



Le commerce de proximité de la grande distribution en France.

De nouveaux modèles de magasins pour de nouvelles relations avec la ville ?

Sophie Lestrade

Depuis une dizaine d'années, la grande distribution déclare s'intéresser et travailler au développement d'un commerce dit « de proximité » : de nouvelles enseignes voient le jour (Monop', Carrefour City, À 2 pas, Utile...), des services spécifiques dédiés à la proximité sont créés en interne, et les slogans multiplient les références à cette notion de proximité¹. Or, lorsqu'on se réfère aux classifications internes utilisées par la grande distribution, on est frappé de constater que celle-ci oppose radicalement ses magasins de « proximité urbaine » et ses hypermarchés. Les surfaces de vente sont toujours inférieures au seuil des 2 500 m² qui définit l'hypermarché (généralement, elles n'excèdent pas 900 m²) ; les implantations se concentrent dans le cœur des agglomérations, parfois dans leurs abords immédiats, mais jamais dans les périphéries urbaines, qui sont les terrains de prédilection des hypermarchés ; enfin, les bassins de chalandise des magasins de « proximité » visent toutes sortes de clients, à l'exception de la clientèle d'attraction, disséminée dans un rayon de plusieurs kilomètres. Ils s'étendent, en effet, dans un rayon de quelques centaines de mètres seulement, et correspondent à des déplacements à pied de quelques minutes dans le périmètre des magasins

(quelles que soient, par ailleurs, les raisons de la présence de cette clientèle « proche » du magasin : résidence, travail, ou simple passage vers un tout autre lieu). Ainsi, pour développer son commerce de proximité, la grande distribution s'appuie sur une formule en rupture radicale avec le concept d'origine, l'hypermarché, concept qui non seulement a fait son succès, sa réputation et sa fortune, mais qui, en outre, a fondé son mariage avec la ville pendant près d'un demi-siècle. Quelle est la signification de ce revirement stratégique vers la proximité ? La grande distribution entame-t-elle de nouvelles relations avec la ville².

Aux origines de la stratégie de proximité de la grande distribution : des déclencheurs à toutes les échelles

Une étude monographique des principaux groupes de distribution français montre que la stratégie de « proximité » qu'ils développent depuis quelques années tire son origine de déclencheurs aussi bien internationaux que nationaux et locaux.

1. Cette notion est complexe. D'une part, il n'existe pas de définition juridique, et donc statistique, du « commerce de proximité » ; d'autre part, cette notion renvoie à plusieurs réalités selon que l'on se place du côté des distributeurs, des consommateurs ou encore des sociologues (Cavard-Vibert et Baros, 2005). Dans une étude récente (Solard, 2010), l'Insee a proposé une approche statistique du commerce de proximité en incluant non seulement des « commerces de quotidienneté » (magasins d'alimentation spécialisée, d'alimentation générale, supérettes, traiteurs, cafés-tabac, livres journaux papeterie, pharmacies, etc.), mais également d'autres points de vente (magasins d'habillement notamment) lorsqu'ils se situent dans des zones à forte densité de population et appartiennent à certaines rues ou quartiers que l'Insee identifie comme des « pôles de vie ». Dans ce cadre, l'Insee recense près de 600 000 commerces de proximité en France en 2008, soit 72 % des commerces français.

2. Concernant ces deux études de cas, les principales sources utilisées sont des mémoires de master géomarketing de l'Upec concernant Carrefour City et Monop', des études réalisées par l'Insee et l'Apur sur le commerce parisien, ainsi que divers articles de la presse locale parisienne.

À l'échelle internationale : les marchés lointains sont décevants

Dans les années 1980, la grande distribution française s'est lancée dans une course à l'internationalisation. Une distinction est certes apparue entre le commerce intégré (Carrefour, par exemple) et le commerce associé (Système U et ITM, par exemple), ce dernier ayant pris du retard du fait des contraintes capitalistiques liées à son organisation en regroupement d'indépendants, mais il reste que cette ruée vers les marchés étrangers a été l'une des stratégies de développement majeure de la grande distribution des années 1980-1990. Il s'agissait à la fois de trouver une parade aux nouvelles contraintes réglementaires qui venaient d'être introduites dans l'Hexagone – concernant l'ouverture des grandes surfaces (loi Royer de 1973, puis loi Raffarin de 1996) ou les relations distributeurs/fournisseurs –, mais aussi de s'insérer dans la mondialisation, face à des concurrents internationaux tel que Wall Mart, et enfin, de profiter de l'apparition d'une classe moyenne dans les pays émergents, catégorie qui avait fait le succès de l'hypermarché dans la France des années 1960. Cependant, cette stratégie de développement est de plus en plus remise en cause depuis le tournant des années 2000. Plusieurs explications peuvent être avancées.

Tout d'abord, plusieurs échecs sont venus démontrer, dès les années 2000, qu'il ne suffisait pas de dupliquer son modèle à l'étranger pour réussir. Ensuite, la crise financière et boursière de 2008 a changé le regard des distributeurs à la fois sur les marchés émergents et sur le marché national français (Doiseau, 2009) : d'un côté, les valeurs boursières qui résistent le mieux sont désormais celles dont les enseignes ont des positions fortes sur leur marché domestique ; d'autre part, à l'heure des restrictions financières, les investissements à l'étranger paraissent plus hasardeux et sont envisagés avec plus de circonspection qu'auparavant.

Parallèlement, la construction européenne – et notamment la directive européenne « Service » de 2006³ – constitue aussi une nouvelle donne aux yeux des distributeurs français. Elle s'accompagne d'une tendance à l'assouplissement des réglementations nationales concernant l'ouverture des grandes surfaces, ce qui incite les distributeurs à se tourner davantage vers les marchés européens, d'autant qu'ils sont aussi plus riches, plus stables, et moins éloignés culturellement que les marchés lointains d'Asie et d'Amérique latine. En outre, la construction européenne encourage la grande

distribution à bâtir des circuits logistiques à l'échelle européenne (Lestrade, 2011). Ainsi, après une phase d'engouement dans les années 1980-1990, la grande distribution se montre de moins en moins enthousiaste à l'égard des marchés lointains : elle ne met pas un terme à sa stratégie d'internationalisation – loin s'en faut –, mais elle la réajuste en accordant plus d'intérêt que par le passé aux pays de l'Union Européenne (UE). Surtout, elle cesse de focaliser son attention sur ces marchés lointains qui ne sont pas les eldorados qu'elle attendait, et elle se re-concentre sur son marché domestique.

