

Tendances de la grande distribution en Europe : éléments pour un scénario.

Enrico Colla

Professeur à NEGOCIA – chercheur au CERIDICE

Tendances de la grande distribution en Europe : éléments pour un scénario.

Résumé : L'article esquisse les tendances de la grande distribution dans les principaux pays européens en termes notamment d'évolution des formes de distribution et de modalité de la concurrence des entreprises.

A partir de l'existence en Europe de paysages commerciaux parfois similaires, mais jamais identiques, l'article explore l'impact des principaux facteurs de changement, véritables variables de scénario, sur les différents marchés nationaux. L'internationalisation du commerce et les nouveaux entrants, la politique commerciale, l'évolution technologique, le comportement d'achat des consommateurs ainsi que les réactions et le dynamisme même des acteurs contribueront à rapprocher les marchés européens, mais des différences demeureront évidentes.

Au cours de la prochaine décennie, le commerce européen devrait se caractériser par des différences moins marquées qu'aujourd'hui entre les pays, mais par une segmentation des marchés, une variété et une différenciation des formats et des enseignes plus fortes au sein de chaque pays.

Mots clés : évolution de la distribution, parts de marché des formes de distribution, internationalisation du commerce, concurrence par les prix et différenciation du commerce, comparaisons internationales de la distribution.

Abstract : The article analyses retail trends in the main European countries, concerning particularly the formats evolution and competition between retailing firms. On the basis of the existence of European retailing landscapes that are sometimes similar without ever being identical, the article analyses the impact of the main factors of change on different national markets. Retail internationalisation and new entrants, commercial policy, legislative environments, technological innovations, consumers and buying behaviour will have a convergence effect on different countries retail structures, but substantial differences will still exist.

European retailing in the next years will probably be characterized by increasingly less marked differences between countries that one finds today, but market segmentation, variety and differentiation of retailing formats and brand names will be stronger within each country.

Key words: retail evolution, market shares of different retail formats, retail internationalisation, price competition and differentiation in retailing, comparative retailing.

Introduction.

Au début des années 2000, le commerce européen présente des différences nationales encore très prononcées. Celles-ci vont-elles se maintenir au cours des prochaines années? Les grandes tendances qui rapprochent les pays européens sont de nature démographique et socio-économique: la croissance du revenu moyen, la part grandissante des services dans la valeur ajoutée, la faible croissance de la population, son vieillissement, la réduction de la taille moyenne des ménages, la hausse du taux d'activité des femmes et de la participation des hommes aux tâches ménagères ainsi que l'évolution du taux de motorisation et du taux

d'urbanisation. Mais si tous ces facteurs - qui influencent le comportement d'achat des consommateurs - manifestent aujourd'hui une tendance commune, ils n'ont pas connu la même évolution ni atteint le même niveau dans tous les pays, ce qui a donné lieu à des paysages commerciaux – nous parlerons de « modèles » - parfois similaires , mais jamais identiques.

D'autres facteurs encore ont influencé, et vont continuer de le faire, l'évolution des structures commerciales nationales.

La forte augmentation de l'intégration économique et de l'internationalisation des entreprises de distribution au cours des années 90 a contribué aussi à rapprocher les marchés européens, encore que des différences demeurent évidentes. Les orientations stratégiques générales des entreprises européennes, leurs systèmes de gouvernance et leurs structures organisationnelles sont plus similaires aujourd'hui que par le passé, mais leur déploiement local varie toujours. L'essor des innovations technologiques, surtout de celles qui sont liées à la transmission et à l'échange des informations, a encore plus favorisé la diffusion d'innovations au sein de l'Europe, mais à des rythmes différents selon les pays.

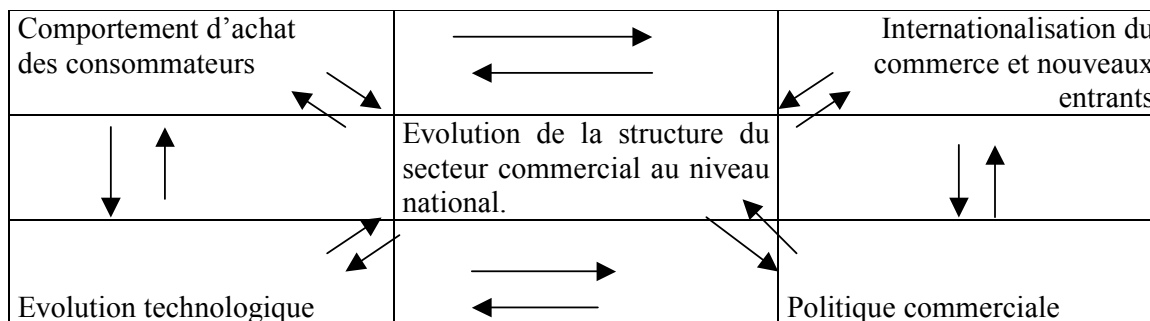
Et puis la politique commerciale privilégie dans chaque pays certaines interventions, en fonction notamment de l'intensité et de la nature de la concurrence nationale et des réactions qu'elle suscite.

L'objectif de cet article est de fournir un cadre d'investigation ainsi que les premiers éléments d'analyse de l'impact que ces principaux facteurs de changement – véritables variables de scénario, dans le sens attribué à ce terme par Michael Porter (Porter 1985) – exercent actuellement et continueront d'exercer au cours des prochaines années sur les divers marchés nationaux (voir figure 1).

Malgré l'effet de convergence, souligné déjà depuis quelque temps (Tordjman 1995), dû à ces éléments de l'environnement commercial, d'importantes différences demeurent - et demeureront encore longtemps – entre les pays, voire entre les régions d'un même pays, surtout en matière de comportement d'achat des consommateurs, de développement quantitatif et qualitatif des formats de distribution et de l'environnement concurrentiel. Ce dernier peut être appréhendé en termes de concentration des enseignes et des groupes, d'intégration des structures organisationnelles et de stratégies de différenciation.

C'est une contribution essentiellement basée sur une analyse historique du secteur, menée à travers l'analyse de la presse spécialisée dans la distribution, de documents d'entreprise, et de la littérature académique. Les hypothèses concernant l'impact au niveau national des différentes variables de scénario visent plutôt à orienter la recherche et à susciter un débat plutôt qu'à « prévoir » le futur de la distribution.

Figure 1 Les facteurs de changement du secteur commercial



Les facteurs de changement du secteur commercial

L'évolution du comportement d'achat des consommateurs

Différents critères ont été utilisés pour établir des typologies de formes de vente au détail (voir notamment Bucklin 1966, 1972, Stern El-Ansary, 1982, Filser 1989). Chaque format de distribution, ou produit/magasin (Colla et Dupuis 2000), offre un ensemble de « services » commerciaux (largeur et choix de l'assortiment, commodité/proximité, rapidité du service, conseil, etc.) combinés différemment des autres par nombre et consistance. La clientèle s'adresse à des formes de distribution différentes pour satisfaire différentes exigences d'achat de ces services. La même clientèle peut donc s'adresser à des types différents de magasins, à des occasions d'achat différentes, les formats étant, en partie interchangeables. Les parts de marché des différents formats au niveau national à un moment donné expriment les préférences des consommateurs concernant cet arbitrage.

Celui-ci se modifie dans le temps, et les principaux facteurs qui influencent le choix entre les différentes formules de distribution sont essentiellement de nature socioéconomique et démographique : la croissance du revenu et de la consommation (Arnt 1972) ainsi que l'évolution du taux de motorisation et du taux d'urbanisation (Guy 1998), la faible croissance de la population, son vieillissement, la réduction de la taille moyenne des ménages, la croissance du taux d'activité des femmes et de la participation des hommes aux tâches ménagères. Tous ces facteurs, même s'ils n'ont pas connu la même évolution ni atteint le même niveau dans tous les pays européens, manifestent aujourd'hui une évolution similaire (The Store 2001), ce qui permet d'envisager de conséquences analogues en termes de typologie de consommation et de fréquence d'achat, donc d'évolution des formats.

Par exemple, après une longue phase de rattrapage des pays plus avancés du centre et du nord de l'Europe par les pays du sud, c'est maintenant aux pays de l'est de parcourir le chemin qui mène vers une société de consommation « post-industrielle ». Le système de distribution va s'adapter très rapidement aux nouveaux comportements de consommation et d'achat et les formats « modernes » (hypermarchés et supermarchés), qui permettent l'achat concentré et planifié dans l'alimentaire de produits « banales » connaissent une diffusion très rapide. Dans le reste de l'Europe, il subsiste, bien évidemment, des différences dans l'équilibre – les parts de marché respectives – entre les formats modernes, ainsi que dans les formes spécifiques que les mêmes formats prennent dans les différents pays. Mais les différences de parts de marché vont se réduire peu à peu et non pas augmenter, au fur et à mesure que les spécificités nationales de consommation et d'achat diminuent. Si les modèles nationaux subsistent encore, ils deviennent de plus en plus similaires.

