opèrent régulièrement, les rachats successifs et l'imagination des commerçants, appuyés par des cohortes de juristes a créé de **multiples structures d'organisation**.

L'Union Fédérale des Coopératives de Commerçants (**UFCC**), la Fédération Française de la Franchise (**FFF**) et d'autres entités oeuvrent régulièrement pour clarifier ces notions qui ont fortement évolué.

On parle de *commerce associé*, mais il suffit de lister les différentes natures de réseaux fortement bien décrits par l'ACFCI⁷ pour comprendre la **complexité** des multiples fonctionnements possibles, largement éloignés de la notion de "*fédération autour d'un grossiste*" :

⁷ ACFCI : Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie – L'Annuaire des réseaux commerciaux indépendants 18^{ème} édition 2000

- *Affiliation, centrale d'achats, chaîne volontaire, commission-affiliation, concession, contrat de coopération commerciale, coopérative, franchise, licence, licence d'enseigne ou de marque, licence de distribution, groupement d'indépendants, master licence, partenariat.*

On parle également de commerce **intégré** à la fois grossiste et détaillant mais quelle est la fonction grossiste d'entités comme Decathlon ou Boulanger qui appartiennent au Groupe MULLIEZ ? Quid des nombreuses sociétés qui pratiquent à la fois la franchise (largement au-delà de la simple livraison de marchandises) et la gestion de magasins propres, But ou Conforama ?

Notre propos n'est certainement pas de détailler l'ensemble des schémas possibles tels que l'on peut les rencontrer dans l'exploitation des GSS en France, mais plutôt de **faire ressortir les tendances marquantes** et de citer des exemples d'entreprises intervenant dans ces tendances.

Des grands groupes intégrés, à forte puissance capitalistique

- Ils exploitent **plusieurs concepts** (GSS et d'autres formules de vente), leurs enseignes sont très souvent leaders en part de marché dans leur secteur,
- Ils peuvent pratiquer la franchise mais leur volonté exprimée est plutôt de développer des chaînes **intégrées**,
- Ils sont fortement **internationalisés**.

3 groupes en sont des exemples significatifs, **2 groupes français**

PPR – Pinault Printemps Redoute	Le Printemps, Fnac, Fnac Junior, Orcanta, Made In Sport, La Redoute, Surcouf, Rexel, Pinault, Citadium, ...
Groupe MULLIEZ	Auchan, Atac, Leroy Merlin, Decathlon, Pimkie, Saint Maclou, Boulanger, Kiabi, Norauto, Jules, Agapes Restauration, Picwick, Kiloutou, Les 3 Suisses, Phildar, Youg's, Alinéa, ...

1 groupe britannique

KINGFISHER	Castorama, Brico Depot, But, Darty, ...
-------------------	---

Des groupes intégrés généralement concentrés sur un type de concept, souvent parmi les leaders de leurs marchés, pouvant également pratiquer la franchise

Des exemples de groupes français

Tripode	Jardiland et autres enseignes
Eram	Gemo (vêtements, chaussures)
André	Halle aux chaussures, Halle aux Vêtements
Cora	Hypermarchés, supermarchés et Truffaut (jardinerie)
Mobilier Européen	Fly, Crozatier, Atlas
Carpet Land	Mondial Moquette
Roche et Bobois	Cuir Center, Maison Coloniale
LVMH	Sephora mais également Au Bon Marché et La Samaritaine (novembre 2000)
Marionnaud	Parfumeries
Bricorama	Bricolage
Vilmorin	Jardinerie
Go Sport	Moviesport - Courir (Groupe Casino)
Groupe Hachette	Extrapole, Le Furet du Nord (produits culturels et fournitures de bureau)
Grand Vision	Grand Optical, Générale d'Optique, mais également Photo Hall, Photo Service

Des exemples de groupes étrangers

IKEA (Suède)	Ikéa – Habitat (Ameublement, décoration)
Toy's R Us (Usa)	Jouets
Metro (Allemagne)	Cash & Carry – Hypermedia (Électrodomestique, loisirs)
Fiat (Italie)	Midas (Rechange automobile)
Gap (Usa)	Prêt à porter
H & M (Suède)	Prêt à porter
Inditex (Espagne)	Zara (Prêt à porter)

Des groupements d'indépendants qui ont développé de multiples concepts de GSS en complément de leurs magasins à dominante alimentaire (hyper-marchés et supermarchés)

La complémentarité GSA – GSS⁸

Intermarché	Vétimarché, Bricomarché, Restaumarché, Logimarché, Jardimarché, Stationmarché
E.Leclerc	Vêtements, électrodomestique, Brico-Bâti-Jardi, Manège à bijoux, Cafétérias, Centres autos, Espaces culturels, Parapharmacie, Parfumeries (Une heure pour soi)

Des indépendants regroupés, associés, utilisant les multiples formules juridiques possibles, d'une simple livraison de produits (fonction grossiste) à une stratégie globale d'enseigne (une "franchise poussée")

C'est à ce niveau que l'on retrouve les autres "**forces vives**" du commerce spécialisé. Dans chaque secteur où se sont développés des GSS, cohabitent, à côtés des grands groupes, des mouvements d'indépendants qui n'ont pas manqué d'imagination et de cohésion pour développer de nouvelles enseignes.

La tendance très nette est dans un **renforcement des structures d'organisation et capitalistiques**, voir dans la remise en cause des structures actuelles afin de doter le groupement d'une véritable capacité à **affronter les groupes** leaders en France et **l'internationalisation** nécessaire des enseignes.

Un des problèmes majeurs demeure dans la **transmission** des entreprises indépendantes car le commerçant – propriétaire ne dispose pas toujours d'un successeur à l'intérieur. Le risque est alors important, pour la chaîne concernée, que le magasin soit racheté par une autre enseigne.

Des groupements s'ouvrent au marché financier en s'introduisant en bourse même si le succès n'est pas toujours au rendez-vous.

⁸ Grande Surface Alimentaires que l'on oppose généralement à Grande Surface Spécialisée

Ainsi,

Mr Bricolage	A pris un partenaire financier dans son capital, le Groupe 3I, s'est introduit en bourse au mois de juin 2000, a cherché à se dégager de la structure associative à laquelle il appartenait (l'UFCC) et a lancé un nouveau concept "l'Agora".
Domaxel	A ouvert 50% de son capital à un partenaire financier, le groupe MBSA et a uniformisé ses concepts de magasins sous une enseigne unique de bricolage – Weldom.
Plein ciel	A ouvert une majorité de son capital à un groupe financier (Apax Partner) et développe un nouveau concept les Medi@store.
La Guilde des Lunetiers	A créé un holding, Guildinvest pour regrouper ses différentes activités et concepts – Kryss, Vision Plus, Vision Originale.

Mais ce type de tentative ne réussit pas toujours

Sport 2000 et Technicien du Sport	Le 4 ^{ème} distributeur d'articles de sport en France, une coopérative réunissant plus de 1.000 magasins (GSS et petites surfaces) souhaitait unifier son réseau en créant une enseigne unique, Twinner. L'opération n'a pu se faire et Sport 2000 a quitté le réseau pour s'allier avec Nord West Ring, un groupement d'achat allemand (fin novembre 2000).
--	---

Un profil d'entreprises et des organisations qui ont suivi une complète refonte

- De nombreuses **remises en cause** aujourd'hui.
- Des structures de plus en plus dominées par des **grands groupes français** ou **étrangers** à forte puissance capitaliste entraînant un nécessaire **renforcement**, voir une remise en cause des structures et de l'organisation des groupements **indépendants** associatifs.
- A l'exception du **Jardin**, aucun marché n'est dominé par un ou plusieurs groupements de commerçants indépendants.

2-5 Les facteurs-clés de succès des GSS

Les **métiers** de la distribution ont fortement **évolué** et se sont **complexifiés**. La gestion d'une chaîne de magasins requiert un **professionnalisme pointu** dans 4 domaines essentiels :

- Le marketing
- La gestion des hommes
- L'achat, la logistique et la technologie
- La capacité à innover et à dupliquer des concepts

Le marketing

Nous avons vu, en 1^{ère} partie, que les **marchés** suivaient généralement de **faibles** évolutions d'une année sur l'autre (0 à 5%). Les parts de marché ne peuvent ainsi être conquises que sur d'autres commerçants. Et lorsqu'un nouveau marché apparaît avec de forts taux de croissance (informatique, téléphonie portable), beaucoup se précipitent. Le défi des sociétés de distribution est alors de **conquérir** sans cesse de nouvelles parts de marchés sur la concurrence. Ce défi se réalise en agissant sur les domaines suivants⁹ :

- **Marketing d'entrée** Ψ faire **venir** le consommateur aux portes du magasin – image de l'enseigne, concept séduisant, communication dynamique et attractive, le tout en perpétuel mouvement et remise en cause.
- **Marketing de transformation** Ψ faire passer le consommateur de spectateur à **acheteur** – offre produits et gammes, merchandising évolué, prix, qualité, services.
- **Marketing de fidélisation** Ψ faire **revenir** le consommateur et le fidéliser à la "*marque-enseigne*" – cartes privatives, offres spécifiques régulières et promotionnelles, offres personnalisées (one to one).

Pour faire connaître l'enseigne, il est également nécessaire de développer des campagnes de **publicité** importantes et forcément onéreuses. Quelques chiffres Ψ les investissements publicitaires 1999 presse, radio, TV, affichage, cinéma (source SECODIP) :

⁹ Définition élaborée par Françoise ANDRIEU, société Implication et Marc DUPUIS, Professeur à l'ESC Paris

Type de magasins	Montants
Bricolage	600 millions de Frs dont plus de 50% par les 2 premiers leaders
Électrodomestique	800 millions de Frs dont 75% par les 3 leaders
Ameublement	600 millions de Frs très dispersés
Sport	300 millions de Frs dont les 2/3 par les 2 premiers leaders

La gestion des hommes

Une GSS peut disposer d'une équipe de **10 à plus de 500** personnes (Fnac des Ternes Paris).