À l'échelle nationale : le modèle des grands formats de vente est de plus en plus remis en cause

Les distributeurs sont aussi conduits à s'intéresser au commerce de proximité par le biais d'un autre constat, d'échelle nationale cette fois-ci : en France, la formule des grands formats de vente est de plus en plus remise en question.

Parmi les raisons qui expliquent cette situation, il faut d'abord évoquer les changements de consommation. En France, comme dans toutes les sociétés de consommation postindustrielles, les valeurs et les comportements des consommateurs changent. Parmi les changements les plus importants, visibles en France comme dans toute l'Europe, même si c'est à des degrés d'intensité encore très variables, E. Colla cite les suivants : la mobilité personnelle, la valorisation du temps, la recherche de personnalisation dans le style de vie, la sociabilité, l'exigence dans la qualité des produits, des services ou des ambiances, mais aussi l'exigence de plaisir, d'émotion, d'expérience, le besoin de réassurance et l'éthique (Colla, 2001). Ces changements n'excluent pas forcément de faire du commerce sur de grandes surfaces de vente, mais ils sont malgré tout à l'opposé du concept originel qui reposait sur les volumes d'achat et de vente (« Tout sous le même toit », « Empilez haut, vendez bas... »). Ils exigent donc de la part des distributeurs des efforts permanents pour transformer la formule et l'adapter aux nouveaux consommateurs.

Outre cette évolution des consommateurs, deux autres facteurs plus spécifiquement français contribuent aussi à détourner les distributeurs du modèle des grands formats. Tout d'abord, après des décennies de révolution commerciale, le marché de ces grands formats arrive de plus en plus à saturation. Pour contourner ou retarder ce problème économique, les distributeurs ont mis en place trois stratégies dans les années 1980-1990, qui ont cependant atteint leurs limites dès le tournant des années 2000.

La stratégie de concentration par fusions-acquisitions des entreprises, qui permet de compenser le ralentissement de la croissance interne par une croissance externe, est arrivée sur sa fin dès les années 2000. À cette date, la

3. Couramment appelée « directive Bolkestein », cette directive européenne vise à mettre les réglementations des pays de l'Union européenne (UE) en conformité avec le traité fondateur de l'Union européenne, en ce qui concerne la liberté d'installation et l'égalité de traitement des entreprises.

concentration en France était déjà importante, et la poignée de grands groupes qui avaient émergé⁴ commençait à être confrontée aux difficultés économiques et politiques induites par la concentration (uniformisation de l'offre, réglementations luttant contre la constitution de monopoles...).

La stratégie d'extension des surfaces de vente déjà existantes avait, quant à elle, pour objectif de s'emparer des parts de marché des concurrents, à défaut de pouvoir dénicher une nouvelle clientèle sur le marché français. Cependant, cette stratégie n'a pas duré plus d'une dizaine d'années : localement, elle a certes permis de rebattre quelques cartes entre des concurrents, mais, globalement, elle s'est révélée décevante, car, appliquée de façon massive sur un marché déjà très bien équipé, elle s'est finalement accompagnée d'une baisse des rendements au mètre carré.

Enfin, une autre stratégie de contournement de la saturation économique a fini également par s'essouffler dans ces années 2000. Il s'agit de la stratégie consistant à profiter des politiques de renouvellement urbain en proche banlieue pour ouvrir de nouvelles grandes surfaces à l'endroit des friches industrielles de la proche couronne, et partir ainsi à la conquête d'une clientèle encore relativement peu exploitée en France, celle des cœurs de ville (Lestrade, 2007). Cependant, cette stratégie est elle aussi arrivée sur sa fin en une dizaine d'années. Par exemple, l'encercllement de Paris *intra-muros* par une dizaine d'hypermarchés sur les sites de friches industrielles a commencé en 1982 à Ivry-sur-Seine, et était déjà presque terminé avant les années 2000.

Ainsi, au terme de toutes ces tentatives, les distributeurs se sont retrouvés, à l'aube du XXI^e siècle, plus que jamais confrontés à la saturation économique de leurs grands formats. À ce contexte économique tendu pour les grands formats se sont ajoutées des contraintes réglementaires de plus en plus fortes à l'égard des grandes surfaces sur le territoire français, à partir des années 1990.

En premier lieu, il faut évoquer la loi Raffarin de 1996. Cette loi a apporté plusieurs modifications de la loi Royer qui encadrait la création de grandes surfaces en France depuis 1973. La loi Raffarin en particulier a considérablement abaissé le seuil à partir duquel les grandes surfaces doivent demander une autorisation d'ouverture de la part de commissions administratives spécifiques, les Commissions départementales d'équipement

commercial⁵ (dès 300 m² de surface de vente, au lieu des 1 500 m² prévus par la loi Royer). Il est vrai qu'il est toujours difficile de mesurer avec exactitude l'impact d'une loi puisqu'on ne peut pas savoir ce qui se serait passé sans elle (Monnet, 2008). En outre, la loi Raffarin visait moins à freiner le développement des grandes surfaces françaises – qui, de toutes façons, étaient déjà confrontées à une saturation de leur marché – qu'à endiguer la diffusion des *hard-discounters* allemands qui commençaient alors à s'implanter en France avec des formats de 600-700 m² de surface de vente (Askenazy, Weidenfeld, 2007)⁶. Cependant, il reste que, durant douze ans – jusqu'à la loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008 qui a rehaussé ce seuil d'autorisation à 1 000 m² de vente –, la loi Raffarin a constitué un cadre réglementaire contraignant pour les surfaces supérieures à 300 m² (y compris, pour les extensions de surfaces supérieures à 300 m², dans les hypermarchés et centres commerciaux déjà existants). De plus, la loi Raffarin a aussi introduit plusieurs mesures spécifiquement contraignantes pour les grands formats dans la procédure de demande d'autorisation auprès des Commissions départementales d'équipement commercial (CDEC). Par exemple, dès que le projet dépasse 1 000 m², la demande d'autorisation doit contenir de nombreuses études d'impacts supplémentaires, et si le projet dépasse 6 000 m², une enquête publique, forcément longue et coûteuse à réaliser, est même nécessaire. C'est pourquoi, même si la loi Raffarin a sans doute contribué à protéger les hypermarchés français de la concurrence des *hard-discounters* allemands, on peut considérer qu'elle a aussi participé, dans le même temps, à la remise en cause du modèle des grands formats de vente.