Dans la plupart des pays européens, on assiste à une saturation des formats modernes et à une forte concentration des entreprises. Dans une telle situation, au-delà de la répartition des parts de marché entre formules, un aspect de plus en plus important est l'évolution des caractéristiques internes de celles-ci. Le poids que certaines composantes du service commercial acquièrent dans l'ensemble du mix de chaque format se modifie en fonction de l'évolution des tendances de la consommation, et des efforts des entreprises d'y adapter l'offre. De nouvelles formules et de nouveaux services voient aussi le jour, en ligne avec ces tendances.

Parmi les changements des valeurs des consommateurs, ceux qui acquièrent de plus en plus en plus d'importance partout en Europe, quoique avec des intensités différentes d'un pays à l'autre, nous paraissent les suivants : la croissance de la mobilité personnelle, la valorisation du temps (Bergadaá 1990), la recherche de personnalisation dans le style de vie, mais aussi

d'un lien social (Cova et Roncaglio 1999), l'exigence de qualité dans les produits, services ou ambiances, mais aussi de plaisir, d'émotions et d'expérience (Firat et Venkatesh (1995), le besoin de rassurance (Rochefort 1995), l'éthique (Klein 2000).

Certaines formules dont la stratégie est essentiellement basée sur les volumes, comme les hypermarchés et les superstores, vont faire face à des difficultés croissantes d'adaptation, surtout dans les pays où ils constituent le format dominant. Pour ne pas perdre de part de marché et rester profitables, ils devront satisfaire une demande croissante d'achats non planifiés, pratiquer des nouvelles stratégies de différenciation et spécialisation et développer des achats d'expérience en accord avec les tendances de la consommation, et l'évolution de la compétition (Filser 2002, Rieunier et Volle 2002, Moati 2001). Le supermarché « traditionnel » de taille moyenne, sans points forts ni en terme de prix, comme le discount, ni de choix/qualité, comme les superstores, sera aussi un format vulnérable. L'importance déclinante des achats planifiés favorisera la croissance des magasins de proximité (« convenience store»). Autrefois réservé aux opérateurs indépendants, ce secteur va être de plus en plus dominé par les plus grands groupes alimentaires (The Store 2001).

Politique commerciale

La politique commerciale joue aussi un rôle très important dans l'évolution de la distribution et des formats commerciaux. En modifiant les règles du jeu concurrentiel, l'état peut orienter, ou contraindre, les entreprises à développer certains formats plutôt que d'autres (Guy 1998), et faciliter, ou limiter, l'acquisition d'économies d'échelle et du pouvoir de négociation (Davies et Whitehead 1995). Les limites au développement des grandes surfaces existant dans de nombreux pays opèrent aussi comme des barrières à l'entrée directe/organique et obligent les groupes multinationaux à s'orienter plutôt vers les acquisitions où les joint-ventures (Wrigley 2002).

Dans certains pays, comme l'Italie, où les barrières législatives et administratives à l'ouverture des grandes surfaces ont été longtemps très élevées, des lois récentes les ont assouplies. Ce qui devrait favoriser la croissance des hypermarchés et des grands supermarchés, longtemps pénalisés (Pellegrini 2001, Zanderighi 2003) Par contre, dans d'autres pays, comme l'Espagne, ces contraintes ont commencé à faire leur apparition (Frasquet, Gilles, Molla 2003) et une des conséquences possibles sera le ralentissement des hypermarchés. Au Royaume-Uni la législation commerciale a contribué à favoriser le développement des superstores par rapport aux hypermarchés (Guy 1998, Howe 2003). Dans les pays de l'est de l'Europe, et en particulier la Pologne, de nouvelles mesures restrictives voudraient défendre les opérateurs nationaux face aux grandes surfaces étrangères (Domanski 2001).

Les politiques commerciales de contrôle des ouvertures des magasins restent donc aujourd'hui encore différentes d'un pays à l'autre mais elles connaissent une harmonisation partielle (Guy 1998). Dans les pays qui ont déjà modernisé leur système de distribution, elles convergent vers une stabilisation des limitations.

Une convergence se produit aussi en ce qui concerne les horaires d'ouverture des magasins et les contrôles anti-monopolistiques. Pour ce qui est des premiers, la tendance générale va vers une libéralisation accrue (Howe 2003) et même l'Allemagne, qui était le pays le plus restrictif d'Europe (Barth et Hartmann 2003), les a finalement élargis en 2002. En terme de concurrence inter-format, cet élargissement pourrait favoriser les « convenience stores » par rapport aux discount à assortiment limité. Quant aux contrôles anti-monopole, ils visent désormais, en cas d'opérations de fusion/acquisition, à empêcher la création de situations monopolistiques au niveau nationale et surtout local, de chaque zone de chalandise. Par

exemple, les conséquences de la cession de Safeway, qui va se réaliser au cours de l'année 2003 en Grande-Bretagne, dépendront en grande partie de l'avis exprimé par l'OFT. Le nombre de magasins que l'acquéreur sera éventuellement obligé de revendre, conformément à la doctrine de la Commission pour la Concurrence (Competition Commission 2000), va influencer le montant de l'offre et le choix du repreneur. Un autre type d'interventions largement répandu en Europe au niveau local est la « régénération » des centres-villes, souvent recherché à travers un nouveau management ayant pour objectif d'exploiter les synergies entre les différents opérateurs et accroître ainsi l'attractivité de l'ensemble des enseignes. Les interventions, de plus en plus nombreuses, visant la réduction de la pollution urbaine à travers la limitation de l'usage des voitures, favorisent aussi les centres-villes et les convenience stores plutôt que les grandes surfaces de banlieue.

Evolution technologique

L'essor des innovations technologiques, surtout de celles qui sont liées à la transmission et à l'échange des informations, a d'abord favorisé le développement de la productivité au sein des entreprises. Les applications marketing se sont développées par la suite ainsi que celles permettant des modifications stratégiques et organisationnelles (Dawson 1994). Dans les prochaines années, ces applications vont se développer davantage: un nombre plus important d'informations sur les produits et les consommateurs seront disponibles, plus facilement accessibles et traitables à un coût inférieur. Du concept de Data Warehousing, on va progressivement passer, dans les entreprises leaders, à des vrais systèmes de Data Mining. Ces derniers vont concentrer les informations sur les tendances de vente des produits, les habitudes d'achat des consommateurs, les variations saisonnières, les variations dans le flux des clients, les temps d'attente des fournisseurs et leurs performances de livraison, renseignements qui permettent d'élaborer des prévisions et d'améliorer la prise de décisions. De nombreuses applications peuvent faire l'objet de ces systèmes, dont notamment (Tony Savage 2003): les décisions de réapprovisionnement, la planification des promotions, les prévisions des ventes en fonction de la météo, de l'évolution des taux d'intérêt et du comportement des concurrents, les calculs des variations des prix des produits selon les magasins, l'optimisation de l'espace de vente en fonction du profit au mètre carré réalisé par chaque produit, le calcul des résultats en fonction de l'optimisation du groupage des produits, la définition des programmes promotionnels en faveur des consommateurs fidèles et la définitions de budget prévisionnels basés sur les données historiques.

Toutes ces applications ont permis et vont de plus en plus permettre aux grands groupes de pratiquer des stratégies de réduction des coûts et de croissance en reculant les limites posés par l'agrandissement de la taille et la diffusion internationale des réseaux. Les économies d'échelle au niveau des entreprises vont continuer à favoriser l'augmentation de la taille moyenne de celles-ci ainsi que la concentration, et donc la disparition de beaucoup d'entreprises de taille petite et moyenne, au niveau national et international. Mais ces applications permettront aussi aux distributeurs d'établir des relations avec les clients plus personnelles que celles qui existent aujourd'hui dans les rapports « transactionnels » que la plupart des enseignes de la grande distribution entretiennent avec les leurs. Ainsi augmentera le nombre d'opérateurs qui, comme Tesco qui le fait déjà, utiliseront les données collectées à travers les cartes de fidélité pour adapter des offres, des solutions spécifiques et de services à leur clientèle, à travers les data base, data mining et les partenariats avec leurs fournisseurs. La création d'une véritable marque de la part des distributeurs et leur capacité à la décliner dans les différents segments de l'offre sera au cœur de cette construction de relations plus étroites avec les clients.

L'Internet a permis le développement d'un nouveau canal de vente qui, en harmonie avec les

magasins, permet aux entreprises d'accroître les ventes en élargissant les services et les options d'achat aux consommateurs. Plusieurs études confirment désormais, en les chiffrant, les synergies réelles entre sites marchands et commerce traditionnel.