Le consommateur attend avant tout de la GSS un vrai **professionnalisme**, une connaissance pointue des produits et des services attachés.

Les sociétés exploitant des GSS ont non seulement développé des techniques de **recrutement** spécifiques mais également des cycles de **formation** adaptés à la stratégie du groupe et au type de produits présentés (Decathlon – L'Université La Forme, PPR – L'Univercité).

Le fidélisation et la motivation des équipes se développe de plus en plus par l'ouverture du **capital** aux employés (Groupe Mulliez, PPR).

Tous ces éléments nécessitent des moyens, des outils et une réelle volonté de gérer à un autre niveau.

L'achat et la technologie

L'approvisionnement ("**le sourcing**") est un des enjeux majeurs de la réussite des GSS. Il faut en effet pouvoir acheter en **grandes** quantités, des références sans cesse plus **nombreuses**, à un niveau de **qualité** cohérent avec la stratégie arrêtée et à un coût qui permette de dégager un taux de **marge** suffisant.

Plusieurs directions se sont développées :

- **le contrôle des usines** en devenant soi-même fabricant (Zara possède plus de 20 usines dans le monde),

- **la constitution d'équipes internationales** pour acheter sur tous les continents mais également pour assurer le taux de service nécessaire (délais, suivi des collections, qualité des produits),
- l'élaboration seul ou en partenariat avec les industriels, de **marques de distribution** qui permettront de répondre à l'équilibre recherché entre coût de fabrication et prix de vente acceptable par le consommateur (Décathlon, Castorama, Truffaut, etc ...).

La **logistique** est le second enjeu car il faut disposer d'une capacité de livraison respectant les délais les plus courts possibles de la commande à la mise en marché et au réassort en magasin – plateformes d'éclatement, entrepôts sont ainsi développées par les chaînes de distribution permettant le "*just-in-time*".

Internet représente un des enjeux majeurs dans la capacité du distributeur à assurer non seulement ces fonctions logistiques mais également à livrer jusqu'à la porte du consommateur. On parle du coût très élevé du **dernier mètre** – circulation, trouver l'immeuble, codes d'accès, personne absente, retour de marchandises, etc ... -

De multiples **outils technologiques** se développent et deviennent inhérents à toute gestion de ce type de magasins :

- Logistique – ECR, CPFR et GPA (outils d'optimisation des flux marchandises),
- Achats et gestion administrative – EDI et WEB-EDI, **places de marché** (gestion automatisée des flux et sourcing regroupé et non limité sur un territoire),
- Outils multimédia de commande, d'information et de formation entre les sièges et les magasins (Domaxel).

La capacité à innover et à dupliquer des concepts

La course à la part de marché, inhérente à la réussite d'un groupe de distribution, implique une capacité à **démultiplier** les concepts sur le territoire et à l'étranger, car la course est également internationale (Kingfisher, Ikéa, H&M et bien d'autres sont déjà bien implantés en France).

La recherche et la création de **nouveaux concepts** permet également de saisir des *nouvelles tendances de consommation*, de *nouveaux marchés de niches* pour prendre des parts de marchés d'une autre façon (transformation de Manoukian sur un concept ciblant les 28-45ans - Apache, un concept ludo-éducatif pour les

enfants - Nature et Découverte, l'aventure et la terre – Tammy, un magasin Etam pour les jeunes filles, etc ...).

Cette innovation et cette duplication des concepts, pour se réaliser, doit pouvoir bénéficier :

- **D'une priorité à privilégier au départ le marché domestique**, condition sine qua non pour réussir l'internationalisation du concept,
- **D'un souci de bien cerner les sites d'implantation** où le concept pourra le mieux s'exprimer,
- **D'une parfaite synergie** entre les éléments cités ci-dessus marketing - hommes - achats - logistique - technologie,
- **De moyens financiers** conséquents pour ouvrir ou racheter des magasins et les transformer au concept - acquisition directe ou **franchise**, appel au marché financier, recherche de partenaires,
- **D'une législation favorable** pour aider l'entreprise, quelque soit sa taille, à se développer et à conquérir des marchés.

Quelques verbatim tirés des interviews des "Grandes Voies du Commerce Spécialisé" réalisées par Claude SORDET pour la société MOOD MEDIA

- *"Les commerçants spécialisés vendent des produits à forte valeur ajoutée mais en constante remise en cause, en constante évolution.*
- *L'évolution d'un commerçant spécialiste le conduit à rechercher, à cerner en permanence les attentes de ses clients, présentes et futures.*
- *Un vrai concept de distribution spécialisée ne peut être qu'un concept fort, paradoxalement il est plus facile de créer que de transformer.*
- *Tout concept est éphémère, toutes les innovations sont immédiatement copiées par les hypermarchés.*
- *Une course aux prix ... suicidaire ...*
- *L'amabilité n'est pas une spécialité française, les hypermarchés disposent d'un personnel de vente, formé, de plus en plus aimable.*
- *Les systèmes de franchise, de coopérative de commerçants apparaissent actuellement comme de remarquables creusets de créativité fondamentale.*
- *La notion de commerçant indépendant isolé a vécu*
- *Plus le commerce indépendant est spécialisé et plus il vit parce qu'il est organisé en réseau.*
- *Dans chaque commerçant il y a un pionnier qui sommeille."*

Les facteurs – clés de succès des GSS

- **Une course internationale au volume** pour ne pas laisser d'autres (français ou étrangers) prendre la place.
- **Un rythme** qui est accéléré par la nouvelle économie où le temps de réaction est fortement réduit.
- **Un marketing** fort pour faire venir des clients, les faire acheter, les faire revenir.
- **Des équipes** constituées de spécialistes des produits et des services attachés, fidélisées à l'enseigne.
- **Des sources d'approvisionnement** contrôlées, de la fabrication directe à la marque – enseigne.
- Une logistique et des moyens administratifs et de communication entre les différents niveaux du groupe, à **haute technologie**.
- **Synergie, capitaux et législation** favorable pour une innovation et une démultiplication des concepts en France et à l'étranger.

3^{ème} partie : L'Approche "demande"
Des besoins consommateurs satisfaits,
respectés, enrichis

3-1 La perception, par le consommateur, des GSS et des autres formes de commerce

Nous nous référons à une étude du **CETEM** publiée dans le cadre de "**L'Observateur 2000**".

Cette étude, réalisée en octobre 1999 à partir d'une double phase qualitative et quantitative, évalue "**la cote d'amour**" des différents types de commerce.

Cinq dimensions principales ont été étudiées :

- L'image globale construite autour du commerce
- L'offre – choix, produits, prix, information produit
- L'environnement – intérieur ou extérieur du magasin
- La qualité de la relation développée sur le lieu de vente
- Les services associés à l'achat et proposés par le commerce

Les appréciations globales relevées

	Hypers et supers	Grands magasins	Magasins populaires	Petit commerce	GSS	Moyenne totale
Note moyenne globale	<u>7.25</u>	5.89	5.85	7.03	7.08	5.92
Offre produit	7.32	6.47	6.15	6.66	<u>7.48</u>	6.17
Environnement	7.01	6.60	6.20	6.73	<u>7.17</u>	6.74
Qualité des relations	6.18	5.94	5.94	<u>7.72</u>	7.01	5.90
Services proposés	6.59	6.05	5.81	6.72	<u>6.99</u>	5.88

Source Cetelem

La GSS obtient le **2^{ème} score global** et le meilleur score sur tous les indicateurs, à l'exception de la qualité de la relation mais avec un point fort, l'offre – produit.

Le poids respectifs des critères d'évaluation d'un type de commerce à l'autre, pour chaque commerce l'évaluation globale dépend principalement ...

L'hypermarché	De leurs caractéristiques économiques et pratiques
Les grands magasins	De leur pouvoir de séduction
Les magasins populaires	Positionnement plus flou et plus complexe
Les petits commerces	De la qualité de la relation humaine
Les GSS	De leur capacité à conseiller

Les grandes conclusions sur l'appréciation de chaque type de commerce

L'hypermarché	Un parti-pris de praticité qui laisse encore trop peu de place à l'humain et au plaisir
Les grands magasins	La carte de la séduction, mais un positionnement peu concurrentiel
Les magasins populaires	Au carrefour entre tradition et modernisme
Les petits commerces	Un acteur irremplaçable du paysage urbain
Les GSS	Un bon compromis entre commerce traditionnel et grande distribution

La perception plus particulière des GSS (les taux de réponse figurent entre parenthèses)

<p>Une réponse adaptée au besoin d'accompagnement du consommateur par</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une offre large, pointue et diversifiée : des produits de qualité (41%) et bien sélectionnés (46%), un large choix (45%) et une bonne information produit (48%) ▪ Des prix plutôt compétitifs, même par rapport aux hypermarchés ▪ Du conseil de qualité (61%) de la part de vendeurs jugés dans l'ensemble compétents (66%) et disponibles (52%) ▪ Une impression de liberté et d'autonomie (un choix tranquille à 51%) ▪ Un magasin facilement accessible (43%) et généralement bien aménagé (51%) ▪ Proche des préoccupations clients (51%)
--

- Un capital confiance assez important (42%) bien qu'inférieur à celui accordé aux petits commerçants (58%)
- Une qualité de service appréciée notamment s'agissant du service après-vente (63%), des facilités de paiement (57%)

Le seul point faible relevé résiderait dans des avantages insuffisants accordés aux clients fidèles ("prime à la fidélité").