Plus généralement, la complexification croissante des politiques d'aménagement en France à partir des années 1990 a joué en défaveur des grands formats. Cette complexification a, en particulier, très fortement allongé la durée de réalisation des grands formats de vente. On peut prendre ici pour exemple l'hypermarché du centre commercial *Le Millénaire* à Aubervilliers en région parisienne. Dernier-né tardif des grandes surfaces souhaitant s'implanter sur des friches industrielles de proche banlieue, un premier projet déposé en 2000 prévoyait une ouverture en 2003. Cependant, entre les contestations des associations

4. En 2000, les principaux groupes français sont Carrefour (acquisition ou fusion de Montlaur et Euromarché en 1991, Les Comptoirs Modernes en 1998 et surtout Promodès en 1999), Auchan (acquisition des Docks de France en 1996), Casino (acquisition, fusion ou prise de participation de La Ruche Méridionale en 1990, Rallye en 1992, Franprix et Leader Price en 1997, Monoprix en 2000), Système U, Leclerc et Cora.

5. Appelées CDUC (Commissions départementales d'urbanisme commercial) dans la loi Royer de 1973, ces commissions ont changé de désignation dans la loi Raffarin de 1996 et s'appellent désormais les CDEC (Commissions départementales d'équipement commercial).

6. Citant les propos de Jean-Pierre Raffarin, lors de la discussion du projet de loi devant le Sénat, le rapport du Cepremap indique : « Il s'agissait, selon Jean-Pierre Raffarin, d'éviter la diffusion sur le territoire français des *hard-discounters* "qui nous viennent de nos amis allemands [mais dont le modèle est] plus inquiétant que celui qui est organisé avec les grands de la distribution, parmi lesquels certains font des efforts de qualité et d'animation" » (Askenazy, Weidenfeld, 2007).



P. Sittler/RÉA

de commerçants, situées dans Paris *intra-muros* notamment, les velléités de la communauté d'agglomération pour répartir le développement sur plusieurs communes, et le souhait du maire d'Aubervilliers d'installer dans sa commune un pôle de développement à la fois économique, social et environnemental, l'ouverture de l'hypermarché n'a finalement eu lieu qu'onze ans plus tard, en avril 2011 !

En conséquence, même si la LME de 2008 a rehaussé le seuil déclenchant le passage en commission, de toute façon, l'évolution des politiques urbaines, mêlant divers volets, échelles et acteurs d'aménagement, fait que les délais de réalisation des grands formats s'allongent et sont de moins en moins compatibles avec le rythme rapide des évolutions économiques. Ainsi, depuis les années 1990, les grands formats se trouvent pris, en France, dans une conjoncture socioculturelle, économique et réglementaire qui joue en leur défaveur, et ce constat, d'échelle nationale, a sans aucun doute participé à orienter les distributeurs vers les petits formats de vente du commerce de proximité.

À l'échelle des agglomérations, des réorganisations s'imposent suite à la vague de fusions-acquisitions de la fin du XX^e siècle

Ce sont aussi des constats effectués à une échelle plus locale, celle des agglomérations, qui incitent les distributeurs à développer un commerce de proximité. C'est du moins ce qui ressort de l'analyse des discours du groupe Carrefour concernant sa nouvelle formule de magasins

de proximité Carrefour City, dans le contexte du marché parisien. Cette nouvelle enseigne, créée en 2009, propose des magasins de 200 à 900 m² de surface de vente, ouverts selon de larges amplitudes horaires (7 h-22/23 h, 6 jours sur 7 voire le dimanche matin), offrant des produits prêts à consommer et ceux des « courses au quotidien », le tout pour satisfaire « des courses efficaces dans un cadre apaisé au cœur de la ville » (plaquette des magasins Carrefour City). La création de cette formule vise trois objectifs.

Premièrement, il s'agit de réorganiser le réseau de magasins devenus particulièrement hétéroclites sur le marché parisien, en ce qui concerne les formats et les enseignes, suite à la vague de fusions-acquisitions des années 1990. En effet, en 2007, le groupe a commencé un transfert de ses magasins Champion sous la nouvelle enseigne de supermarché Carrefour Market. De même, avec sa nouvelle enseigne Carrefour City, le groupe s'appête à réétudier toutes ses enseignes hétéroclites de petits formats (Shopi, 8 à Huit, Dia, Champion, Ed) pour procéder soit à un transfert sous l'enseigne Carrefour City, soit à des reventes ou des mises en location de ces magasins. L'avantage escompté est à la fois de supprimer les concurrences internes dans Paris *intra-muros*, et de faire bénéficier les magasins de l'image positive et surtout fortement différenciée du groupe Carrefour aux yeux des consommateurs.

Deuxièmement, la création de Carrefour City vise aussi à corriger la stratégie *hard-discount* que le groupe avait mise en place par le biais de son enseigne Dia. En effet, non seulement, les résultats de cette enseigne se sont

révélés décevants, car Dia s'est heurté à la concurrence de puissants spécialistes du secteur *hard-discount*, Lidl et Leader Price, mais, de plus, Dia est entré en concurrence avec les hypermarchés implantés aux abords immédiats du boulevard périphérique, proposant eux aussi une offre *discount*. Or, au sein de cette proche et toute récente ceinture d'hypermarchés, le groupe Carrefour vient tout juste d'asseoir sa position face à son principal rival Auchan en acquérant presque la moitié des emplacements⁷. C'est pourquoi le groupe a décidé de renoncer à sa stratégie de *hard-discount*, et la création de Carrefour City doit permettre de reconvertir des magasins Dia sous une enseigne clairement identifiée au groupe Carrefour, mais aussi clairement orientée vers une clientèle autre que celle des hypermarchés : la clientèle aisée.

Enfin, la création de Carrefour City vise aussi à s'adapter aux spécificités du marché parisien. Ce dernier présente la particularité d'avoir une forte proportion de clients aisés, actifs et urbains, mais il se caractérise aussi par le fait d'être déjà puissamment investi par le groupe Casino, qui détient aussi 50 % des magasins populaires Monoprix⁸ depuis plusieurs années, et a donc acquis un savoir-faire déjà ancien auprès des clientèles aisées et urbaines. C'est pourquoi l'enseigne Carrefour City, tout en ciblant clairement une clientèle aisée, propose aussi dans ses rayons les marques *discount* du groupe (Carrefour et Carrefour Discount) afin de pouvoir mieux rivaliser avec son principal concurrent.