Selon un rapport de Jupiter Research sur le commerce électronique aux USA la contribution du e-commerce au commerce "physique" était, en 2002, de 232 milliards de dollars, soit 14 % de l'ensemble du commerce de détail, alors que les ventes générées directement en ligne ne représentent que 40 milliards de dollars. En 2001, cette contribution était de 12 %. Pour 2003, Jupiter Research table sur 17 %. Une autre enquête de Nielsen/NetRatings estime que les sites de commerce des marchands traditionnels commencent à devenir des vecteurs significatifs de trafic vers les magasins et les catalogues. Enfin, une dernière enquête menée par ForeSee Results pendant les fêtes de Noël 2002, montre que les synergies entre off et on-line ne se limitent pas seulement à la recherche d'informations sur Internet pour un achat en magasin. 37 % des personnes qui déclarent être très satisfaites de leur achat en ligne, annoncent avoir fait leur recherche d'informations off-line et acheté on-line.

Le Web n'est donc pas seulement un outil de recherche d'information, mais aussi un outil de commerce, ces deux facettes devant s'intégrer dans une stratégie plus globale : le multi-canal. Celle-ci s'accorde avec les tendances des consommateurs à arbitrer parmi différents choix et canaux, puisque la technologie donne aux consommateurs plus de contrôle sur le lieu et le moment d'achat, la largeur du choix qu'il désirent, le modèle de prix qu'ils utilisent et la quantité et la qualité des informations qu'ils demandent (The Store 2001)

Internationalisation du commerce et nouveaux acteurs

Une grande vague d'acquisitions, joint ventures et fusions ont caractérisé la distribution européenne au cours de ces dernières années. De nombreuses acquisitions et joint ventures ont permis aux leaders de pénétrer dans des pays d'accès difficile. Mais même certaines fusions entre entreprises du même pays ont été motivées par la crainte de concurrents étrangers. La concentration a ainsi augmenté au niveau national, et seuls les pays d'Europe du Sud (Espagne, Portugal, Italie et Grèce) apparaissent encore assez fragmentés. Des leaders ont ainsi émergé au niveau européen mais aucun n'est vraiment encore pan-européen (Wrigley 2002). Le plus puissant, et le seul à avoir une stratégie à la fois multinationale et multi-format est Carrefour, qui a conquis des positions fortes surtout dans les pays du sud de l'Europe, alors qu'il n'est pas présent du tout en Allemagne et au Royaume-Uni, ainsi que dans les pays du Nord (mis à part la Belgique). Son concept d'hypermarché s'est révélé apte aux pays où la consommation alimentaire est encore très élevée et la concurrence locale plutôt faible. Mais son soft discount Dia n'est pas à la hauteur (à part en Espagne), des spécialistes du hard discount. Ces derniers (Aldi et Lidl) réussissent aussi bien dans les pays du nord de l'Europe que dans certains pays du sud, comme l'Espagne, le Portugal et l'Italie, alors qu'ils sont encore à leur débuts dans les pays de l'est (Colla 2003). Les autres entreprises nationales n'ont pas de stratégies pan-européennes ni vraiment multi-format, mais elles ont réalisé des percées généralement avec un seul format dans un nombre limité de pays, appartenant à la même zone géographique et culturelle (le nord anglo-saxon, le sud latin, l'est). Auchan réussit bien avec l'hypermarché (et les grands supers) dans les pays du Sud, comme Carrefour, mais en plus petit. Tesco fait ses preuves dans les pays de l'est et l'Asie avec l'hyper aussi. Intermarché connaît de grosses difficultés en Allemagne dans les supermarchés, tandis que les hard discounts se portent mieux. Edeka et Rewe, comme Tengelmann, réussissent surtout à exporter leurs enseignes de soft discount (Plus, Penny) dans les pays limitrophes de l'Allemagne (Colla 2003). Wal-Mart est désormais depuis 1997 en Europe, et il est toujours parmi les leaders en Grande-Bretagne avec Asda, alors qu'il

continue à subir des pertes en Allemagne. Le leader américain n'a pas réussi à pénétrer le sud de l'Europe et sa présence importante reste donc limitée au pays culturellement le plus proche des Etats-Unis. Son recentrage récent sur le marché américain peut aussi bien ralentir son expansion en européenne, que préparer d'autres acquisitions d'envergure, à la fois sur le marché britannique (éventuellement Safeway) et le continent (Wrigley 2002). Sa pénétration en Europe a non seulement déterminé une intensification de la concurrence au Royaume-Uni et en Allemagne, mais elle a aussi déclenché des réactions compétitives au niveau européen, dont la plus importante a été la fusion Carrefour/Promodès (Colla et Dupuis 2000).

Quant à Ahold, dans sa croissance internationale le leader hollandais a toujours donné la priorité aux Etats-Unis, où il est même devenu le quatrième opérateur à la suite d'une impressionnante série d'acquisitions. Mais en Europe, en dehors de son marché domestique, les seules acquisitions, quoique importantes, d'ICA en Scandinavie et de Superdiplo en Espagne, n'ont pas fait de lui un grand groupe au niveau continental (Wrigley 2002).

En 2003, Ahold a dû revoir à la baisse les résultats de ces deux dernières années et ne va pas connaître prochainement d'expansion en Europe (ni ailleurs) ; il devra au contraire, procéder à des démissions d'actifs pour pouvoir faire face à sa dette très élevée. Les déboires récents de ce groupe ne sont, par ailleurs, qu'un exemple supplémentaire des difficultés rencontrées au cours des dernières années par les grandes entreprises internationales de la distribution.

Ahold n'est peut être pas que la pointe de l'iceberg d'une décennie qui a assisté à une course effrénée à l'internationalisation de nombreux distributeurs. L'internationalisation peut aussi contribuer à détruire - plutôt qu'à créer - de la valeur pour les consommateurs et les actionnaires quand elle est poursuivie de façon dispersée en terme de pays et de zone géographique, par des entreprises qui disposent d'une taille modeste sur le marché domestique et qui sont trop endettées (Dragun et Howard 2003). Mais le seul moyen aujourd'hui d'atteindre une plus grande taille en Europe - dans un contexte de concentration nationale très élevée - est bien la croissance internationale. Celle-ci va donc continuer à se développer au cours des prochaines années.

Evolution de la structure du secteur commercial et de l'environnement concurrentiel au niveau national.

L'évolution du modèle britannique basé sur les « superstores » et la séparation entre l'achat alimentaire et non alimentaire. Vers plus de concurrence et de variété de formats ?

Le marché britannique se caractérise encore, au début des années 2000, par un modèle assez différent de celui des autres pays du continent. Ici, les grands supermarchés qualitatifs (« superstores ») ont toujours été les leaders (54% de part de marché alimentaire en 2000), loin devant les hypermarchés (20%) et le discount (8%). La liberté d'établissement dont les entreprises ont joui depuis l'après-guerre a permis d'atteindre assez tôt une forte concentration des ventes dans des magasins de taille élevée et très homogène (Bell 2000a). La réduction rapide du nombre des petits magasins traditionnels a transféré aux leaders la responsabilité de proposer aux consommateurs britanniques une largeur et une qualité d'offre qui, sur le continent, sont restées longtemps l'apanage des spécialistes. L'efficacité logistique et la grande diffusion des marques de distribution (MDD), devenues possibles grâce à la concentration et à l'homogénéité des réseaux de superstores, ont permis aux principales entreprises, toutes cotées en bourse, de réaliser des profits systématiquement supérieurs à ceux des leaders français ou allemands (Burt et Sparks 1993). En outre, en Grande-Bretagne, la séparation des achats alimentaires et non alimentaires est plus nette qu'ailleurs, et les

grandes surfaces spécialisées y sont très développées et en forte concurrence avec les grands magasins et les magasins populaires.

Ce modèle va-t-il se modifier, comment et à quel rythme? Quels sont les principaux facteurs de changements et comment vont-ils opérer ?

Wal*Mart au Royaume-Unis

Tout d'abord la nature et l'intensité de la compétition vont considérablement se modifier au cours des prochaines années suite à l'arrivée récente de Wal*Mart.

Le groupe américain avait fortement destabilisé le marché britannique avec l'acquisition en 1999 d'Asda (Burt et Sparks 2001), alors le troisième opérateur de la distribution de masse dans ce pays. Cette acquisition était tout à fait logique pour lui, l'enseigne britannique réunissant plusieurs caractéristiques positives à ses yeux : la taille des magasins, supérieure à la moyenne du pays, la culture d'entreprise, très proche de la sienne, et une forte marque de distribution dans le textile.