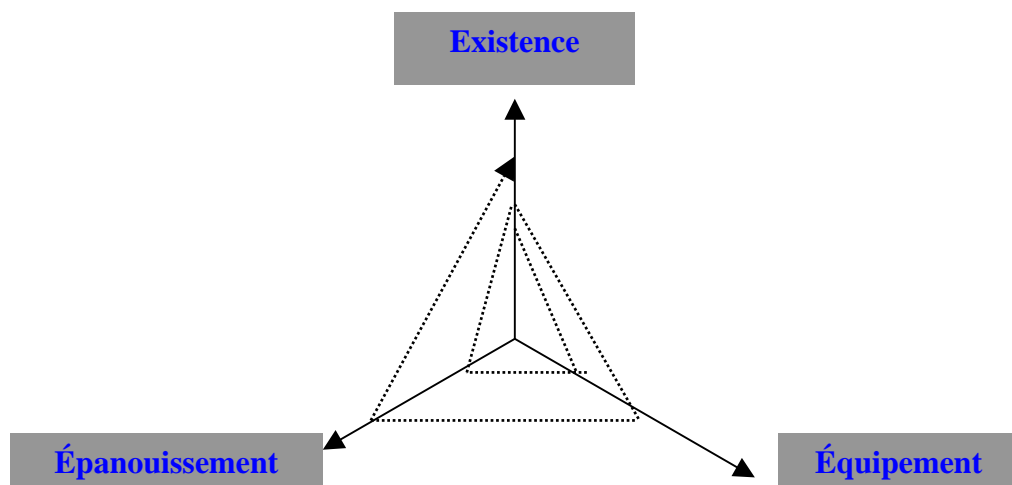
Source Cetelem

➤ **La Grande Surface Spécialisée, un concept global qui a su séduire le consommateur et qui se démarque des autres formes de commerce.**

3-2 La spirale des 3 E – Existence / Équipement / Épanouissement

Un modèle explicatif de l'apparition et de l'évolution des GSS a été élaboré, sous des aspects sociologiques, par **Marie-Louise HELIES-HASSID**.

Pour comprendre comment naissent et évoluent les GSS, nous proposons de nous appuyer sur **un modèle explicatif de l'évolution de la consommation**. Ce modèle qui schématise l'évolution de la consommation sous forme d'une image "la spirale des trois E" s'applique au plan microéconomique comme au plan macroéconomique.



Un individu (ou une nation) qui a de faibles revenus s'attache d'abord à satisfaire ses besoins d'**existence** (se nourrir, s'habiller, se loger), puis s'oriente vers des dépenses d'**équipement** (meubles, électroménager, voiture, TV, hifi, ordinateur...) et, enfin, vers des dépenses que nous qualifierons d'**épanouissement** (voyages, culture, loisirs...). Cette expérience de consommation produit un effet d'apprentissage qui influence les différents registres de consommation. Un consommateur ouvert à de nouvelles cultures et plus informé sera plus attentif à la manière de se nourrir, par exemple.

La caractéristique de cette analyse de la consommation met en évidence le fait que **la consommation est d'abord orientée vers des biens matériels** et, au fur et à mesure, s'oriente vers **une consommation de biens immatériels ou de biens mixtes** (matériels avec une dose d'immatériel). Un exemple de cette notion de biens mixtes peut être trouvé dans l'équipement de la maison : on achète d'abord des meubles avec une préoccupation fonctionnelle puis on cherchera à y ajouter de la décoration (attente plus immatérielle) ou on renouvellera son équipement avec cette double préoccupation.

Cette présentation de l'évolution de la consommation débouche sur un schéma explicatif de l'apparition et de l'évolution des GSS.

Les premières GSS étaient centrées sur la réponse à un besoin matériel. Il existe aujourd'hui des GSS fondées sur ce principe et qui ont leur légitimité car il y a des consommateurs qui sont à ce stade dans leur approche de la consommation (jeunes ou personnes à pouvoir d'achat limité). Puis sont apparues des GSS qui ont combiné matériel et immatériel, certaines donnant plus d'importance à la dimension immatérielle (le décor, c'est à dire le besoin d'esthétique, étant privilégié par rapport à l'objet fonctionnel, par exemple).

Cette évolution des GSS peut aussi être analysée comme un passage d'une économie de l'offre à une économie de la demande : les premières GSS étaient fondées sur le produit (offre), les plus récentes sont fondées sur la satisfaction d'un besoin, matériel et immatériel.

Typologie des GSS

La prise en compte du modèle explicatif présenté ci-dessus implique qu'il existe, à un moment donné, dans un pays, **plusieurs types de GSS** car il existe dans la population des **consommateurs qui sont à des stades différents de consommation**. Nous proposons de distinguer trois grandes catégories de GSS.

Les GSS "matérielles" (*Darty, But, Conforama, ...*)

Les premières GSS sont apparues autour d'une offre de produits correspondant à la satisfaction d'un besoin en termes d'équipement. Ainsi Darty dans les années 1950 se développe à partir du moment où les consommateurs s'attachent à équiper leur logement. Si l'on analyse les coefficients budgétaires, on constate que la part des dépenses pour ce type de produits s'accroît dans cette période. Lorsque les consommateurs accroissent leurs dépenses en matière de sports et de loisirs, on voit apparaître des commerces du type Décathlon. L'engouement pour la microinformatique génère des magasins comme Surcouf...

Ces enseignes font partie d'une première catégorie de GSS, **centrées sur le produit**, et dont le principal facteur clé de succès est d'avoir su proposer une **offre très large à prix compétitif**. L'exigence du prix est pour elles le moyen d'attirer de nouveaux consommateurs qui accèdent à ce type d'offre. Le choix et la constante adaptation de leur offre à l'évolution technologique de leur secteur est le moyen de conserver une clientèle exigeante qui équipe ou renouvelle son équipement.

Ces nouvelles attentes vont pousser certaines GSS à évoluer vers une offre mixte tandis que d'autres restent ancrées dans leur position initiale.

Pour ces GSS il est relativement simple de déterminer l'univers concurrentiel : il s'agit des commerces qui vendent le même type de biens (autres GSS, GSA, Grands magasins, VPCD...)

Les GSS « mixtes » (*Fnac, Roche et Bobois, Sephora, ...*)

Prenant conscience de nouveaux besoins du marché, des GSS vont **élargir leur offre**. Ainsi, à côté des meubles par exemple, va se développer une offre complémentaire d'objets de décoration, voire de services de décoration. **La logique de l'offre bascule d'une logique industrielle à une logique de marché, de demande**. Mais pour cette catégorie de GSS, le produit, la dimension matérielle reste encore dominante.

Le principal facteur-clé de succès pour ce type de GSS est de suivre les évolutions du marché pour capter les nouvelles attentes qui peuvent se greffer sur un métier et un savoir-faire préexistants.

L'univers concurrentiel de ces GSS est diversifié et plus flou car l'offre est multiforme. Chaque client, par ses attentes très spécifiques, détermine un nouveau champ concurrentiel. L'analyse de la concurrence est très difficile pour ce type de GSS.

Les GSS "immatérielles" (*Nature et Découvertes, Citadium, Résonance, ...*)

Le troisième type de GSS correspond à des commerces qui obéissent à une **logique de niches et de courants sociologiques ou de consommation porteurs**. Il s'agit de magasins tels que Nature et Découvertes, Colette...

Ces commerces répondent à un **besoin immatériel** : l'écologie, l'avant-garde... Le produit offert n'est que la matérialisation d'une attente fondamentalement immatérielle. Ces GSS correspondent, dans le modèle de consommation présenté, à la prise en compte des besoins en matière d'**épanouissement**. Il s'agit d'une consommation revue par un élargissement du champ des connaissances, une ouverture à de nouvelles cultures...

Le principal facteur-clé de succès de ce type de GSS est sa capacité à anticiper, à saisir les signaux faibles porteurs d'avenir.

L'originalité du concept réduit l'impact concurrentiel, au moins pour un temps. La difficulté est de protéger durablement cet avantage concurrentiel.

➤ **Les Grandes Surfaces Spécialisées**, une **adaptation** permanente des magasins, des **créations** de nouveaux concepts, en totale **cohérence** avec les évolutions **sociologiques** des consommateurs - citoyens.

3-3 Les tendances des modes de consommation

Le **CREDOC** analyse et retrace parfaitement les tendances des modes de consommation et leurs conséquences au niveau de la distribution. Nous avons compulsé différentes études publiées par le CREDOC¹⁰ et tiré les conséquences pour l'analyse du développement des GSS en France.

Les grandes tendances de comportement du consommateur et de l'usage des produits :

- **Élévation du niveau de qualification des acheteurs** qui disposent ainsi d'une **culture** de plus en plus éprouvée de la consommation. Ils sont mieux **informés**, ils savent reporter leurs achats afin de bénéficier des meilleurs prix ou d'optimiser leurs approvisionnement en fonction des types de magasins.
- **Versatilité croissante des comportements** à l'égard des produits, des marques et des magasins. Les consommateurs sont devenus des **professionnels** de la consommation qui appliquent des

¹⁰ Notamment l'étude réalisée en 2000 pour la DIGITIP – "A nouveaux consommateurs nouvelles stratégies industrielles".

stratégies d'achat élaborées, ils comparent et multiplient les lieux d'achats, brouillant les cartes traditionnelles des typologies de comportement des consommateurs.

- **Clientèle plus difficile à cerner** du fait d'arbitrages reposant davantage sur les **préférences individuelles** que sur les déterminants socio-économiques, passage de **l'individu** qui se définissait par rapport à l'autre à la **personne** qui agit par rapport à elle-même, une certaine forme de "*sur-mesure*" est devenu essentielle.
- **Plus grande implication de chaque consommateur** dans l'élaboration du "*bouquet*" de produits et de services susceptible de répondre à ses attentes.

Chaque famille de produit sera plus ou moins affectée par chacune de ces tendances. Prenons quelques exemples.

Un premier exemple : le sport

Le Sport représente un domaine très significatif de ces tendances de consommation qui affectent l'ensemble des partenaires de la filière.