Ce sont donc aussi des considérations plus locales qui orientent les distributeurs vers le commerce de proximité : unifier la multiplicité des enseignes issue de la vague de fusions-acquisitions, tout en mettant à profit leur éventuel savoir-faire dans la gestion des petits formats ; éviter la concurrence interne avec les hypermarchés ; s'adapter aux spécificités du marché des cœurs d'agglomération.

La stratégie de « proximité » de la grande distribution est donc le résultat d'un contexte particulier tant à l'échelle internationale qu'aux échelles nationale et locale.

7. Carrefour est présent à Bercy 2, à la porte de Montreuil, à Ivry-sur-Seine, à Boulogne et à Aubervilliers ; Auchan s'est implanté à Bagnole, au Kremlin-Bicêtre et à Issy-les-Moulineaux. Enfin, Leclerc est à Levallois-Perret et un super Monoprix se trouve à la porte de Châtillon.

8. Les magasins populaires sont des magasins de détail à rayons multiples limitant leur assortiment aux articles de grande vente et offrant, généralement, en plus des secteurs article et bazar, des rayons alimentaires. Ils ont été créés, au lendemain de la crise de 1929, par les sociétés des Grands Magasins qui souhaitaient ainsi adapter leur offre à la baisse de revenus de la bourgeoisie touchée par la crise. Avec l'avènement du supermarché (en 1947), puis celui de l'hypermarché (en 1963), le nombre des magasins populaires a beaucoup reculé. Aujourd'hui, seule l'enseigne Monoprix subsiste, créée par la société des Grands Magasins, Les Galeries Lafayette. Depuis 1997, le groupe de distribution Casino a progressivement augmenté sa part dans le capital de cette enseigne, jusqu'à en détenir 50 % à partir de 2003, suite à un accord avec Les Galeries Lafayette.

Les modalités de la stratégie de « proximité » de la grande distribution : une savante adaptation du savoir-faire ancien aux nécessités du commerce de proximité

L'étude des magasins de proximité des groupes Carrefour et Monoprix (détenu à 50 % par Casino) permet de montrer que la stratégie de proximité de la grande distribution consiste moins à prendre le contre-pied des méthodes anciennes qu'à les adapter, selon de savants calculs, aux exigences spécifiques du commerce de proximité.

Les critères de localisation : le trio accessibilité/clientèle/concurrence revu et corrigé

La méthode utilisée pour décider de l'ouverture, ou non, d'un magasin de proximité (d'après les cas de Carrefour City chez Carrefour, et Monop' chez Monoprix) ne diffère guère dans ses grandes lignes de celles qui étaient utilisées pour les premiers hypermarchés. Les critères fondamentaux restent les mêmes : l'accessibilité du magasin, le profil de la clientèle potentielle, l'état de la concurrence. Cependant, trois changements majeurs ont été introduits pour s'adapter au marché spécifique de la proximité.

Il s'agit, tout d'abord, de l'utilisation massive des systèmes d'information géographique : non seulement les données intégrées sont de plus en plus nombreuses (données Insee à l'Iris, indices de consommation, flux, etc.) et les systèmes de gestion sont de plus en plus complexes – et confiés d'ailleurs, souvent, à des sous-traitants – mais tous les paramètres sont en outre géolocalisés. Ensuite, les études d'implantation accordent une place beaucoup plus importante que par le passé aux analyses effectuées sur le terrain : des cartes sont réalisées à l'échelle de la rue et effectuées d'après les déplacements sur le site d'implantation projeté. Ces déplacements sont jugés irremplaçables pour recueillir certaines données cruciales pour le commerce de proximité, telles que les types de magasins déjà présents, l'ambiance et l'aspect global de la rue, ou encore l'existence d'obstacles au confort de la circulation piétonne (escalier, déclivité de la rue, absence de passages piétons ou de feux de signalisation...). Enfin, à l'intérieur de chacun des principaux volets d'étude – accessibilité, profil de clientèle et état de la concurrence –, les déterminants retenus sont évidemment sensiblement différents de ceux qui étaient étudiés dans les implantations d'hypermarchés.

Concernant l'accessibilité, ce ne sont plus les déplacements automobiles qui sont étudiés, mais ceux des piétons. Ils sont analysés très finement à partir d'enquêtes de terrain, et le moindre indice de flux est intégré (bouche de métro, stationnements de vélib', présence d'un service public, existence ou non de noyaux commerçants, ...).

De même, en ce qui concerne l'étude de la clientèle potentielle du commerce de proximité, une attention accrue est portée d'une part à la proportion de population

résidente aisée (les retraités étant automatiquement intégrés dans les CSP+, compte tenu de leur résidence à Paris), et d'autre part à la quantité d'actifs présents dans le quartier. En effet, ces derniers constituent non seulement une clientèle potentielle supplémentaire, mais ils ont en outre des besoins spécifiques de consommation (produits prêts à consommer, apéritifs, alcools, vaisselle jetable, collants...).

Enfin, concernant l'état de la concurrence, les inflexions les plus importantes par rapport aux pratiques passées nous semblent être à nouveau la précision et le nombre des informations, mais aussi l'observation très pointue des commerces spécialisés déjà existants. Par exemple, le voisinage des boulangeries, boucheries et pharmacies est recherché, car ces commerces indiquent une consommation de proximité déjà existante, sans mettre en péril l'exercice du magasin à venir. De même, les commerces de bouche (chocolaterie, etc.) indiquent une consommation de haute qualité complémentaire du magasin potentiel.

Ainsi, la méthode d'implantation d'un magasin de proximité consiste moins à prendre le contre-pied des méthodes d'antan qu'à les transformer pour les adapter aux exigences particulières du commerce de proximité.

L'organisation des magasins : la standardisation passe par la segmentation

De même, dans l'organisation de ses magasins de proximité, la grande distribution est loin d'avoir renoncé à la standardisation qui avait fait son efficacité et sa modernité au temps des premiers hypermarchés. En fait, elle cherche à adapter cette standardisation en la segmentant, et effectue donc, depuis quelques années, un lourd et complexe travail typologique de ses magasins de proximité.