Au cours des prochaines années, Wal*Mart va donc vraisemblablement utiliser tous les moyens dont il dispose pour accélérer au maximum sa croissance à travers sa stratégie de coûts bas/ bas prix/ qualité du services (Colla et Dupuis 1997 et 2000, Rosebloom et Dupuis 1994). Il va accroître l'efficacité de sa logistique en réduisant la surface des magasins consacrée aux stocks et en augmentant la surface de vente. Ceci va lui permettre de proposer plus de références, surtout dans le non-alimentaire, et d'améliorer les ventes. La surface de vente devrait encore se développer grâce au nombre croissant de magasins après de nouvelles ouvertures. La hausse des ventes sera systématiquement accompagnée d'une réduction des marges et des prix, encore accentuée par de meilleures conditions obtenues progressivement auprès des fournisseurs, ce qui, avec l'élargissement de l'assortiment non alimentaire, permettra aux supercenters Wal*Mart d'accroître considérablement l'attraction et les ventes de l'enseigne.

Wal*Mart va-t-il dépasser Sainsbury, puis Tesco, et devenir ainsi le leader absolu du marché? Quoiqu'il en soit, l'impact exercé par le géant nord-américain sur la distribution britannique sera l'événement majeur de la décennie 2000-2010, comme l'a été la pénétration du hard discount entre 1990 et 2000. Les hypermarchés vont probablement gagner des parts de marché en Grande-Bretagne, pays où ce format s'est peu implanté.

Les enseignes de superstores qui ne réagiront pas vont toutes rencontrer des difficultés et leurs parts de marché vont progressivement baisser en faveur du leader. Ceci va les amener à se concentrer, entraînant peut-être la disparition des plus petites d'entre elles (Morrison, Safeway, Somerfield) et la recherche d'alliances internationales - ou d'acquisitions/fusions - de la part des plus grandes (Tesco, Sainsbury). Ces dernières vont devoir réduire leurs coûts et poursuivre leurs stratégies de différenciation pour se démarquer du rival américain.

L'arrivée de Wal*Mart et sa pression compétitive au cours des prochaines années, ainsi que la plus grande ouverture internationale du commerce britannique, sont en train de ramener les marges nettes des entreprises à un niveau plus bas et plus proche de celui des Français et des Allemands. En même temps, la multiplication des formats et des enseignes va élargir le choix proposé aux consommateurs britanniques, au delà du modèle unique qui a longtemps dominé le commerce alimentaire de ce pays (Seth et Randall 2001).

L'impact de Wal*Mart devrait se faire sentir aussi sur les enseignes spécialisées de certains secteurs, notamment la pharmacie, l'optique, la papeterie, l'électronique, les jouets, les accessoires pour la maison. Boots et BhS risquent de perdre des parts de marché, tout comme Mark & Spencer, dont l'attrait de l'assortiment textile pourrait être affaibli par les marques d'Asda/Wal*Mart, après l'avoir été par la concurrence d'enseignes étrangères (Zara, Mango, etc.). Par ailleurs, Wal-Mart pourrait être tenté d'introduire en Grande-Bretagne le format

Discount (Discount Department Store) qui a si bien réussi au Canada (Burt et Sparks 2001) et qui pourrait déstabiliser les magasins populaires et les grands magasins britanniques.

La bataille pour Safeway

La bataille pour s'emparer de Safeway - la quatrième chaîne de supermarchés du pays - qui a commencé en Grande-Bretagne en janvier 2003, confirme qu'une des conséquences de l'arrivée de Wal-Mart a été la reprise des concentrations. A cette date, à la surprise générale, William Morrison Supermarket, le cinquième groupe du secteur, a fait une offre de rachat par échange d'actions. Au cours des semaines successives, Sainsbury et Wal-Mart/Asda ont manifesté leur intérêt à l'achat, ainsi que le fond d'investissement privé américain Kohlberg, Kravis, Roberts (KKR) et Monsieur Philip Green, investisseur privé, fondateur du groupe textile Arcadia. Enfin Tesco s'est joint à la liste des repreneurs possibles.

Safeway était depuis longtemps le plus faible des cinq leaders britanniques. Sa taille inférieure aux trois poids lourds n'est pas compensée, comme pour Morrison, par une forte assise régionale. La taille de ses magasins est inférieure à celle de tous ses concurrents et son savoir-faire dans le non-alimentaire est le moins développé.

Propriétaire de l'entreprise qui porte son nom, Sir Ken Morrison est considéré comme le meilleur entrepreneur du secteur et de sa génération. Il a su créer une chaîne homogène de superstores de qualité, à rentabilité élevée et plutôt concentrée dans le nord du pays. Son offre constitue sa dernière chance de redessiner la carte du secteur en Grande-Bretagne : avec l'acquisition de Safeway, le nouvel ensemble passerait à la deuxième place des chaînes alimentaires, juste derrière Tesco et devant Wal-Mart/Asda. En outre, les synergies géographiques entre les deux groupes sont élevées, Safeway étant surtout développée dans le sud du pays. Mais on peut douter toutefois de la capacité de Morrison à absorber un groupe plus grand que le sien sans diluer ses points forts, notamment sa culture de la qualité et du service aux consommateurs.

Quant à Sainsbury, l'ancien leader risque de se retrouver en quatrième position dans le secteur. Le groupe n'a aucune expérience en matière de fusions et il a déjà du mal à défendre sa position actuelle. Et une fusion Safeway/Sainsbury poserait de gros problèmes de concurrence.

Wal-Mart Asda est un repreneur bien plus crédible : le groupe affiche un bon palmarès d'acquisitions réussies à l'étranger (sauf en Allemagne...). Il a des ressources financières très élevées, un fort positionnement prix et... la faveur du New Labour qui semble voir d'un oeil favorable l'intensification de la concurrence qui a suivi sa pénétration sur le marché britannique. Mais la culture d'entreprise du colosse américain est très différente de celle de Safeway, qui a plutôt un positionnement « convenience » basé sur la qualité, avec des prix bien supérieurs et des magasins plus petits que ceux d'Asda. La petite taille des points de vente de Safeway rendrait difficile à Wal-Mart de répéter les résultats d'Asda. Pour Tesco, l'issue la plus inquiétante serait la victoire d'Asda, son rival le plus dangereux à moyen terme et qui se retrouverait avec une taille similaire à la sienne. Finalement, l'issue la plus logique et probable serait la fusion entre Morrison et Safeway, avec des avantages certains pour les actionnaires de cette dernière et de gros risques pour les premiers. C'est aussi une hypothèse qui permettrait au nouveau groupe de garder à peu près tous ses magasins (des cessions seront exigées même dans ce cas). Si Tesco, Sainsbury ou Wal-Mart devaient gagner la bataille, le rachat serait nécessairement suivi par le démantèlement du réseau et par la vente d'une bonne partie des magasins.

Evolution des stratégies de croissance et de différenciation

En ce qui concerne la politiques de différenciation et les relations avec les fournisseurs, les MDD, qui - avant de stagner - avaient atteint des sommets vers la moitié des années 90, ne semblent plus pouvoir beaucoup augmenter leurs parts de marché entre 2000 et 2010. En revanche, elles vont se développer dans de nouvelles catégories et familles de produits à marges plus élevées avec toujours plus d'innovation et de qualité. Pour ce qui est des relations avec les consommateurs, la diffusion des cartes de fidélité - déjà élevée en Grande-Bretagne - devrait encore augmenter, ainsi que le nombre et la qualité des informations collectées par ce moyen. Ces cartes vont assurer aux entreprises une meilleure connaissance de la clientèle locale de chaque magasin, permettant une meilleure segmentation et une adaptation plus pointue des assortiments et des promotions en fonction des différents bassins de chalandise et segments de clientèle (Ziliani 1999).

La capacité à sortir du marché national et à réaliser une croissance internationale, comme Tesco a commencé à le faire brillamment dans la deuxième moitié des années 1990, va vraisemblablement devenir de plus en plus un facteur compétitif, sinon une condition de survie pour les entreprises britanniques du secteur alimentaire.

Le soft discount ne semble pas pouvoir sortir de sa crise, manifeste dès les années 90, avec la disparition de Kwik Save, tandis que le hard discount devrait progresser lentement et sûrement. En revanche, favorisés par la mobilité croissante de consommateurs, les formats alimentaires de proximité devraient continuer à se développer dans les villes sous l'impulsion des grands succursalistes (Tesco et Sainsbury notamment).

Dans un pays qui comptera parmi les leaders européens des ventes on-line, à la fois grâce à la diffusion d'Internet et au comportement des consommateurs, Tesco est en train de consolider son avance dans le e-commerce alimentaire. Son activité on-line ne devrait conquérir que de modestes parts de marché, avec une rentabilité modeste, tandis qu'elle devrait renforcer la fidélité des consommateurs et les volumes d'achat. (Reinhardt 2001).

La politique commerciale pourrait conditionner l'évolution du commerce en Grande-Bretagne si le gouvernement se montrait plus favorable à l'ouverture de très grandes surfaces en banlieue, ce qui favoriserait surtout Wal*Mart. En revanche, l'étude très récente et approfondie de la Commission britannique de la Concurrence avec son analyse très fouillée des marchés géographiques (Competition Commission 2000), a montré que celle-ci a bien l'intention de repérer les éventuels monopoles locaux dès qu'ils se constitueront.