- **Augmentation de la pratique sportive** (68% d'individus déclarent pratiquer une activité physique).
- Développement de **nouvelles disciplines** : sports (glisse – snowboard, ski parabolique, roller -, beach volley) et activités de loisir (vtt, randonnées, sports d'eau vive, escalade). 31 millions de personnes marchent pour leur plaisir, parmi lesquels 15 millions de randonneurs (itinérants ou intensifs).
- **Temps libre**, voyages, de plus en plus liés à une pratique sportive.
- Le consommateur pratique de plus en plus de **disciplines différentes** et il est à la recherche d'équipements multifonctions ou multisports, les **équipements polyvalents** vont faire l'objet d'une demande accrue (roller dont la chaussure peut se séparer de la partie roulante, chaussure de randonnée multiusages).
- **Besoin de personnalisation accru** pour des pratiquants assidus de disciplines techniques nécessitant un matériel spécifique (plongée, alpinisme). Ce qui devrait favoriser l'émergence d'une demande de **produits sur-mesure ou modulables**, adaptés aux caractéristiques physiques et à sa forme pratique (des chaussures de ski autoformables, par exemple).
- **L'offre de services complémentaires** devrait également jouer un rôle incitatif de plus en plus fort dans l'acte de consommation. L'achat sportif pourrait ainsi s'accompagner d'une demande accrue de services : locations de matériels pour des pratiques occasionnelles, entretien et gardiennage de vélos, conseils et tests sur place avant l'achat, désinfection des chaussants, etc ...).

Les critères de choix des produits :

- Les critères **fonctionnels** demeurent prépondérants (hygiène, sécurité, solidité, praticité, technologie) mais les aspects **immatériels** sont en train de regagner du terrain.
- Les produits doivent à la fois **rassurer** le consommateur et lui apporter **un plus**, que ce soit en matière d'esthétique ou de performance. La **marque** joue un rôle de plus en plus important non seulement pour l'aspect technique rassurant mais également pour son effet mode.
- La **mode vestimentaire** accompagne de plus en plus la mode sportive. Porter des vêtements et des chaussures Nike ou Adidas est un signe de reconnaissance et d'affirmation pour la plupart des teenagers aujourd'hui.

Les acteurs de la filière, fabricants et distributeurs doivent adapter leur capacité d'innovation en délaissant peu à peu une logique d'offre simplement fondée sur le produit pour une logique de solution à un problème de consommation, plus adaptée au degré d'élaboration des besoins du consommateur.

Nike, Adidas et Reebok ont initié, en 1997, le concept de "**techno-marketing**" qui repose sur une habile combinaison d'innovations techniques et de stratégies de communication élaborées. L'innovation permet de répondre aux attentes des consommateurs tout en créant des **produits différenciés**, voire de susciter, grâce à une **mise en scène** spécifique dans le magasin, de nouveaux besoins chez un consommateur en quête de nouveaux horizons et de nouvelles sensations (magasins Niketown à New York et Citadium à Paris).

Un second exemple : la Chaussure

Les demandes du consommateur :

- Un **zapping** des comportements d'achat dû à la diversité de l'équipement en chaussures – adulte, enfant, ville, détente, sport, sport-mode.
- Avoir le plus de **choix** possible.
- A chacun **sa mode**.
- Des attentes de plus en plus fortes en matière de **santé, d'hygiène** et de **praticité**.
- Des largeurs différentes et des demi-pointures pour acheter un **produit adapté à son pied** sans tomber dans le sur-mesure (cher et pas pratique).

Un troisième exemple : l'Électroménager

L'évolution des attentes des consommateurs :

- **L'esthétique**, la cuisine et la salle de bain sont devenues des pièces à vivre que l'on ne cache plus.
- Le degré **d'immatériel** lié à la technologie contenue dans le produit devrait se réduire au profit d'un immatériel davantage associé à l'esthétique (design, couleur).
- Une inquiétude sur la **sécurité** (limiter les incidents domestiques).
- Des préoccupations en matière **d'écologie** (consommation et coût de l'eau, gestion des déchets, recyclage).
- Une **offre personnalisée** pour répondre aux spécificités du ménage, la recherche non pas d'un produit mais d'une "solution" aux tâches domestiques.
- Des offres **bouquets** - meubles de cuisine, électroménager, installation, après-vente, garantie et amélioration mais également conseils sur l'utilisation des appareils -.

Un quatrième exemple : le Bricolage

Une activité dans laquelle l'implication des individus est fortement marquée, un espace de créativité qui fournit de multiples occasions de réalisations personnelles dans une volonté de l'amélioration du cadre de vie.

- Le bricolage, un moyen de concevoir et de réaliser un objet, un projet de décoration, de fabrication, ou encore un **projet de vie**.
- Une forte **personnalisation** des pratiques de bricolage qui réclame une prolifération des **offres** de produits couvrant des domaines de plus en plus variés, une réponse à apporter à chaque client.
- Les consommateurs attendent la fourniture d'une **solution** afin de pouvoir aller au bout de leur projet (matériaux, accessoires, outils, fiches techniques, conseils, choix personnalisable).
- L'aspect **conseil** devra se décliner sous des formes de plus en plus développées dans le magasin et au domicile (courriers d'informations, bornes, cycles de formation, circuits vidéos, Internet, etc ...).
- Recul d'une pratique très technique, "*dure*" du bricolage au profit d'une logique plus "*douce*". Le consommateur veut pouvoir réaliser, lui-même, toutes sortes de travaux et avec un outillage limité et peu onéreux.

Ces exemples de l'évolution des demandes du consommateur analysées par le CREDOC permettent de comprendre la réponse apportée par les GSS en terme de choix, de technicité et de service :

- Dans le sport Ψ des marques, des produits techniques, des produits élaborés, des produits de mode, des produits – solutions, des produits modulables, des produits adaptés, du choix, des activités multiples, des services, du conseil, des tests en magasin.
- Dans la chaussure Ψ des largeurs, des demi-pointures, des chaussures de ville, de loisir, de sport
- Dans l'électroménager Ψ des couleurs, du design, des aménagements personnalisés, sécurité, écologie, des offres bouquets, garantie et conseils.
- Dans le bricolage Ψ réaliser un objet, améliorer son habitat, bâtir un projet de cadre de vie, personnalisé, dans une logique "douce" (des opérations accessibles et nécessitant pas d'outils onéreux), trouver des solutions complètes (matériaux, revêtements, outillage) dans des domaines très divers (sol, murs, toits, meubles, jardin, bureau, décoration, ...), être formé, conseillé et informé.

4^{ème} partie : Les futurs possibles

4 -1 Le grand commerce aux États-Unis peut-il encore représenter une source d'inspiration pour le développement des GSS en France ?

Nous avons analysé les modèles de distribution développés aux États-Unis en compulsant quelques études récemment publiées (LSA avril 1999 – novembre 2000) mais principalement à partir d'un **voyage d'études** que nous avons réalisé entre le 15 et le 19 novembre 2000 afin de procéder à une approche plus "opérationnelle" des concepts de magasins.

Il est, bien entendu, délicat et peut-être dangereux de vouloir synthétiser en quelques mots une distribution aussi riche et variée que la taille de ce pays. Aux États-Unis, tout peut paraître "immense" pour des européens. Mais rappelons-nous que beaucoup de concepts développés en France ont été implantés à l'issue de visites faites aux USA, par "nos" pionniers.

Nous avons choisi de présenter un paysage de la distribution américaine au travers "d'extraits de 5 centres de commerce" que nous avons visités, cela permet de donner une dimension à la fois vivante et suffisamment large de l'évolution outre-atlantique.

Le centre d'une grande ville

Le centre d'une ville moyenne

Un mall, zone d'activité commerciale qui s'étend sur une avenue de 10 km

Un autre mall, un mixte entre centre commercial couvert et zone d'activité alentour

Une tendance : des magasins plus petits

Michigan Avenue, le centre-ville de Chicago, Illinois, une des premières villes aux USA

- Des grands magasins appartenant à diverses enseignes et largement attractifs (les **departments stores**),
- Des magasins souvent **théâtralisés**, de grande taille, sur plusieurs étages et spécialisés, une forte mise en valeur des produits, des animations, des écrans géants, une belle architecture, une offre large de produits : Crate & Barrel (Arts de la Table), Eddie Bauer (prêt à porter hommes), Fao (jouets et peluches), Fao Schwartz (bonbons multicolores), Niketown ("the Cathédrale of sport" autour des marques Nike et Nike - Michaël Jordan), etc ...
- Water Tower, un **centre commercial** au pied du Hancock Observatory (un des plus grands buildings de Chicago, 1.000 pieds de hauteur) : 5 – 6 étages présentant, dans une architecture de haut niveau, les derniers concepts de magasins autour de la mode et des loisirs, des magasins de 100 à 200 m² minimum, au sous-sol un **food court**, espace de restauration à offre multiple, bien spécifique des centres commerciaux américains.

Grand Rapids, ville moyenne à 300 kilomètres au Nord de Chicago, pour y parvenir, il faut traverser deux états et un fuseau horaire

- Un **centre ville** constitué principalement de bureaux, **déserté** de commerces et de magasins ... la "*vie se passe ailleurs*".