L'une des manifestations les plus visibles de ce travail typologique est l'apparition, depuis le tournant des années 2000, de plusieurs nouvelles enseignes de proximité. Ainsi, chez Carrefour, la branche proximité comporte plusieurs enseignes ciblant chacune des types de consommation spécifiques : Carrefour Market (supermarché de proximité de plus de 900 m² de surface de vente), Carrefour Contact (magasin de proximité en milieu rural), Carrefour City (magasin de proximité en milieu urbain), Carrefour Express (magasin d'immédiate proximité, formule encore en test durant l'année 2011). De même chez Monoprix, quatre nouvelles enseignes ont été créées aux côtés des classiques magasins Monoprix, correspondant chacune à des types de magasins spécifiques : Monop', Dailymonop', Beautymonop' et Naturalia⁹.

Cependant à côté de ces typologies lisibles par les

consommateurs, il existe aussi, au sein de chaque groupe, plusieurs autres typologies visant à rationaliser et à standardiser la gestion des magasins. Par exemple, pour ses futurs exploitants, Carrefour décline son enseigne Carrefour City dans deux versions différentes (Convenance et Quartier), selon que l'implantation du magasin est en hypercentre ou dans un quartier résidentiel. De même, Monoprix a défini trois versions différentes de Monop' en fonction du niveau du ratio ménages/actifs repéré sur la zone de chalandise. Plus encore, ce groupe a, depuis dix ans déjà, classé l'ensemble de ses magasins Monoprix en fonction de quatre critères : la localisation géographique du magasin, la composition de son assortiment, le niveau de son chiffre d'affaires, et celui de son rendement par mètre carré. Or, depuis quelques années, cette classification a été fortement enrichie : une centaine de variables concernant les magasins, mais aussi leur mode de fréquentation a été intégrée. Treize d'entre elles ont été identifiées comme déterminantes dans les résultats des magasins, et ont permis ainsi d'identifier cinq groupes de magasins en fonction du degré de leur rentabilité. Dans tous les cas, ce travail typologique repose très largement sur l'exploitation des données fournies par les cartes fidélité des clients. Par ailleurs, il connaît déjà de multiples applications. Il est utilisé pour définir les nouvelles enseignes, effectuer les transferts d'enseignes, décider de l'ouverture d'un nouveau magasin, ou simplement améliorer le positionnement de l'un d'entre eux. Il est aussi utilisé pour rationaliser l'approvisionnement des magasins, puisqu'il permet de définir des modules d'assortiments différents et adaptés à chaque type de magasin. Enfin, son utilisation pour l'évaluation des directeurs de magasin est également envisagée, puisqu'il permet d'identifier les magasins sur-performants ou, à l'inverse, sous-performants en comparant les résultats des magasins qui appartiennent au même groupe typologique.

La recette originelle de la standardisation n'est donc pas du tout reniée avec le commerce de proximité : elle s'applique simplement de façon un peu plus complexe, de façon segmentée, grâce à l'appui qu'apportent toutes les nouvelles technologies de traitement de l'information.

Le système d'exploitation des magasins : vers une diversification des formules et des parcours

De la même façon, lorsqu'on observe les systèmes d'exploitation des magasins de proximité de la grande distribution, on constate que ceux-ci se sont adaptés sans pour autant renier leurs principes fondateurs.

La grande distribution s'est notamment adaptée en diversifiant les systèmes d'exploitation de ses magasins. Ainsi, aux côtés de ses magasins intégrés classiques dans lesquels les exploitants sont salariés des groupes, la grande distribution développe aussi des systèmes plus mixtes, composés de commerçants « indépendants », mais liés au réseau par différentes formules juridiques. À Paris *intra-*

9. Naturalia est une enseigne qui a été rachetée par Monoprix en 2008 et qui est dédiée aux produits biologiques. Pour ces deux raisons, le nom de cette enseigne ne fait pas explicitement référence au groupe Monoprix, contrairement aux autres enseignes de proximité (Monop', Dailymonop'...) créées par le groupe.

muros par exemple, l'Apur constate une diversité croissante de ces formules de rattachement aux enseignes de la grande distribution : la franchise, la concession, mais aussi les coopératives de détaillants (Alba, Rol-Tanguy, 2011). Or, ces formules d'exploitation – qui se rattachent davantage au commerce associé qu'au commerce intégré – sont particulièrement adaptées au marché de proximité. En effet, dans les lieux d'implantation densément occupés et au coût foncier élevé, ces formules permettent à la grande distribution à la fois d'étendre plus rapidement ses réseaux, mais aussi de limiter ses prises de risques, puisqu'elle les partage avec des exploitants. Pour autant, le principe de l'intégration qui a caractérisé la naissance de la grande distribution et lui permet de contrôler l'ensemble du circuit de distribution, depuis l'amont avec les fournisseurs, jusqu'en aval, auprès des consommateurs, n'est pas vraiment renié.

Tout d'abord, certains distributeurs restent fidèles à ce principe de l'intégration, y compris pour leurs enseignes de proximité : c'est le cas de Cora, avec ses diverses enseignes Coccinelle, et cela ne l'empêche pas, d'ailleurs, d'être l'un des trois principaux acteurs de la grande distribution à Paris *intra-muros*, en nombre de points de vente (Alba, Rol-Tanguy, 2011).

Ensuite, parmi toutes les formules mixtes avec des commerçants « indépendants », la grande distribution tente généralement de privilégier le contrat de franchise avec licence de marque : c'est le système le plus contraignant pour l'exploitant « indépendant », car c'est aussi le système qui permet le plus aisément à l'enseigne de contrôler étroitement l'exploitation du magasin.

Enfin, il nous paraît significatif que certains distributeurs cherchent au moins autant à diversifier les parcours pour devenir franchisés qu'à multiplier les types de rattachement à l'enseigne. C'est le cas du groupe Carrefour qui, pour pallier les difficultés de financement de ses futurs candidats à la franchise¹⁰, leur propose deux parcours intermédiaires pour y accéder : soit la location-gérance, qui permet, après trois ou quatre ans d'exploitation, de se constituer l'apport financier nécessaire pour devenir propriétaire d'un magasin Carrefour City ; soit le parcours « adjoint évolutif » qui permet aux adjoints des magasins de proximité du groupe de bénéficier de formations en interne pour devenir franchisés.

Au total, l'impression générale reste que les méthodes anciennes sont loin d'être oubliées avec le commerce de proximité : elles s'adaptent aux nécessités de ce nouveau contexte, elles mettent à profit aussi les nouvelles technologies de communication. Bref, elles se renouvellent, mais ne sont pas reniées.