L'évolution du modèle allemand que caractérise une forte concurrence par les prix. Vers plus de concentration des achats et plus de différenciation ?

L'Allemagne est le pays du hard discount (33% du marché en 2000), mais les hypermarchés (25%) y sont aussi très présents. Dans le non-alimentaire, la concurrence entre les hypermarchés, formules spécialisées, magasins traditionnels et grands magasins est encore forte. Ajoutons que les ventes à distance y ont toujours occupé une place importante.

Les difficultés de Wal*Mart

Depuis 1997, l'intervention de Wal*Mart sur ce marché a provoqué une véritable révolution. Les débuts ont été bien difficiles pour le géant de Bentonville. Pendant plusieurs années, les deux premières acquisitions (Wertkauf en 1997 et InterSpar en 1998) ont entraîné d'importantes pertes (entre 200 et 250 millions d'euros par an les trois premières années) (Financial Times 2000, cité par Burt et Sparks 2001). Wal*Mart va-t-il résister pendant les prochaines années en réduisant progressivement ses prix et en améliorant petit à petit le

niveau de service, comme il en a aujourd'hui l'intention ? Ceci ne sera possible qu'en perfectionnant les pratiques de gestion, lesquelles lui permettront de réduire les coûts. Le management devra introduire une logistique centralisée et obtenir des fournisseurs des réductions progressives de prix. Peu à peu l'entreprise devrait apprendre à gérer les ressources humaines dans le contexte social allemand culturellement différent du sien (Berggoetz et Laue 2002) et très syndicalisé, alors que le management de Wal*Mart est décidément hostile à ces organisations (Ortega 1999) . Quand le résultat économique des magasins existants sera devenu positif, Wal*Mart voudra probablement procéder à d'autres importantes acquisitions, ce qui lui permettrait d'accroître ses volumes sur le marché. La chaîne la plus attrayante est Real , de Metro, le leader du secteur avec 259 points de vente (Colla 2001). A partir de là , la mécanique de Wal*Mart et son cycle vertueux pourront se mettre en marche comme cela a été le cas aux Etats Unis, au Canada et en Grande-Bretagne. Son succès éventuel n'en sera que plus important et inquiétant pour les autres distributeurs européens puisque, après avoir acquis de solides positions sur le marché allemand, l'américain pourrait éventuellement réaliser d'autres acquisitions en Europe.

Conséquences concurrentielle d'un éventuel succès de Wal*Mart

Pour ce qui est de la concurrence, les hypermarchés qui n'auront pas été rachetés seront mis en difficulté et un processus de concentration s'ensuivra, mais les enseignes qui auront survécu disposeront de magasins de bien meilleure qualité qu'aujourd'hui. Les hypermarchés gagneront ainsi des parts de marché, grâce également à une extension progressive des plages horaires d'ouverture, ce qui devrait les favoriser par rapport aux points de vente plus petits.

Les autres formats plus particulièrement affectés par le groupe américain seront les supermarchés de taille modeste et les soft discount pris en tenaille entre les supercenters (les hypermarchés de Wal*Mart), bien plus compétitifs sur les prix que les hypermarchés des enseignes allemandes et les hard discounts d' Aldi et Lidl. En revanche, ces derniers feront face à la concurrence sans perdre de parts de marché ni trop réduire leurs profits - actuellement les plus élevés sur le marché allemand – avec une offre constamment adaptée aux tendances de la consommation de base et des prix très bas grâce aux marques exclusives (Colla 1997).

Cette évolution de la concurrence va entraîner davantage de concentration et accélérer le passage au succursalisme des puissantes unions volontaires et groupements d'achat (Markant, Rewe, Edeka et Spar). Leur logistique va se rationaliser et leur portefeuille de formats progressivement se modifier en faveur des supermarchés et des « convenience store ». Pour améliorer leurs résultats, les deux succursalistes Metro et Tengelmann devront eux aussi se concentrer sur leurs points forts, à la recherche d'une rationalisation commerciale et logistique (Bell 2001a). Le premier - leader mondial des cash-and-carry – dispose d'un portefeuille produits très dispersé. La motivation décroissante de ses actionnaires et la rotation de ses managers le rendent vulnérable, tout comme Tengelmann. Par le passé, celui-ci a lui aussi choisi une diversification excessive, sans créer de véritables points forts à part son enseigne de soft discount Plus qui occupe de bonnes positions et joui de bonnes perspectives à l'étranger.

Le modèle français vers une multi-spécialisation des hypermarchés et une différenciation plus poussée ?

Au début du vingt-et-unième siècle, le marché français présente des caractéristiques assez originales : les hypermarchés y disposent encore de la part de marché la plus élevée (avec 51% de l'univers « grocery » Nielsen, ils contribuaient en 1999 pour plus de 50% aux ventes

totales des dix enseignes leaders , obtenant des résultats de productivité très satisfaisants) et la croissance des parts de marché des « indépendants » organisés est la plus élevée de toute l'Europe. En même temps, la concentration s'est beaucoup accrue, au point de dépasser celle des marchés allemand et britannique (Bell 2001b), surtout après la fusion Carrefour-Promodès (Cliquet 2001). La traditionnelle concurrence par les prix, associée à une conflictualité des relations avec les fournisseurs, évolue vers une lente progression des marges et une compétition moins intense sur les prix. La loi Galland de 1997 et les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001 ont largement contribué à ce résultat (Colla 2003).

L'éventuelle intervention de Wal*Mart et ses conséquences

Une éventuelle intervention en force de Wal*Mart sur le marché au cours de la deuxième moitié de la décennie, à travers le rachat de quelques chaînes de taille moyenne (Casino, Cora, ou même Auchan) raviverait considérablement la concurrence et déstabiliserait le marché. L'attractivité de l'offre alimentaire du géant américain pourrait augmenter grâce à Auchan (ou Casino et Cora) , alors que son assortiment non alimentaire pourraient s'améliorer grâce aux apports de l'expérience mûrie au Royaume-Uni.

Les indépendants Leclerc et Intermarché pourraient réagir à la pénétration de Wal*Mart en établissant un accord stratégique qui pourrait donner à la nouvelle centrale commune une puissance d'achat dans l'alimentaire supérieure à celle de Carrefour. En même temps, le nouveau groupe intégrerait les compétences des deux acteurs (Intermarché dans les MDD alimentaires et dans le bricolage, Leclerc dans le textile, l'or, la culture, les produits d'hygiène et beauté etc.). Carrefour devrait faire face plus directement au nouveau concurrent nord-américain, notamment si celui-ci intégrait le groupe Auchan, ou Casino et Cora. Dans ce cas, le nouveau Wal*Mart serait son principal rival dans les hypers et la France serait le seul pays européen où la concurrence serait directe. Le concept d'hypermarché serait encore plus induit à intégrer les innovations qui devraient lui permettre de conserver longtemps une part de marché dominante, quoique sans croissance, face surtout à la concurrence des grandes surfaces spécialisées .

Evolutions des différents formats

Les leaders de ce format devraient poursuivre la restructuration de leurs magasins sur la base d'une spécialisation multiple, avec une présentation par « univers d'achat », ainsi que l'objectif de crédibiliser leur offre dans les principales catégories non alimentaires (Pellegrini 2001), de modifier leur image discount et bas de gamme, d'améliorer l'atmosphère du magasin et de faire de l'achat une expérience plus gratifiante pour les consommateurs (Filser 2001 et 2002). Les marques de distribution vont approcher le niveau britannique, grâce à une plus grande concentration, à la hausse du pouvoir de négociation des distributeurs et aux stratégies des leaders (Colla 2001, Bell 2001c).

Du fait de la croissance des marges des nouveaux hypermarchés, les maxi-discomptes – surtout les hard discounters allemands Lidl et Aldi – pourraient se retrouver face à une atténuation de la concurrence par les prix. Ils pourraient accroître ainsi leurs parts de marché au cours des prochaines années et dépasser – à la fin de la décennie - 15% des produits alimentaires au détriment avant tout des petits supermarchés et des magasins traditionnels.

Dans le non-alimentaire, les grands magasins et magasins « populaires » devraient maintenir leurs parts de marché grâce aux rénovations des centres-villes (Houzé 1998). Les premiers devraient progressivement orienter leurs concepts vers le haut de gamme et le luxe, en créant de véritables mises en scène cohérentes avec les produits proposés dans les points de vente.

Les seconds devraient se transformer en magasins de proximité pour satisfaire les besoins de base des consommateurs urbains (Charrière et Gallo 2001).