Au sud de Grand Rapids, dans les limites de la ville, 28th avenue, une zone commerciale "*un mall*", qui s'allonge sur près de 10 kilomètres. Toutes les activités sont situées, uniquement, de chaque côté de l'avenue

- Un alignement d'offres de produits et de services **sans préoccupation architecturale**,
- **Restauration**, concepts multiples, du fast food au restaurant gastronomique,
- Immenses centres de ventes de **voitures** : véhicules neufs et d'occasion – Carmax et Autonation (une double recette "*vente à emporter*" et "*prix bas tous les jours*" sur une surface moyenne de 8 hectares),
- **Supercenters et superstores** : magasins "*tout sous le même toit*" ou concentrés sur l'alimentaire présentant un concept hybride entre le magasin populaire et l'hypermarché que nous connaissons en

France, avec toutefois une particularité car il s'agit plutôt de concepts de "1^{ère} génération" de nos formules de vente – magasins "fouillis", architecture grossière, allées serrées, merchandising minimaliste – MEIJER, WAL-MART, BIG K-MART, etc ...- une "pharmacie" y est généralement intégrée,

- Des magasins d'un concept discount bien particulier, les "**dollars stores**" – Dollar Tree, Family Dollar, Dollar General – des prix annoncés comme très inférieurs aux offres des supercenters et une offre tous types de produits sur 200 à 500 m² (alimentaire, gadgets, textile, objets, etc ...),
- Magasins **club-entrepôt** : concept bien spécifique aux USA, 10.000 à 20.000 m², "*Members only*", présentant une offre alimentaire (produits secs et produits frais) et non alimentaire (tapis, électrodomestique, matelas, etc ...) par gros conditionnements, présentation en racks et en cartons dans une ambiance spécifique "grand entrepôt" de marchandises, des gammes limitées à 2-3 marques par produit, une offre *pneus et batteries* servant à la fois de produits d'appels à l'entrée du magasin et d'offre service (baies de montage à l'extérieur de l'entrepôt). COSTO et SAM'S club, 2 sociétés de distribution parmi les leaders aux USA,
- **Drugstores** de 200 à 600 m², un concept très particulier compte tenu de la *vente libre* de nombreux produits pharmaceutiques : pharmacie, soins, beauté, développement photos et objets divers – WALGREENS, RITE AID, etc ...
- **Magasins très spécialisés**, pointus sur un marché, de surface de 200 à 1.000 m², en moyenne : Blockbuster ou Eye On video (que de la vidéo), Sam Goody (musique et vidéo), Babies Are Us (tout pour le bébé),
- **Magasins spécialisés de grande ou de très grande dimension** (2.000 à 4.000 m² – 10.000 à 20.000 m²) présentant une offre large sur des concepts, généralement de type "*entrepôt*" - Home Depot et Lowe's (bricolage), Bed Bath & Beyond (décoration et objets pour la maison), Hobby Lobby (cadeaux et objets), ABC (électrodomestique), ou plus qualitatifs – Best Buy ou circuit City (électrodomestique et baies de montage pour "hifi-cars"), Home Life Furniture (une présentation de meubles par ambiance et par univers de vie), Art Van Furniture (une présentation de meubles de type But ou Conforama), Staples – Office Max – Office Depot, fournitures et mobilier de bureau pour particuliers et professionnels.

Encore plus au sud de Grand Rapids, toujours dans les limites de la ville, "44th Mall" ou dans le même type de concept, à l'Est de Chicago, "Woodfield Mall"

- Un concept **d'urbanisme commercial** bien intégré, très travaillé et ne détériorant pas l'environnement, allant jusqu'à des façades

ludiques dans une ambiance de type "Disneyland", des beaux matériaux, de belles constructions,

- A l'extérieur du centre, des **grands magasins**, des concepts **spécialisés** bien particuliers – Galyan's, un magnifique magasin spécialisé en "outdoor", pêche, chasse, randonnée, sports multiples, sur 3 étages et au moins 10.000 m², un écran vidéo géant, un rocher d'escalade, des canoës, des ours empaillés, une belle construction fer, briques et rondins –, un magasin Super Stand, journaux et presse sur 300 m², des espaces de loisirs et de détente (théâtre, jeux, restaurants),
- Plusieurs **grands magasins intégrés** et situés à chaque extrémité du centre commercial : JC Penney, Marshall's Field, Sears, Lord & Taylor, Nordstrom, ...
- A l'intérieur du centre, le **Food Court**, les **cinémas**, de type multiplex,
- Les magasins du centre commercial : **une multiplication de concepts dans des décorations soignées et attractives, une belle mise en valeur des produits, des magasins "plaisirs" d'une surface rarement inférieure à 200 m²** – mode (American Eagle, Wet Seal, Abercrombie & Fitch, des concepts de magasin calqués sur le style de vie des teenagers, Gap détrôné ?) – lingerie et parfumerie (Victoria Secrets, un décor "rococo", des affiches de stars) – magasins spectacles (Warner Bros et The Disney Store) – concept hybrides de produits "choisis" maison, cuisine, bains, alimentation (Z Galerie, Restoration Hardware) – des concepts pointus sur les produits (Erewhon pour les passionnés de la montagne, The Leather Expert, Finish Line chaussures et vêtements de sport, Barnes & Nobles (livres, musique,, presse, café), Big Bear Working "*on fabrique ton ours en peluche devant toi*").

Une autre tendance de la distribution aux USA, des magasins plus petits, lignes de diversification de grands distributeurs, pour conquérir des marchés urbains et séduire les clients lassés par le gigantisme

- **Neighborhood Market** par Wal-Mart, des magasins de produits frais,
- **Villager's Hardware** par Home Depot, des bricoleurs y testent leurs outils dans un contexte convivial,
- **Main Street** par Saks Fifth avenue, de la mode à l'échelle humaine,
- **Staples Express** par Staples, bureau et fournitures à portée de main.

Synthèse de l'approche de la distribution aux Etats-Unis, les concepts déjà fortement implantés aux USA et qui ne sont pas développés en France (*bien que, certains concepts soient déjà initiés, nous le verrons dans le chapitre suivant*) – des exemples d'enseignes :

- **Dollar Tree** Ψ Les discounts de l'extrême - "tout à 1 \$ sur 300 m2" (plus de 12.000 magasins déjà implantés par 4 enseignes).
- **Costco** Ψ Les clubs entrepôt– members only, tous produits jusqu'au montage des pneus sur 10.000 à 20.000 m2 (5,8% du commerce de détail³).
- **Home Depot** Ψ bricolage et construction pour les particuliers sur 20.000 m2, en présentation entrepôt.
- **Galyan's** Ψ Les magasins "outdoor" : 10.000 à 20.000 m2 consacrés à une présentation théâtralisée dans une offre très large de produits destinés aux "loisirs d'extérieur".
- **Restoration Hardware** Ψ Les concepts de "produits choisis pour la vie à la maison" sur 300 à 500 m2.
- **Walgreens** Ψ Les drugstores – pharmacies sur 300 à 500 m2 (5,8% du commerce de détail¹¹).
- **Bed Bath & Beyond** Ψ Les magasins entrepôts sur 4.000 m2 et plus, objets, gadgets et décoration de la maison.
- De nombreux concepts de magasins "**pointus**" sur un produit ou une activité et sur au moins 200 à 300 m2 : l'ours en peluche, la montagne, l'astronomie, la vidéo.
- **Niketown** Ψ Les magasins spectacles.
- **Mais également une tendance Ψ des magasins plus petits** lancés par de grandes chaînes pour séduire l'urbain lassé du gigantisme.

4-2 Les nouveaux concepts en développement en France

Le tableau, présenté dans l'étude documentaire, reprend des exemples de concepts de commerce spécialisé rénovés ou créés en France depuis environ deux ans.

Les grandes tendances sont synthétisées ci-dessous.

¹¹ Source : lettre de l'Assecal avril 1999

Les rénovations des concepts existants

- Une montée en puissance vers des magasins plus orientés sur la séduction des consommateurs, le **plaisir d'achat**, les services,
- Des agencements en "**univers**" spécifiques selon les formules – Bricolage (L'Agora de MrBricolage et les 4 espaces de Castorama), électrodomestique (Boulangier et la mise en scène des produits par univers),
- Une augmentation des surfaces de vente pour présenter une offre sans cesse élargie, le qualificatif de **Mégastore** de plus en plus employé (Etam, Benetton, H&M, Norauto, etc ...).

Des nouvelles orientations pour des concepts différents ou dédoublant des concepts existants

- Le sport, limité aux produits textile et chaussure, sur des espaces de 300 à plus de 1.000 m² offrant des **marques et la mode** "*urban street*" aux adolescents (Movie Sport, Made In sport, Sport Leaders),
- Des **combinaisons** plus importantes de produits, meuble et décoration (La Maison Cap, Magie Bleue), jouet et multimédia (Toy's R us et Jouetclub), bricolage et décoration (Castorama), jardinage – animalerie et arts décoratifs (Truffaut), parfumerie et lingerie (Baiser Sauvage),
- Des enseignes dédiées aux différents produits de **loisirs** - livres, musique, vidéo, multimédia – sur les trace de Fnac, Virgin et Extrapole (Medi@store, Espace Temps, Planete Saturn),
- Des magasins de produits **informatiques** de grande surface (Komogo, Youg's).

Des concepts de magasin nouveaux en France ou totalemment innovateurs

- **Citadium**, 7.000 m² au coeur de Paris, consacrés au sport dans un "concept store" totalement nouveau
- **Résonance**, 500 à 700 m², une sélection des objets quotidiens de la maison pour un nouvel art de vivre
- Des tests de magasin orientés sur **une activité** - la mer (Un Tour en Mer, Via Maris), les arts et le musée (Artes), la chambre à coucher (Nuitéa) - ,
- **Casto-l'entrepot**, 20.000 m², un espace pour les particuliers et les professionnels dans une architecture "entrepôt"

- Des magasins de **bricolage** résolument "**discount**" sur une surface plus petite (2 à 3.000 m²) avec une offre limitée (Bricoman, Batkor), une version conviviale du magasin-entrepôt,
- Des tests sur des magasins de **petite surface en centre ville** (Espaces et Décoration par Leroy-Merlin sur 300m²). Un prélude au développement du **e-commerce** ? Un redéploiement du centre ville ?
- Les **fournitures** et mobilier de bureau en grande surface de type entrepôt (Office Depot, Top Office) et en moyenne surface de centre ville (Office Depot Express).