10. Par exemple, l'apport financier personnel pour obtenir la franchise Carrefour City est de 80 000 à 250 000 euros (plaquette Carrefour City).

Les impacts de la stratégie de « proximité » de la grande distribution : nécessité de varier les échelles d'analyse

Les études sur l'évolution récente du commerce dans Paris *intra-muros*, de même que l'analyse du déploiement du commerce de proximité à des échelles plus vastes, tendent à montrer que les impacts de cette nouvelle stratégie sont sensiblement différents selon les échelles d'analyse considérées.

À l'échelle locale : un scénario qui rappelle la révolution commerciale des années 1970

Le cas de Paris *intra-muros* montre que la stratégie de proximité de la grande distribution opère actuellement dans les cœurs de ville une sorte de révolution commerciale qui n'est pas sans rappeler celle qui a secoué les périphéries urbaines dans les années 1970.

Ainsi, l'appareil commercial parisien se transforme très rapidement depuis 2000, notamment dans le commerce alimentaire. Selon l'Apur (Alba, Rol-Tanguy, 2011) les évolutions observées entre 2000 et 2010 montrent d'un côté une forte augmentation du nombre des supérettes et une hausse plus modérée des autres composantes de la grande distribution (supermarché, magasin populaire, hypermarché), et à l'inverse, une baisse du nombre de petits commerces traditionnels alimentaires (cette baisse étant plus ou moins accusée selon le type d'activité). Ces évolutions ne sont pas uniquement dues à la stratégie de proximité de la grande distribution¹¹, mais elles lui sont évidemment liées, d'autant que l'Apur observe également un processus d'affinage parmi les commerces spécialisés. Par exemple, les boucheries, qui sont particulièrement exposées à la concurrence des nouveaux rayons à la coupe des supérettes, ont beaucoup plus souffert depuis 2000 que les boulangeries ou les commerces de niche (torréfacteur, chocolaterie), dont les offres restent de bien meilleure qualité que celles de la grande distribution.

De même, les modes de consommation des Parisiens se sont sensiblement modifiés sous l'influence du commerce de proximité de la grande distribution. Selon une enquête de l'Insee sur les dépenses alimentaires selon les lieux d'achat (Bellamy, Léveillé, 2006), les Parisiens continuent en 2006 à se distinguer par l'importance des dépenses alimentaires qu'ils effectuent dans les magasins spécialisés (23 %, soit presque le double de la moyenne française) et à l'inverse, par la faiblesse de leur dépenses dans les hypermarchés (11,6 %, soit deux fois moins que la moyenne française). Cependant, comme le souligne

11. Par exemple, l'Apur signale que la baisse du nombre des boucheries est due non seulement à la concurrence des rayons boucherie de la grande distribution, mais aussi au fait que beaucoup de ces exploitants ont atteint l'âge de la retraite entre 2000 et 2007 et ont éprouvé des difficultés à trouver des repreneurs.

l'Insee, cette répartition des dépenses s'explique très largement par la spécificité de l'appareil commercial parisien, dépourvu d'hypermarchés. Or, comme nous venons de le voir, ce type de structure commerciale est en train d'évoluer très rapidement sous l'impulsion des magasins de proximité de la grande distribution. En outre, ces derniers introduisent d'autres changements qui ne sont pas forcément visibles dans les dépenses des Parisiens. Par exemple, l'étendue des horaires et des jours d'ouverture de ces magasins favorise l'étalement dans le temps de leur consommation. Plus encore, ces magasins favorisent une certaine uniformisation de la consommation. En effet, le dénombrement des acteurs de la grande distribution à Paris montre la prédominance d'un groupe, Casino, et de deux concurrents, Carrefour et Cora – avec respectivement 398, 156 et 84 points de ventes ouverts en 2010, sur un total de 674 points de vente (Alba, Rol-Tanguy, 2011). Or, compte tenu du rôle des centrales d'achats, cela signifie que les produits achetés par les Parisiens sont très fréquemment les mêmes d'un magasin à l'autre.

Enfin, la stratégie de proximité de la grande distribution n'est pas non plus sans effet sur les politiques urbaines qui tentent de contrôler le développement de ces magasins en prenant de nouvelles mesures. Par exemple, en décembre 2010, la mairie de Paris a décidé de saisir l'Autorité de la concurrence pour examiner le cas de Casino, suspecté de monopole dans certaines zones de Paris *intra-muros*¹². De même, en 2007, la municipalité a modifié la réglementation des livraisons dans la capitale pour contrôler, entre autres, l'augmentation du trafic des camions liée à

12. www.latribune.fr : « Leclerc dénonce l'excès de pouvoir de l'Autorité de concurrence », 15 décembre 2010.

l'installation des nouvelles supérettes¹³.

Ces diverses évolutions parisiennes ne sont sans doute pas généralisables à tous les cœurs d'agglomération, car la grande distribution semble avoir prioritairement investi Paris. Cependant, ce cas parisien montre que lorsque la distribution s'empare d'un cœur urbain, elle engendre des recompositions (de l'appareil commercial, des modes de consommation, et des politiques urbaines), qui sont, somme toute, assez voisines de celles qui ont accompagné localement l'installation des hypermarchés dans les périphéries urbaines.