Les grandes surfaces spécialisées vont probablement progresser encore plus que les hypermarchés, gagnant des parts de marché dans de nombreux secteurs non alimentaires, notamment ceux où ils n'ont pas encore dépassé les distributeurs traditionnels (électroménager, chaussure, jardinage, microinformatique, téléphonie, habillement, produits culturels). Mais le trait saillant de la transformation de ce secteur sera vraisemblablement la concentration des indépendants en systèmes d'association, voire de franchise et de succursalisme « agile » (Badot 2001a).

L'e-commerce

Quant à l'e-commerce, si l'Europe est certes en retard par rapport aux Etats-Unis, la France présente une situation tout à fait originale. Si l'on envisage l'ensemble des ventes sur Minitel et Internet, elle était le leader en termes de parts de marché au début de la décennie (BCG 2000a). En revanche, elle était en retard par rapport à tous les autres pays européens – sauf l'Italie, l'Espagne et le Portugal – si l'on ne prend en compte que les ventes sur Internet. Même la distribution sectorielle des ventes dans le commerce électronique était très influencée par la présence du Minitel (BCG 2000b). La croissance des ventes sur Internet sera donc en partie liée au déclin du Minitel. L'érosion des ventes devrait varier selon les secteurs: plus forte dans l'alimentaire et plus faible dans le textile/habillement, le courtage et les voyages. Quoi qu'il en soit, en France tous les secteurs devraient connaître une croissance sur Internet. Mais la baisse des ventes sur Minitel sera apparemment lente, ainsi que le report sur Internet. Au cours des prochaines années, la part de marché des ventes on-line ne constituera qu'une partie des ventes à distances, lesquelles resteront globalement stables tout au long de cette même période. .

Les pays d'Europe du Sud vers une plus forte concentration et intégration des structures ?

Au début de 2001, les enseignes françaises leaders dominaient déjà la grande distribution de ces pays (Espagne, Portugal, Italie et Grèce) et les hypermarchés avaient notamment conquis des parts de marché assez élevées au Portugal (41%) et en Espagne (34%). Tous ces pays restent caractérisés en 2002 par une concentration nettement inférieure à celle du Nord de l'Europe et par un niveau d'intégration des structures organisationnelles nettement plus faible (Colla 2001). Cette intégration se reflète dans les nombreuses centrales d'achats, unions volontaires et coopératives, dans la proportion inférieure de magasins et d'entrepôts contrôlés directement par le centre, dans la modeste diffusion du scanning et les livraisons peu fréquentes (Bell 2000b). Par ailleurs, la concentration va vraisemblablement s'intensifier au cours des prochaines années et ces paramètres devraient donc s'aligner sur ceux que font enregistrer actuellement les pays les plus avancés.

L'Espagne : vers le modèle français ?

Au cours des prochaines années, en Espagne, l'hypermarché ne devrait plus accroître ses parts de marché comme dans les années 1990, laissant davantage de place aux supermarchés et au hard discount. Avec la consolidation de la leadership française, on assistera probablement à un renforcement de quelques leaders nationaux – comme Hypercor (El Corte Inglés) pour les hypermarchés, Mercadona et Eroski, pour les supermarchés – et internationaux comme Ahold. Occupant une position encore faible en Espagne, où le secteur est dominé par Dia – une

formule plutôt « soft » - , le hard discount devrait s'octroyer des parts de marché avec Lidl puis Aldi. Le leader européen est en effet bien décidé à pénétrer l'Espagne, un des rares pays européens - avec l'Italie - qui lui échappent encore.

Dans le non-alimentaire, les enseignes étrangères - notamment françaises - devraient continuer à gagner des positions dans des secteurs très fragmentés où il n'y a pas d'enseignes locales fortes, sauf dans l'habillement où des leaders (Zara, Mango) ont même réalisé un développement international très agressif. Cette croissance se fera au détriment surtout du commerce traditionnel, mais aussi des grands magasins qui ont atteint en Espagne leur apogée (Gil, Frassetto, Molla, Vallet 2001) et détiennent actuellement le record européen des parts de marché .

Les ventes on-line ne devraient pas beaucoup se développer dans ce pays où - comme au Portugal, en Italie et en Grèce - les coûts des communications téléphoniques et de la logistique sont élevés. En outre, le service est de qualité médiocre, les cartes de crédit peu utilisées, et les consommateurs - qui apprécient l'aspect social et festif des achats - aiment se rendre dans les magasins.

L'Italie : vers un modèle éclectique et une modernisation déployée sur tout le territoire?

En Italie, comme en Grèce , le système de distribution était encore en cours de modernisation en 2001. Les grandes surfaces à dominante alimentaire, hypermarchés et supermarchés, n'étaient pas très présentes et les magasins traditionnels spécialisés et non spécialisés occupaient toujours une place importante. Dans le non-alimentaire, les hypermarchés et les grands surfaces spécialisées étaient en plein essor et rivalisaient plus avec le commerce traditionnel qu'entre eux. Certaines régions plus avancées (Lombardie, Piémont, Vénétie et Emilie-Romagne) se rapprochent davantage du modèle français et au cours des dix prochaines années la modernisation devrait se compléter et s'étendre au reste du pays.

Les hypermarchés devraient au moins doubler leurs parts de marché (14% de l'alimentaire en 2000), tant dans l'alimentaire que le non-alimentaire ; les grands supermarchés (18% en 2000) et les discounts (6,7% en 2000) vont eux aussi progresser. Ces gains de parts de marché se feront au détriment du commerce traditionnel alimentaire et non alimentaire et des petits supermarchés des nombreux groupements d'achats et unions volontaires dont les réseaux sont dispersés sur le territoire, dont les structures logistiques sont inefficaces et dont les compétences sont limitées en matière de gestion de produits non alimentaires et de marques de distribution.

La pénétration des leaders français et ses conséquences

La pénétration des entreprises françaises sur le marché italien à la fin des années 1990 (Colla 1999) aura été le facteur décisif de ce changement radical du commerce transalpin . L'alliance stratégique d'Auchan avec Rinascente a permis au Français de se placer en leaders des hypermarchés en Italie, avec la seule chaîne vraiment nationale, et d'occuper la troisième place de toute la distribution italienne. L'acquisition des hypermarchés Euromercato et des supermarchés GS aura permis à Carrefour de devenir le deuxième groupe du pays, après les Coop, et la troisième chaîne d'hypermarchés, après Coop et Auchan.

La progression des groupes français est apparemment inévitable pour les prochaines années. Dotées de ressources financières et de compétences supérieures dans la gestion du format, les enseignes françaises devraient dominer le marché. Les Coop, leader des coopératives de consommateurs, et Conad , coopératives de détaillants, vont essayer de se défendre en jouant plusieurs cartes : la connaissance des consommateurs et l'enracinement local de leurs réseaux, la flexibilité de leur structure et la multi-canalité. A ceci s'ajoutent, du moins pour les Coop,

les ressources financières provenant de l'épargne des adhérents ainsi que l'image d'un groupe aux pratiques managériales sophistiquées au plan éthique et sensibles aux problèmes environnementaux et à la santé des consommateurs (Colla 1999b). Le Conad a créé une joint venture avec le groupe Leclerc visant une accélération dans la croissance des hypermarchés (à l'enseigne Leclerc) dans la péninsule.

Evolutions des formats et de la concurrence

Dans le non-alimentaire, les grandes surfaces spécialisées vont progresser à côté des hypermarchés et aux dépens du commerce traditionnel. Ce sont les enseignes étrangères qui vont probablement profiter le plus de cette révolution et les Français, favorisés par les affinités culturelles et la proximité géographique, devraient se tailler la part du lion dans plusieurs secteurs, notamment le bricolage, l'habillement, les articles de sport, la parfumerie et les produits culturels. Dans ces mêmes secteurs - et encore plus dans le mobilier, l'électroménager blanc et brun - quelques enseignes suédoises (Ikéa), allemandes (Media Saturne, Douglas) et suisses (Expert), vont pouvoir profiter de la croissance du marché italien. Les ventes on-line devraient faire enregistrer une croissance modeste, rien de plus, mais chacun sait que la péninsule a toujours été la lanterne rouge des ventes à distance en Europe (Colla 2001).

La concurrence par les prix, modeste jusqu'à l'arrivée des enseignes étrangères, devrait s'intensifier à la suite d'une confrontation plus directe entre grands groupes internationaux et nationaux et entraîner une innovation et une différenciation accrue dans les formats et les enseignes, comme en témoigne, par exemple, la nouvelle stratégie des « mégastores » de Benetton (Camuffo, Romano e Vinelli 2001). Mais de plus en plus d'enseignes italiennes - comme on l'a vu avec Coin et Giacomelli - manifesteront leurs ambitions internationales. La politique commerciale, progressivement plus libérale en matière d'ouvertures, va interdire la vente à perte et contrôler les concentrations, ainsi que l'éventuelle constitution de supercentrales monopolistiques et les abus de positions dominantes vis à vis des fournisseurs.

L'internationalisation favorise la diffusion et la standardisation des format de proximité et du discount dans les pays du centre et du nord de l'Europe.