- **La distribution française** continue à fourmiller d'idées, d'innovations et de cette volonté d'aller de l'avant.
- Les développements les plus importants sont orientés sur des magasins **plus grands**, mais offrant une qualité d'ambiance, de gammes et de services de plus en plus développés, de plus en plus **proches du consommateur**. (des organisations de magasins en univers de vente, dans une logique de consommation et non pas de gestion du magasin, par exemple)
- De nouveaux concepts de type **entrepôt** ou discount ne semblent se créer que dans les métiers du bricolage et des fournitures de bureau.
- En reprenant les concepts développés aux **États-Unis**, décrits précédemment, il semblerait que les types de concepts suivants ne sont pas encore initiés en France :

- Les *clubs-entrepôts*, les magasins-entrepôt dans différentes activités (électrodomestique, décoration), les dollars stores (opportunité ? - puissance des hypermarchés et des GSS en France),
- Les *drugstores-pharmacie* (réglementation),
- Les magasins d'*outdoor* (une opportunité ...),
- Les *magasins spectacles* (une avancée encore timide, mais ce type de magasins n'est-il pas trop éloigné d'une vraie demande consommateur - choix - produit - service - prix

4-3 A propos d'Internet et du e-commerce

Internet aujourd'hui

Internet est une **véritable révolution** qui bouleverse les échanges à 4 niveaux :

- **Le "B to C"** ou business to consumer ou encore la façon pour une entreprise de distribution, de services, de fabrication, d'établir **l'ensemble de ses échanges** avec le consommateur, qu'il soit prospect, client occasionnel, client fidèle, consommateur captif ou attaché à la marque.
- **Le "B to B"** ou business to business ou encore la façon de gérer les **relations inter-entreprises**, du distributeur au fabricant, du fabricant au sous-traitant, de chacun d'entre eux avec différents prestataires, interlocuteurs et partenaires, publics, semi-publics ou privés.
- **Le "B to E"** ou business to employee, ou encore la façon de gérer les **systèmes de communication** aux différents niveaux de l'entreprise, relations hiérarchiques, relations fonctionnelles, relations entre établissements et filiales.
- **Le "P to P"** ("*peertopeer*") ou la communication de **personne à personne**, des échanges permanents, interactifs sans frontières et à faible coût.

Ces 4 niveaux d'échanges, "*bousculés*" par le rythme de la nouvelle économie (*6 mois = 1 semaine*), sont activés par des technologies sans cesse plus puissantes et plus sophistiquées qui permettent :

- d'utiliser de **nouveaux outils de communication** – ordinateur, téléviseur, téléphone, wap (téléphone mobile), assistants personnels, voiture, et également porte du micro-ondes ou du réfrigérateur, blouson technologique (Levi Strauss - Philipps), etc..., *l'imagination ne s'arrêtera pas*,
- de sans cesse augmenter les niveaux de **stockage des données** et d'accélérer le **débit des informations multimédias** (écriture, image, sons, films) échangées, ADSL, UMTS, MP3, MP4, etc ...
- d'utiliser des **logiciels** difficilement limitables dans leurs capacités, Java, Html, gestionnaires et base de données de mégafichiers, reconnaissance vocale, etc ...

Le "**nouvelle économie**" trace sa route, aucun domaine n'est épargné, la notion de frontière entre les **pays** n'est plus une contrainte.

Certes, mais les recettes et les méthodes qui ont fait ce que l'on qualifie "**l'ancienne économie**" sont encore et toujours des éléments-clés de **réussite**.

L'achat par Internet, **e-commerce** (depuis l'ordinateur), **m-commerce** (depuis un poste mobile) doit également être abordé dans un subtil mélange entre révolution technologique et "*bon sens pratique et opérationnel*".

Quelques chiffres sur la "déferlante Internet"

De multiples **prévisions**, projections, prospectives, sont établies régulièrement. Compte tenu de la grande **incertitude** de tout ce qui touche à Internet, nous préférons nous référer à des données sur *ce qui se réalise aujourd'hui*, bien que là encore, les instituts ne soient pas toujours d'accord sur les modes de comptage et d'analyse des phénomènes du net.

MMXI estime que la France compte **12,8 millions d'internautes actifs** aujourd'hui, soit plus d'1/5^{ème} de la population totale. Ce chiffre représente un bond de 97% entre le mois d'octobre 1999 et le mois d'août 2000 où ont été arrêtés ces résultats.

Le CREDOC décrit ainsi le profil socio-démographique du cyberconsommateur : "*un profil relativement très typé - **jeune, urbain, plutôt qualifié** (cadres et professions intermédiaires) – traduit le fait qu'il mobilise simultanément capital technique, capital culturel et capital économique*".

Aujourd'hui, c'est une population principalement constituée de passionnés d'informatique et de technologies, équipés d'un ordinateur à la maison ou au bureau. Mais l'on peut aisément prévoir que demain, le nombre d'internautes continuera de croître par un double phénomène :

- une ouverture de plus en plus grande à la "*simplicité du clavier*" (le minitel est largement utilisé aujourd'hui par toutes les catégories d'individus),
- les enfants et les adolescents déjà habiles sur le web et qui sont, forcément, les internautes de demain .

De la **navigation** journalière sur le net à la **commande** de produits
... le pas n'est peut-être pas le même ...

Les ventes en France (ventes B to C) auraient représenté plus **d'un milliard de francs en 1999**, les chiffres qui circulent sur l'année 2000 sont souvent très éloignés les uns des autres.

Les achats des consommateurs français se ventileront de la façon suivante (plusieurs réponses possibles par poste) :

Livres	22%
Cd audio	21%
Billets de train	17%
Matériel informatique	15%
Logiciels	15%
Billets d'avion	12%
Vêtements	12%
Jeux	8%
Spectacles	8%
Fleurs et cadeaux	8%
Equipement de la maison	5%
Hôtels	5%
Alimentation	5%
Cosmétique	5%
Matériel hifi -photo	4%
Services financiers	3%

Source : Ipsos Médiangles – septembre 2000

Nous n'en sommes qu'au tout début du e-commerce mais le premier engouement porterait principalement sur les produits culturels (livres, musique) et sur les services de type voyage et spectacles. L'équipement de la maison et de la personne, l'alimentation, ne bénéficieraient pas de ce premier élan.

Un autre phénomène important va certainement bousculer le paysage de la distribution, les "**produits dématérialisables**", que l'on peut télécharger directement sur un ordinateur ou sur tout appareil sophistiqué (baladeur, téléphone, etc ...) : livres, musique, films, logiciels, jeux.

Sur quels types de sites se portent nos premiers Internautes ?

Les 10 sites les plus visités en France

1	sncf.fr	transport
2	fnac.com	produits culturels et technologiques
3	alapage.com	produits culturels
4	jeuxvideo.com	jeux
5	degriftour.fr	voyages, tourisme
6	allocine.fr	loisirs
7	ruedcommerce.fr	informatique, électronique
8	cdiscout.com	produits culturels
9	credityonnais.fr	banque, crédit, assurance

Source : Netvalue – novembre 2000

Voyages, produits culturels et de loisir, technologie, services financiers ... Le mouvement semble "clair".

Au-delà des chiffres, il est essentiel de resituer le développement probable du e-commerce dans un contexte pragmatique.

Quelques éléments de bon sens

Beaucoup affirment que le e-commerce remportera une part de marché très importante sur les magasins, l'on parle de **10 à 40%** selon les produits concernés et dans un horizon de 3 à 5 ans.

Trois éléments de "bon sens" incitent à la prudence :

a) Le poids de la VPC

La vente par correspondance représente une certaine forme de "**miracle**", la quasi-totalité des consommateurs est équipée d'une boîte aux lettres et d'un téléphone, mais la VPC ne représente que **2,34%** de l'ensemble du commerce de détail en France, et ce "**miracle**" existe depuis de nombreuses années maintenant (*source FEVAD, données 1999*).

Reprenons la part de la VPC dans différents marchés que nous avons analysés dans notre étude documentaire, où l'information était disponible :

Part de la VPC sur les ventes au détail en 1999

Textile-habillement	8,5%
Petit électroménager	7,2%
Ameublement	7,0%
Jouet	6,3%
Produits culturels (hors clubs)	5,0%
Chaussure	4,1%
Sport	3,8%
Jardinage	3,7%
Electrodomestique	3,2%

Source : Étude documentaire Rhode

Demain, tous les foyers seront équipés d'un micro-ordinateur ou d'une technologie leur permettant de se connecter sur le net, cela suffira-t-il à en faire des "**cyberconsommateurs**" ?

b) L'attitude du consommateur

Il est extrêmement difficile de prévoir le **changement de comportement** du consommateur et il faut, à ce niveau, faire preuve de beaucoup d'humilité.

L'acheteur potentiel sur le net est déjà confronté aujourd'hui à 3 freins importants :

- **Sécurité** des modes de paiement (67% des personnes interrogées, étude B@roNet - Raffour Interactive septembre 2000), le syndrome du "*vol à la carte bleue*". Le Groupement des Cartes Bancaires annonce pour cette année, une augmentation de 50% des fraudes en l'estimant à un montant de 250 à 270 millions (Les Echos 24/11/00), ce qui ne va pas encourager nos cyberconsommateurs ...
- **Livraison** et surcoût de livraison (50% des personnes interrogées). Il faut savoir que 39% des commandes sur Internet n'aboutissent pas¹², le consommateur est réticent à s'embarasser de problèmes de livraisons, de retours, de contestations ainsi qu'à payer des frais excessifs de livraison,
- Non contrôle des **fichiers** (47% des personnes interrogées), où peuvent bien passer les informations personnelles qui sont communiquées lors d'une commande ? Les réglementations et la vigilance de la CNIL¹³ ne suffisent pas à rassurer le consommateur.

Certes, les techniques et le professionnalisme évoluent mais certains freins demanderont beaucoup de temps avant d'être relâchés.