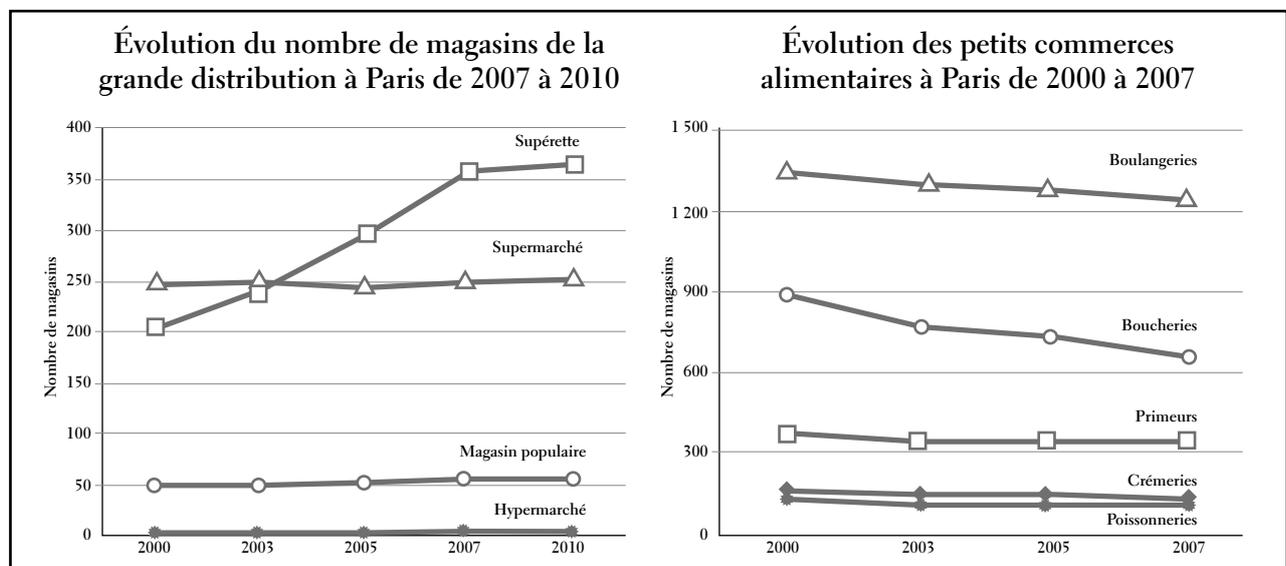
Ainsi, à l'échelle locale, la stratégie de proximité ne semble guère avoir modifié les relations entre la grande distribution et la ville. La révolution commerciale s'est déplacée vers les cœurs urbains, mais le scénario de son action sur l'environnement local reste le même.

À l'échelle des agglomérations et de l'Hexagone : des recompositions plus inédites

À l'échelle des agglomérations et de l'Hexagone, en revanche, la stratégie de proximité de la grande distribution semble impulser des recompositions beaucoup plus inédites. Ce constat provient de l'analyse du déploiement des enseignes proximité de Carrefour et Monoprix¹⁴.

13. Depuis 2007, seuls les véhicules de surface au sol inférieure à 29 m² peuvent circuler le jour (entre 7 h et 20 h) ; l'utilisation des aires de livraison est limitée à trente minutes, et certaines de ces aires ont une signalétique qui autorise les parisiens à y stationner la nuit (de 20 h à 7 h). Voir www.paris.fr : « La réglementation des marchandises à Paris », 8 juillet 2001.

14. Les enseignes proximité de Carrefour sont Carrefour Market, Carrefour City, Carrefour Contact et Carrefour Express. Celles de Monoprix sont : Monoprix, Monop', Dailymonop', Beauty-monop' et Naturalia.



Source : D. Alba, F. Rol-Tanguy, 2011.



Tout d'abord, on constate l'apparition d'une nouvelle ligne de différenciation, entre d'un côté, les villes-centres (mais aussi les proches banlieues aisées des grandes villes), où la grande distribution prend la forme de magasins de proximité spécifiques, haut de gamme et segmentés, et d'un autre côté, les larges périphéries urbaines, dans lesquelles la grande distribution garde prioritairement l'aspect d'hypermarchés ou de gros supermarchés avec une offre généraliste et *discount*. En effet, si les magasins de proximité de la grande distribution ne se dirigent pas exclusivement vers le cœur des agglomérations¹⁵, il reste que les hypermarchés ne sont généralement pas parvenus à franchir les portes des villes-centres. En conséquence, dans les cœurs urbains, la grande distribution prend principalement la forme de supérettes et de petits supermarchés de proximité, tandis que dans les périphéries urbaines, elle reste largement représentée sous la forme d'hypermarchés ou de gros supermarchés.

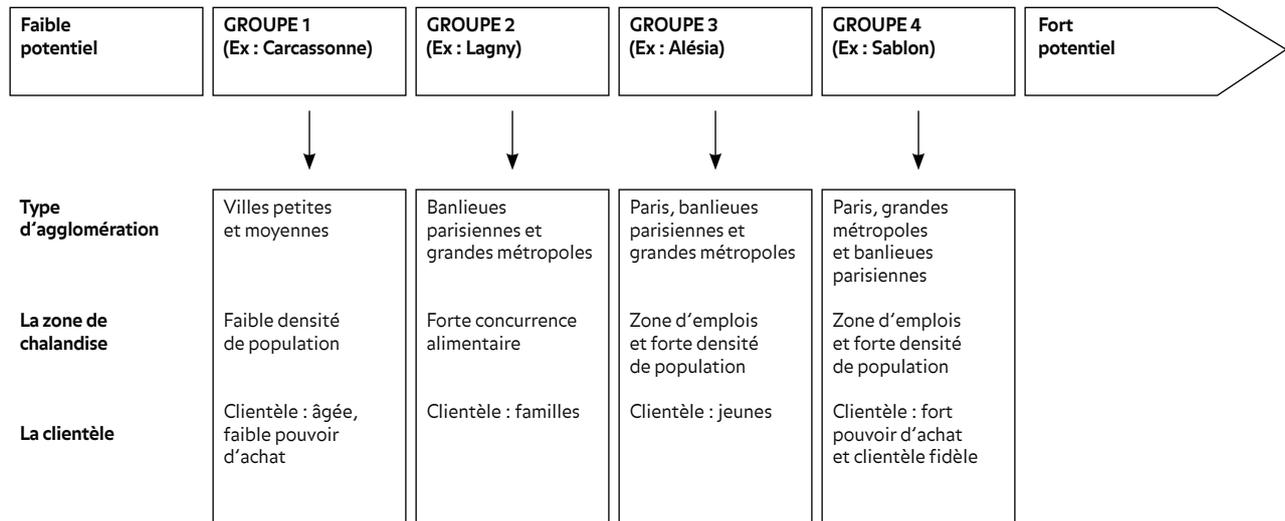
15. Chez Carrefour, le parc dédié aux cœurs des agglomérations (206 Carrefour City) est presque aussi important que celui dédié à la proximité rurale (205 Carrefour Contact). De même, la répartition du parc des magasins Monoprix entre Paris *intra-muros* et le reste de l'Île-de-France est relativement équilibrée : respectivement 33 % et 26 % des points de vente.