Alors que les pays du sud de l'Europe semblent se rapprocher du modèle français, d'autres pays de moindre taille du centre et du nord de l'Europe sont plus proches de l'Allemagne ou de la Grande-Bretagne.

La République d'Irlande, qui pourtant dispose encore - à côté des superstores - de nombreux très petits magasins, mais pas de beaucoup de discount, se rapproche du modèle qualitatif de son grand voisin, diffusé par les leaders britanniques eux-mêmes.

L'Autriche - pays germanique - peut se rapprocher de l'Allemagne, avec sa forte présence des discount et des magasins de proximité. Les pays scandinaves, (Danemark, Suède et Norvège), se caractérisent aussi par un modèle basé sur des magasins de petite taille, avec une forte composante de discount à assortiment limité. Parmi les trois, la Suède est celui qui dispose de plus d'offre commerciale et de grandes surfaces. La taille réduite et la législation (Danemark), ainsi que la géographie et la forte présence de groupes coopératifs contribuent en bonne partie à expliquer le comportement d'achat des consommateurs de ces pays.

Des systèmes différents caractérisent la Suisse et le Benelux. La Suisse, avec les grosses parts de marché des grands supermarchés et des petits discounts, et les fortes concentration et différenciation à travers les marques de distribution, se rapproche des modèles germanique et britannique.

Ainsi, les consommateurs belges privilégient les grands supermarchés mais apprécient beaucoup les discounts et les petits supers, favorisés par la législation très restrictive. Aux Pays-Bas aussi, à côté des grands supers, les petits supers disposent des grosses parts de marché. Mais dans les deux pays l'intégration des magasins est élevée et les distributeurs leaders arrivent à obtenir – en contrôlant la chaîne de l'offre - les mêmes avantages que les magasins de plus grande taille qui profitent des livraisons directes (Bell 2000c).

Le niveau de concentration dans tous ces pays – à part le Danemark - est très important : la petite taille et la recherche d'économies d'échelle de la part des entreprises expliquent, au moins en partie, ce phénomène.

L'internationalisation élevée et ses conséquences

Le degré d'internationalisation de ces marchés est partout élevé, avec l'exception de la Suisse et du Danemark où les distributeurs principaux (Migros et Coop dans le premier, FDB et Dansk Supermarked dans le second) sont des groupes locaux.

En République d'Irlande, les enseignes britanniques (Tesco, Sainsbury, Safeway, Iceland) dominent le marché. Carrefour a racheté récemment le leader belge GIB et il est à nouveau présent en Suisse depuis septembre 2002. Casino possède Laurus, le deuxième opérateur aux Pays Bas derrière Ahold. Le leader hollandais, quant à lui, possède Hakon Group, le deuxième groupe norvégien, ainsi que le leader suédois, ICA. Aldi occupe de fortes positions en Belgique et aux Pays-Bas, en Autriche et au Danemark. En Autriche le groupe leader Billa/Meinl appartient à l'allemand Rewe et les unions volontaires Spar et Markant sont très puissantes en Allemagne. En Scandinavie, Coop Nordic a réuni en 2001 les trois groupes coopératifs nationaux FDB (Danois), Coop (Norvégien) et KF (Suédois).

Le nombre de fusions et d'acquisitions internes et internationales a augmenté au cours des dernières années et d'autres opérations sont encore envisageables dans les prochaines, en conséquence à la fois de la présence de leaders étrangers affichant des objectifs de croissance et, surtout en Scandinavie, d'une structure encore peu centralisée des principaux groupes leaders, pour la plupart des coopératives et unions volontaires.

En outre, le dynamisme des acteurs venant de l'étranger va influencer progressivement la distribution dans ces pays vers une certaine standardisation des formats et des enseignes. Tesco et les autres leaders britanniques vont progressivement gagner des parts des marchés en Irlande, comme GIB et Albert Heijng en Belgique et aux Pays-Bas avec leurs hypermarchés, superstores et autres supermarchés de qualité, de même que Netto et Rimi (hard discount) et ICA/Ahold/Statoil (convenience stores) en Scandinavie.

La Pologne et les pays d'Europe de l'est : la révolution commerciale accélérée et l'émergence des acteurs locaux .

Le marché du centre de l'Europe (notamment la Pologne, la Hongrie, la République Tchèque et la Slovaquie) comprend plus de 60 millions de consommateurs. Leur revenu disponible a augmenté au cours des dernières années et les prévisions, même en tenant compte d'une réduction de la croissance, demeurent positives. Signalons en outre que la consommation de produits alimentaires y est particulièrement forte (34% du budget familial en Pologne en 2000).

En raison de sa population élevée - environ 39 millions d'habitants -, relativement jeune et dispersée dans de nombreuses villes de plus de 250 000 habitants, la Pologne est commercialement le plus attractif de ces pays pour les enseignes de la grande distribution.

Les phases et le rôle de la pénétration étrangère

La modernisation de l'appareil commercial est ici plus récente que dans les autres nations de cette région, comme la Hongrie et la Slovaquie, et provient en partie de l'étranger. Ce n'est qu'à partir de 1996 que le commerce traditionnel a commencé à baisser à la suite d'une forte croissance des formats modernes – hypermarchés, supermarchés, hard discount et grandes surfaces spécialisées - appartenant pour la plupart à des firmes étrangères (Domanski 2001). A la différence des pays du sud de l'Europe, dominés par les enseignes françaises, la présence internationale en Pologne est plus variée. Après l'époque des pionniers – 1990/1995 - quand, malgré des conditions encore chaotiques, certaines entreprises ont fait des acquisitions (Gib, Billa), des ouvertures directes (Ikea, Dohle) ou des franchises (Rema 1000), on a assisté à une phase de « colonisation » (Dawson, Henley 1998), avec tout un groupe de nouvelles enseignes (Leclerc, Auchan, Docks de France, Casino, Jeronimo Martins, Metro , Tengelmann) qui ont pénétré le pays, réalisant un développement rapide. Et puis, dès 1998, les enseignes étrangères ont commencé à consolider leurs positions , toujours dans un cadre de forte croissance.

Au début 2000, 23 enseignes internationales étaient installées en Pologne, tous formats confondus, et la distribution moderne dans l'alimentaire ne représentait que 25% du marché (16% en 1998 et 22% en 1999) . Les hypermarchés – 112 magasins – se sont davantage développés, devant les supermarchés et les discounts.

Au cours des dix prochaines années, on devrait assister à une révolution commerciale et la grande distribution détiendra probablement bien plus de 50% du marché, faisant enregistrer une progression plus rapide que dans tout le reste du continent, même en Italie et en Espagne (Domanski 2001).

Les enseignes étrangères - notamment Casino, Auchan, Carrefour, Tesco (Bell 2000c), Ahold et Jeronimo Martins - sont déjà assez bien placées pour occuper encore à la fin de la prochaine décennie des positions de leaders en Pologne comme dans les autres pays de l'Est.

Evolution des différents formats

La priorité des entreprises devrait être encore pendant longtemps d'établir le plus rapidement possible un réseau de magasins, de préférence multi-format, afin de dégager un maximum d'économies d'achat et d'échelle, et profiter de synergies logistiques. Au cours de la décennie, le nombre d'hypermarchés pourrait au moins doubler et les supermarchés pourraient afficher une croissance très élevée. Mais en ce qui concerne ces derniers, les perspectives pour les firmes étrangères seraient moins intéressantes. La taille plus modeste des magasins, la faible diffusion de la transmission électronique de données, le prix élevé des terrains, le retard des infrastructures logistiques, sont autant de handicaps pour les leaders étrangers (Spar, Julius Meinl, Gib, Ahold, Intermarché, Billa) qui auront du mal à exploiter complètement leurs avantages compétitifs. Les enseignes nationales pourraient conquérir des parts de marché en modernisant leurs magasins à travers la constitution de réseaux (centrales d'achat , unions volontaires et systèmes de franchise).

Quant au discount, il comptait déjà 928 magasins au début de 2000 et, vu le niveau des revenus des ménages polonais (41% de la moyenne enregistrée au sein de l'UE en 2000) et la part très élevée de l'alimentation (34% en 2000), on peut prévoir un développement très dynamique de ce format (Domanki 2001). Dans un contexte socio-économique difficile, avec une distribution plus moderne et moins de magasins traditionnels de proximité, les consommateurs privilégieront les bas prix, et pas seulement les grandes marques. Les enseignes allemandes (Tengelmann et bientôt Lidl, puis probablement Aldi), le groupe Portugais JMP et le Français Leader Price (Casino), devraient profiter davantage de cet essor.

La diffusion des hypermarchés et des grands centres commerciaux – qui devraient au moins doubler au cours des dix prochaines années – entraînera aussi le développement des grandes surfaces spécialisées, d’abord dans le bricolage et l’équipement électrique, puis dans tous les autres secteurs ; les enseignes françaises (Castorama, Conforama, LeRoy Merlin, Extrapole, Sephora , etc) et allemandes (Obi, Praktiker, Media Market etc.) devraient être les mieux servies.