Il est par contre indéniable qu'Internet est déjà un **outil de consultation, de relevé d'informations, d'échanges, de discussions** (courriers électroniques et forums, "mail and chats") largement plébiscité. Les sites de commerce électronique attractifs et performants constatent déjà que leur sites sont **très visités** même si *le consommateur ne va pas jusqu'au stade de la commande*.

c) Internet n'est pas un interlocuteur unique

Il ne faut jamais sous-estimer la **capacité de réaction** de "*formules qui marchent*".

La distribution "**on land**", GSS et autre concepts, est déjà en plein réveil, bien décidée à développer des outils de séduction qui permettront de conserver la **valeur** des fonds de commerce à un niveau suffisant pour maintenir l'actif des entreprises.

¹² Étude réalisée par ANDERSEN Consulting au mois de septembre 2000 sur 445 commandes effectuées sur 162 sites dans 6 pays européens

¹³ Commission Nationale Informatique et Liberté chargée de veiller sur le respect de l'utilisation de toutes les informations personnelles qui peuvent être communiquées ou collectées à partir de supports et de base de données automatisés

Nous avons suffisamment évoqué les nouveaux concepts, il suffit de visiter les magasins pour comprendre comment se manifeste déjà cette capacité de réaction.

Une opinion sur le développement d'Internet et des GSS

Le **modèle économique** qui permettra au distributeur de dégager une rentabilité suffisante en vendant par Internet est complexe à trouver.

Tous les sites créés à aujourd'hui sont en perte. Amazon.com, leaders mondial, qui a réussi à "tracter" un volume de 12 milliards de francs de chiffre d'affaires, dégage une perte de plus de 6 milliards de francs (résultats sur un an arrêtés au 30 juin 2000).

Les "**jeunes pousses**" et autres start-up et pure players qui, certes, débordent d'idées novatrices prennent hélas un revers terrible. Depuis quelques mois, nous enregistrons les fermetures et dépôts de bilan de trop nombreux e-commerçants : living.com et furniture.com (meubles), boo.com et clickmango.com (vêtements), pets.com (animalerie), boxman (disques), eve.com (produits de beauté), toysmart.com (jouets), etc.

Un palmarès qui ne réjouit pas et qui est dû à de multiples causes, notamment :

- des **investissements** trop rapides, trop hasardeux (sites web, entrepôts, stocks, communication),
- une **méconnaissance** des métiers de la distribution (sélection des produits, gestion des marges),
- un modèle de rentabilisation des coûts de **livraison** (logistique) extrêmement difficile à gérer.

Faut-il pour autant condamner le développement de l'Internet ?

Certainement pas, Internet est un **fantastique outil** qui va permettre de développer entre le commerçant et le consommateur une **communication interactive permanente aux possibilités infinies**.

C'est la réussite de la **fidélisation** à l'enseigne et à la "*marque-enseigne*" qui est en jeu avec Internet. Les distributeurs ne doivent pas manquer ce passage. Mais c'est un véritable **enjeu**, car pendant quelques temps encore, Internet sera un réel centre de coût qu'il faudra bien financer par un supplément de volume de marge apporté par le commerce "plus traditionnel", dans un subtil mélange entre volume de chiffre d'affaires et choix de l'assortiment,

car il est hors de question que le commerçant touche à son niveau de prix, car il courrait à sa perte !

Le e-commerce représente alors un **service minimum** que les entreprises de distribution doivent être prêtes à rendre à leur clients.

Un des modèles économiques pourra résider dans la recherche d'une **fusion entre "le click" et le "brick"**. Des expériences intéressantes sont déjà réalisées par la distribution française. Des **espaces virtuels** sont présentés en magasin permettant au vendeur d'assister le client dans le choix d'une offre très étendue de produits et de services¹⁴.

La **complémentarité** entre magasin et Internet est **essentielle** pour le commerçant. Une excellente illustration en est peut-être donnée aujourd'hui par le groupe PPR qui est capable de suivre une stratégie portant à la fois sur :

- Le développement de sites Internet et e-commerce de haut niveau (de fnac.com à un véritable portail multiproduits et services),
- L'ouverture continue de magasins de grande surface en France et à l'international (Fnac, Conforama, Surcouf),
- La création de nouveaux concepts novateurs, (sport, lingerie et Citadium sur 9.000 m2).

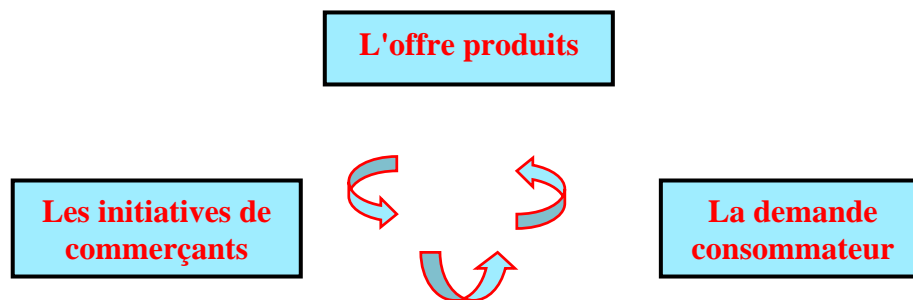
Quelques conclusions à propos d'Internet et du e-commerce

- Une **croissance** indéniable et exponentielle du nombre **d'internautes** en France.
- Une **inconnue** réelle et à manipuler avec prudence sur la part que pourrait prendre le **e-commerce** dans l'ensemble des ventes de détail (en France comme ailleurs).
- Un bouleversement qui touchera certainement en priorité des produits **dématérialisables** (livres, musique, vidéo, logiciels, jeux) et des services (voyages, banque, assurance).
- Un modèle de **rentabilité** économique à trouver (coûts de communication et logistique)
- Une nécessaire et forte implication du distributeur dans ces nouveaux **échanges interactifs** et permanents qu'offre les multiples possibilités du net.
- Une nécessaire **complémentarité** à trouver entre vente "on land" et vente "on line", un nouveau service que demandera le consommateur même s'il n'achète pas massivement sur le net.

¹⁴ Système développé par la société **MOOD MEDIA**, en application dans des hypermarchés AUCHAN et LECLERC sur des familles de produits électrodomestiques

4-3 Synthèse globale : les volontés, les freins, les clés des futurs succès

Le développement des Grandes Surfaces Spécialisées en France est la conjonction de trois "**phénomènes**" essentiels



Ces trois éléments se sont tellement **imbriqués** dans l'histoire des GSS que le seul fait de leur donner un ordre dans la description pourrait gêner, voir fausser l'analyse. *Il faudrait pouvoir réfléchir sur les 3 dimensions en même temps ...*

Reprenons, les éléments essentiels, développés dans le présent rapport et qui permettent de comprendre les GSS.

La capacité d'innovation de l'industrie, française et mondiale (importation), a développé une offre produit qui dépasse déjà toute imagination. Un grand magasin Parisien peut proposer plus de 300.000 références dans de multiples rayons et sur 80.000 m², mais Ikéa offre près de 12.000 références en mobilier et décoration, 1000 Amis, 15.000 produits en animalerie, Castorama plus de 80.000 produits en bricolage, et Citadium, le dernier "*concept-store*" créé par le groupe PPR, annonce 150.000 références dans le sport (tailles et couleurs). **Une offre pléthorique qui ne peut s'exprimer que sur de grands espaces.**

Mais **l'espace** doit également s'analyser en terme de présentation, une chemise ne s'expose pas sur le bord, mais de face, pour en apprécier les formes, le col et la texture. Au-delà de cet aspect présentation (ou merchandising), les clients, dans un magasin, doivent avoir de la place pour circuler. Plus l'offre est importante, plus les meubles d'exposition doivent être conséquents et plus les allées doivent permettre une libre circulation au consommateur.

L'hypermarché, une formule de vente bien particulière, est né d'une offre alimentaire dominante associée à une offre non alimentaire. L'essor de la voiture, la poussée des supermarchés et du hard discount ont incité l'hypermarché à agrandir ses surfaces et à se développer sur d'autres

marchés où des parts pouvaient se conquérir - sport, bricolage, vêtements, chaussures, loisirs, etc ... Limité malgré des surfaces toujours plus grandes mais forcément insuffisantes pour présenter des offres larges dans toutes les familles de produits non alimentaires, l'hypermarché a créé d'importantes zones d'attraction en **périphérie** des villes. Ces zones ont été de réelles opportunités pour les **GSS** qui répondaient à un demande consommateur d'offre élargie et de conseil professionnel sur des besoins précis : *s'habiller, s'équiper, se divertir, ...* Une "**course**" entre l'hypermarché et les GSS a ensuite propulsé un développement de ces deux formules de vente.

Le **consommateur** plébiscite ces deux formules, il y retrouve une offre étendue en terme de produits, de prix, de services, de conseils, de praticité. Ses besoins évoluent et il demande des produits de plus en plus complexes (produits –solutions) et dans un choix de plus en plus large – prix, qualité perçue et choisie, utilisations, ...

De nombreux **commerçants** – indépendants, innovateurs, mus par une **intuition** et une grande capacité de **gestionnaire** – développeur, ont été à l'origine de la création de concepts de GSS. Certains, isolés au départ, ont été propulsés, par leur réussite, au rang de "*grand groupe*". D'autres ont offert au travers des différentes organisations du commerce associé (coopératives, franchise) de réelles opportunités à d'autres entrepreneurs qui étaient prêts à suivre les nouveaux courants de consommation. D'autres, enfin, ont racheté des concepts – gagnants et les ont démultipliés en France et à l'étranger.

La créativité s'est tellement développée qu'il est aujourd'hui quasiment impossible d'enfermer les concepts de GSS dans des matrices. C'est pourquoi nous avons proposé une analyse des concepts de GSS en prenant en référence les enseignes leader dans chacune des formes possibles d'expression que nous pouvions rencontrer. Quelque part, elles tracent la route de l'évolution du commerce.