En outre, les enseignes de proximité des cœurs d'agglomération sont tout à fait spécifiques (Carrefour City, Carrefour Express, Monop', Dailymonop'...). Elles ciblent clairement une consommation aisée, segmentée, et fragmentée dans le temps. Ce ciblage répond bien sûr à la spécificité des populations présentes dans les cœurs de ville, plutôt aisées et actives, mais il répond aussi à l'absence d'une réelle concurrence des hypermarchés qui sont restés bloqués aux portes des villes-centres. Quoiqu'il en soit, l'offre des enseignes de proximité dans les cœurs d'agglomération est donc beaucoup plus segmentée et haut de gamme que celle des autres magasins de proximité de la grande distribution.

Il se dessine ainsi une nouvelle ligne de différenciation de type socioculturel, sous l'influence de ce commerce de proximité, entre d'une part une grande distribution « chic », composée de petites unités situées dans les cœurs urbains et quelques-unes des proches banlieues aisées des très grandes villes, et d'autre part, une grande distribution plus classique, celle des hypermarchés, plus généraliste et plus *discount*, pour le reste de l'espace urbain.

De même, à l'échelle de la France, la classification que Monoprix a mise en place pour évaluer le degré de rentabilité de ses magasins suggère que sa stratégie de proximité fait aussi apparaître de nouvelles différenciations entre les villes françaises.

Classification par Monoprix de ses magasins, selon leur degré de potentiel



Source : L. Perrier, 2011.

Dans cette classification, Paris *intra-muros* apparaît plus que jamais comme une zone très rentable, y compris dans les arrondissements moins aisés, car les niveaux de densité et d'activité y sont forts et la concurrence alimentaire faible. Ensuite, certaines grandes métropoles et certaines banlieues parisiennes présentent des profils de rentabilité comparables, qui restent intéressants lorsqu'il existe un haut niveau de population aisée et/ou active. En revanche, dès que ces populations font défaut et *a fortiori*, lorsque la concurrence alimentaire est présente, ces zones sont beaucoup moins rentables et impliquent, dans tous les cas, de proposer une offre à destination des familles. On se rapproche d'une offre de type hypermarché. Enfin, toutes les villes petites et moyennes figurent dans un seul et même groupe, jugé faiblement rentable. Cette classification suggère donc une nouvelle différenciation entre d'une part Paris, auquel s'ajoutent certaines métropoles et certaines parties de la banlieue parisienne, pour lesquelles le commerce de proximité haut de gamme serait rentable, et d'autre part tout le reste de la hiérarchie urbaine, où la rentabilité ne serait pas suffisante et qui serait sans doute laissé aux traditionnels hypermarchés et supermarchés.

Au total, ce nouveau commerce de proximité constitue donc bien une nouvelle donne dans les relations entre la grande distribution et la ville. Il introduit la grande distribution dans le cœur des agglomérations, selon un scénario proche de celui qui avait accompagné le développement des hypermarchés dans les périphéries urbaines, la différence majeure étant que dans les cœurs urbains, la grande distribution n'est pas soumise à une pression concurrentielle qui tire les prix vers le bas. En conséquence, ce commerce de proximité se traduit à petite échelle par de nouvelles différenciations de type socioculturel au sein des agglomérations comme à l'intérieur du réseau urbain français. Si l'urbanisme commercial peut avoir quelques prises sur les réalités commerciales et urbaines d'aujourd'hui, il semble devoir, plus que jamais, s'appuyer non pas sur des législations concernant la taille des points de vente, mais sur des évaluations beaucoup plus complexes et délicates de l'état de la concurrence, à l'échelle de l'agglomération, mais aussi aux échelles très locales, celles du commerce de proximité.

Références bibliographiques

Alba D., Rol-Tanguy F., (2011), *La grande distribution alimentaire à Paris. État des lieux, évolutions et stratégies de développement*, Paris, Apur, janvier.

Askenazy P., Weidenfeld K., (2007), *Les soldes de la loi Raffarin. Le contrôle du commerce alimentaire*, Paris, Éditions Rue d'Ulm, collection du Cepremap.

Bellamy V., Léveillé L., (2007), « Consommation des ménages. Quels lieux d'achat pour quels produits ? », *Insee Première*, n° 1165, novembre.

Cavard-Vibert P., Baros C., (2005), *Le commerce de proximité. Concepts de distribution, modes de vie des consommateurs*, Paris, CTIFL.

Colla E., (2001), *La grande distribution européenne*, Paris, Vuibert.

Doiseau I., (2009), « Distribution : où investir à l'étranger ? », *Points de vente*, 16 novembre.

Lestrade S., (2007), « Des usines aux centres commerciaux : reconversion suburbaine ou développement durable en région parisienne », *Bulletin de l'Association de géographes français : commerce et développement durable*, vol. 4, pp. 373-385.

Lestrade S., (2011), « Géographie des conflits et commerce de détail en Europe », in Gabriel Wackermann (dir.), *Géographie des conflits*, Paris, Ellipses, pp. 356-361.

Metton A., (1984), *Le commerce urbain français*, Puf.

Monnet J., (2008), *L'urbanisme commercial français de 1969 à 2009 : quels changements avant et après la directive européenne « Services » ?*
http://www.cdu.urbanisme.equipement.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=270.

Perrier L., (2011), *Les zones de chalandise : formes, enjeux et limites. Le cas de Monoprix*, mémoire de master 1 en géomarketing et stratégies territoriales des entreprises et des institutions publiques, sous la direction de S. Lestrade, Upec.

Piron M., (2010), rapport fait à l'Assemblée nationale, n° 2566, enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale le 1^{er} juin.

Solard G., (2010), « Le commerce de proximité », *Insee Première*, n° 1292, mai.

Biographie

SOPHIE LESTRADE est maître de conférences en géographie à l'université Paris-Est-Créteil (Upec) et membre du bureau du Comité national des universités (section 23 : géographie). Elle enseigne dans le master géomarketing de l'Upec ; elle est membre du Lab'Urba de l'Upec et a participé à l'organisation de nombreux colloques et publications collectives de la commission commerce du Comité national français de géographie. Ses travaux et recherches portent sur la géographie du commerce de détail : comportements de consommateurs, stratégies des entreprises, rôle du commerce dans l'aménagement et dans la ville, commerce et développement durable... Parmi ses dernières publications : « Géographie des conflits et commerce de détail en Europe », in G. Wackermann, 2011, *Géographie des conflits non armés*, Paris, Ellipses, pp. 356-361, et « Commerce et villes », in G. Wackermann, 2010, *La France en villes*, Paris, Ellipses, 2010, pp. 263-272.

sophie.lestrade@u-pec.fr