On ne peut plus raisonner en terme de marché car les GSS englobent non seulement la quasi-totalité des marchés mais présentent des concepts de magasin qui sont devenus de véritables **enchevêtrements**. La Fnac passe de la photo aux produits culturels, au téléviseur et aux produits de haute technologie, c'est de l'équipement et du loisir. Les anciens concepts qui se transforment, les nouveaux concepts qui se développent s'éloignent d'une notion de "*spécialiste*" pour englober de multiples propositions produits – Résonance, de l'huile d'olive au bouton de porte, Fly et Ikea, du meuble à la décoration, le prêt à porter n'est plus spécialisé sur la femme ou l'homme ou l'enfant, il englobe les 3 (Gap, Wmk, H&M, ...) ... et bientôt la chaussure, le "sport" est une nouvelle façon de s'habiller et de s'affirmer, des concepts axés sur les vêtements et les chaussures de marques sont en pleine expansion.

La **mise en scène** des produits, l'architecture et la décoration des magasins, le respect de l'**urbanisme** commercial sont des nouvelles

tendances que les GSS développent. Elles ne sont plus présentes uniquement en périphérie, les GSS occupent de plus en plus tous les **espaces** où le commerce peut s'exprimer, le centre ville devient même une forme de "*légitimation*" d'un concept qui répond réellement à une **demande des consommateurs**. Cette volonté de conquérir les centres villes, d'apporter toujours plus au consommateur (espaces attractifs et ludiques, services, appel aux 5 sens avec musique et écrans géants notamment) amène un changement du paysage de la distribution vers "*quelque chose de plus haut de gamme, de plus intégré à l'urbanisme*".

Mais le distributeur est soumis à une contrainte essentielle : la **rentabilité** qui permet de dégager les ressources nécessaires au développement. La limite de ce mouvement vers le haut sera apportée par le consommateur le jour où le distributeur sera contraint d'augmenter ses **prix** pour financer décors et services. Le prix est et demeurera la limite essentielle qu'apporte le consommateur ("*le pauvre qui en a besoin ou le riche qui en raffole*", c'est l'histoire du commerce).

Le **prix**, un facteur d'alerte permanent que le consommateur rappelle au distributeur. Le marché aux **États-Unis** se développe sur des magasins – spectacles (funshopping) mais également fortement sur des concepts extrême de type "dollars stores" ou magasins entrepôts. En France, quelques innovations, peut-être encore trop rares, cherchent déjà à ne pas laisser ce créneau à d'autres concurrents - Basika dans le meuble, Batkor ou Casto-l'entrepôt dans le bricolage, la Générale d'Optique, etc
....

Internet est encore une grande inconnue tout au moins en ce qui concerne le changement des habitudes d'achat : *le consommateur désertera-t-il les magasins pour commander sur son écran depuis son bureau ou son domicile ?*

Le coût de **livraison** est encore une gageure pour le distributeur, le modèle de rentabilisation de la logistique inhérente à offrir un véritable service n'est pas encore trouvé (en France et ailleurs). Faudra-t-il "*parler vrai*" et faire payer au consommateur le coût réel d'une livraison ou intensifier la pression sur les achats auprès des fabricants pour encore baisser les prix ?

Le magasin est un espace unique de plaisir et de convivialité. Il faut être prudent face aux études qui ne présentent que le côté contraignant des achats. Pourquoi les magasins ouverts le dimanche sont-ils généralement pleins (des acheteurs ou des promeneurs) ? Le combat de séduction que doit affronter Internet (e-commerce et m-commerce) est peut-être plus important qu'on ne le pense.

Mais, au-delà d'une "*prédiction*" du développement du commerce électronique, **Internet** est un véritable **bouleversement** dans la communication, l'information et les **échanges** : du commerçant à son

client ou à son prospect (le "*chaland*"), des consommateurs entre eux, des distributeurs avec ses différents partenaires (web-edi et places de marché notamment).

Ce qui est sûr, c'est que l'entrée dans ces nouvelles logiques de communication entraîne des **coûts** nouveaux. Il ne suffit pas à un distributeur d'avoir un site Internet, il doit également disposer d'un centre d'appel (web call center) pour assister ses clients et répondre aux multiples messages (e-mails) qui n'arrêteront pas de s'intensifier.

Offre produits de plus en plus large, mix des produits dans des logiques qui ne sont plus des logiques de fabrication (magasin "Un Tour en Mer", tous les produits du sel marin, au pull bleu et blanc, à la table – dauphin), magasins plébiscités par les consommateurs parce qu'ils répondent à leurs demandes (choix, conseil, service, ambiance, plaisir, théâtralisation), développement des hypermarchés, les Grandes Surfaces représentent un développement inhérent au propre développement du commerce en France, du centre ville à la périphérie.

Quels sont les **enjeux et les clés de la réussite** pour le développement des GSS ?

Que nous apprend l'analyse du paysage de la distribution des GSS en France ? Tous les secteurs sont de plus en plus dominés par de grands groupes : groupes français, groupes étrangers, groupements d'indépendants fortement structurés.

Les **enjeux** reposent sur une double **capacité** :

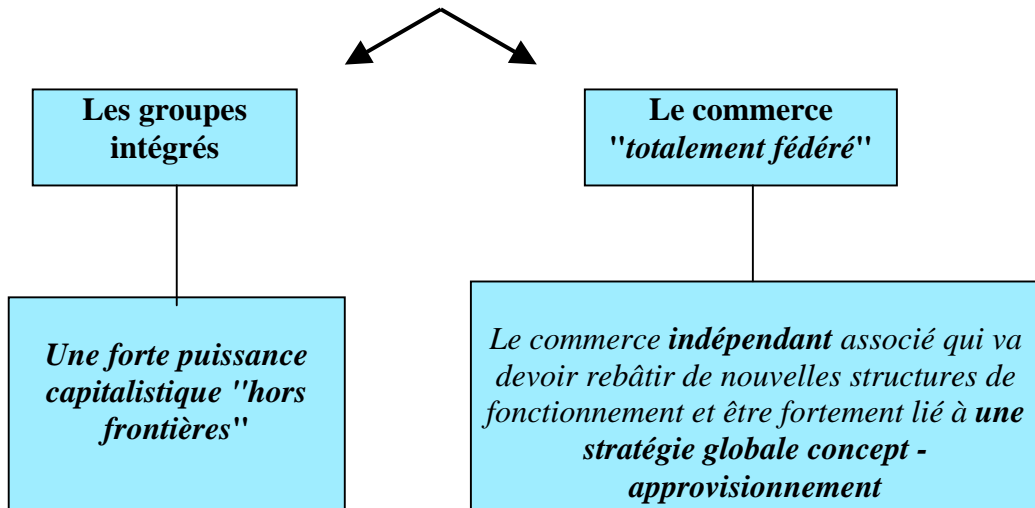
- disposer des **ressources financières** nécessaires à conquérir des parts de marché dont le combat s'exerce au-delà des frontières (Kingfisher, groupe britannique, est dans les leaders, en France, en électrodomestique et en meuble),
- dégager le **volume de chiffre d'affaires** qui permet de bénéficier d'une puissance d'achat nécessaire à financer toutes les actions inhérentes au développement et à la réussite des concepts.

Les **3 enjeux** essentiels :

- Un **concept de marque-enseigne** fort et différencié pour attirer le consommateur, transformer sa visite en achat, le fidéliser. Un concept duplicable (ou plutôt "*adaptable*") dans d'autres **pays**.
- Le contrôle de la **chaîne d'approvisionnement** : puissance **d'achat** sur plusieurs continents, de l'élaboration des cahiers des charges avec le fabricant jusqu'à la possession d'usines, du développement des marques de distribution, de l'optimi-

- sation de la fonction **logistique** et des **technologies** permettant rapidité de réponse et réduction des coûts.
- Une **organisation** unifiée, une forte culture d'entreprise.

Deux modes d'organisation principaux vont se développer pour répondre à ces enjeux :



Il y aura, bien entendu, toujours des places pour des **indépendants** dynamiques, innovateurs et habiles qui créeront de nouveaux concepts. Mais cette force trouve ses limites dès qu'il faut démultiplier un concept pour lui assurer une **pérennité** et ne pas se laisser copier ou prendre le marché par d'autres.

Le secret n'existe pas dans le commerce. Dès qu'une idée est bonne, que les clients affluent dans le magasin pour acheter, cette idée est dupliquée et démultipliée.

Un danger guette l'évolution de la société. Il suffit de se promener dans les nouveaux centres commerciaux pour constater que la plupart des concepts de magasin ont tendance à **s'uniformiser** en s'approchant du leader qui montre des résultats performants. Pour ne pas banaliser l'offre de concepts de magasins il faut **aider l'initiative** et favoriser tous types de développements.

Un sain équilibre doit être trouvé entre plusieurs pôles :

- Des **initiatives** de commerçants (qu'ils soient petits et fourmillants d'idées ou plus importants, également innovateurs et surtout capables de démultiplier et d'exporter des concepts créés en France),
- La **relation** fabricants – distributeurs car l'innovation produits devient de plus en plus un marketing commun, une autre forme du "trade-marketing", le code de bonne conduite signé dans la profession du bricolage peut être une nouvelle piste,

- Une **conjonction** entre le pouvoir des élus locaux, les volontés des distributeurs et des promoteurs pour développer des "*centres de commerce*" plus respectueux de l'environnement et de l'urbanisme (car c'est aussi une demande des consommateurs).

Le **législateur** a, enfin, une fonction essentielle que les distributeurs et leurs organisations que nous avons rencontrés ont généralement exprimé par la démonstration d'une multiple capacité pour :

- **Comprendre** les grands **courants** d'évolution du commerce et de la demande,
- **Appuyer** toute initiative de **progrès**,
-
-
- **Intervenir** en tant que **médiateur** pour faciliter les échanges fabricants – distributeurs – organismes de consommateurs – élus et représentants locaux.

**

*

-