Evolutions des stratégies concurrentielles

Il est probable que la concurrence par les prix va s’intensifier entre les enseignes modernes, un phénomène dont les conséquences sont bien connues à l’ouest : les petits magasins diminueront, les enseignes les plus faibles - même étrangères - disparaîtront du marché et la concentration des enseignes et des entreprises progressera de son niveau actuel très bas – en 2000, 9% du marché était détenu par les cinq premiers groupes de l’alimentaire (Géant , Hit, GMP, Carrefour et Réal), alors qu’en France ce pourcentage était de 74% - pour se rapprocher de ceux de l’Italie et de l’Espagne. Suite à une concentration et une intégration logistique croissantes, les marques de distribution devraient se développer et atteindre, à la fin de la décennie, un niveau tout à fait comparable à celui actuellement enregistré en Italie ou en Espagne. Ce n’est probablement qu’au bout de cette décennie que le système devrait être mûr et oligopolistique et permettre une véritable différenciation des concurrents. Par ailleurs, le gouvernement est déjà en train d’introduire de nouvelles lois visant à ralentir les ouvertures des grandes surfaces et à interdire les pratiques - aujourd’hui tolérées – de vente à perte.

Conclusion

Il est très rare que les systèmes de distribution connaissent des changements soudains et rapides. Selon des cycles de vie (Davidson , Bates, and Bass, 1976) souvent assez longs, les formes de vente « se sédimentent plutôt qu’elles ne disparaissent » (Badot 2001). Mais leur survie implique une transformation constante pour s’adapter aux nouvelles attentes des consommateurs .

Il est probable que la prochaine décennie permettra au commerce des pays d’Europe centrale de se rapprocher des pays occidentaux. De leur côté, les pays méridionaux devraient rattraper les systèmes les plus avancés. La croissance des formats modernes étant globalement réalisée dans les autres grands pays européens, les transformations devraient se produire essentiellement avec la montée en puissance des hypermarchés et des hard discount allemands, là où ils sont encore peu présents, et avec la pénétration des grandes surfaces spécialisées et du e-commerce.

Mais dans l’alimentaire et - encore plus - dans le non-alimentaire, de considérables transformations de tous les formats vont avoir lieu et de nouveaux formats verront le jour à la suite du déploiement de nouvelles stratégies de différenciation de l’offre et des innovations en matière d’assortiment, d’agencement et d’ « atmosphère » des points de vente (Moati 2000, Filser 2001 et 2002, Rieunier et Volle 2002).

L’impact global du e-commerce ne devrait pas être quantitativement très consistant en Europe au cours des dix prochaines années, contrairement à la plupart des prévisions formulées au début du siècle actuel. Ce nouveau canal devrait entraîner une faible croissance des ventes à distance, - surtout dans les produits informatiques et « culturels » (Colla 2001)- dans les pays où celles-ci s’étaient déjà bien développées par le passé, et ceci pour des raisons à la fois culturelles et organisationnelles. Plutôt qu’une hausse des ventes, Internet devrait donner lieu à des synergies dans le marketing (surtout au niveau de la communication , des services à la

consommation et de la fidélisation) chez les acteurs traditionnels, désormais tous convertis au « brick and click » (BCG 2001).

L' évolution du contexte concurrentiel devrait subir surtout l'influence de l'internationalisation des enseignes européennes, mais aussi nord-américaines (Wal*Mart, Office Depot, etc.). Le poids des entreprises multinationales va vraisemblablement beaucoup augmenter et les groupes étrangers seront plus nombreux que maintenant parmi les leaders de chaque pays. Des entreprises qui, jusqu'au début des années 2000, avaient conservé un caractère national - comme les Britanniques Sainsbury, les Italiens Coop Italia et Esselunga, les Espagnols Mercadona, Eroski et El Corte Inglés, le Suisse Migros, etc. - vont probablement occuper des positions importantes à l'étranger, et même des enseignes de taille plus modeste pourraient réaliser de plus gros volumes sur les marchés transfrontaliers (Dawson 2001).

Par ailleurs, la différenciation des enseignes devrait être de plus en plus poussée et les marques de distribution pourraient augmenter considérablement dans tous les pays - sauf le Royaume-Uni où elles ont déjà atteint un niveau très élevé - et améliorer leur image et leur positionnement par rapport aux marques des producteurs.

La politique commerciale devrait continuer à avoir une influence négative sur la croissance des grandes surfaces, et elle aura notamment plus d'importance dans les pays d'Europe centrale où il pourrait y avoir des déséquilibres trop marqués entre formats modernes et traditionnels et entre enseignes étrangères fortes et enseignes nationales faibles. Mais au cours des années 2000, la législation commerciale aura plutôt tendance à défendre les consommateurs et les PME des abus de pouvoir d'éventuels monopoles/oligopoles qui seraient la conséquence d'une concentration croissante. En cela, les administrations nationales devraient être épaulées par la vigoureuse politique anti-monopolistique de la Commission Européenne. La défense de l'environnement et des centres-ville seront aussi des préoccupations communes à la majorité des états européens, et les limitations à l'usage des voitures particulières continueront à influencer l'évolution du commerce.

En 2010, le commerce européen devrait finalement se caractériser par des différences moins marquées qu'aujourd'hui entre les pays, mais par une segmentation des marchés, une variété et une différenciation des formats et des enseignes plus fortes au sein de chaque pays.

Références

- Arnt, J. (1972) Temporal lags in comparative retailing, *Journal of Marketing* 36 : 40-45.
- Badot, O. (2000) "Devenir de la distribution", in Patrick Joffre and Sylvain Wickam (Eds.), *"Le Marché demain"*, Editions EMS.
- Badot, O. (2001a) "De la quasi-intégration au succursalisme agile: une lecture exploratoire de la distribution contemporaine par la théorie des coûts de transaction" in Joffre, P. Germain, O. (Eds.) *"Regards de la stratégie sur l'économie des coûts de transaction"* Paris, Vuibert.
- Badot, O. (2001b) "La prospective en distribution: pour un élargissement d'un cadre d'analyse hérité de la micro-économie dans une perspective dépassant la seule problématique du commerce avec ou sans magasins", *Conférence d'introduction à l'atelier de prospective de la distribution GVPI*, IAE de Caen Basse Normandie.
- Barth, K. et Hartmann, M. (2003), « Germany », in Howe, S. (Ed.) *"Retailing in the European Union: Structure, Competition and Performance"*, London: Taylor and Francis, pp. 56-80.
- Bell, R. (2000a) "Food retailing in United Kingdom", *European Retail Digest*, Issue No. 28, pp. 22-28.

- Bell, R. (2000b) "Gaining Market Leadership in Central Europe: Interview with David Wild, European Corporate Development Director, Tesco Stores Ltd", *European Retail Digest*, Issue 26, pp. 14-16.
- Bell, R. (2000c) "Food Retailing in Benelux Region", *European Retail Digest*, Issue 27, pp. 27-29.
- Bell, R. (2001a) "Grocery Retailing in Germanic Markets", *European Retail Digest*, Issue 29, pp. 25-29.
- Bell, R. (2001b) "Grocery Retailing in France", *European Retail Digest*, Issue 30, pp. 27-31.
- Bell, R. (2001c) "Uniquely Auchan", *European Retail Digest*, Issue 30, pp. 23-26.
- Bergadaá, M. (1990) The role of time in the action of the consumer, *Journal of consumer research*, 17 (3), 289-302.
- Boston Consulting Group (2000a), "*The race for online riches*", BCG.
- Boston Consulting Group (2000b), "*Le commerce électronique en France*", Paris, BCG.
- Boston Consulting Group (2001), "*The Multi-Channel Consumer*", BCG.
- Burt, S. L. and Sparks, L. (1993) "Comparing Retail Margins: a Preliminary Analysis", in Burt, S. L. and Sparks, L. (Eds.) *Proceedings of the 7th International Conference on Research in the Distributive Trades*, University of Stirling, pp. 563-573
- Burt, S. L. and Sparks, L. (2001), "The implications of Wal-Mart take-over of Asda", *Environment and Planning*, volume 33, pp. 1463-1487.
- Camuffo, Romano and Vinelli (2001) "Back to the future: Benetton transforms its global network" *MIT Sloan Management Review Fall 2001*, p. 46-52.
- Charrière V. and Gallo G. (2001) "La mutation des magasins populaires: le cas Monoprix" in Alain Bloch and Anne Macquin (co-ordinators) "*Encyclopédie Vente et Distribution*" Paris, Economica.
- Cliquet, G. (2001) "The megamerger: Carrefour-Promodès", *European Retail Digest*, Issue 30, pp. 32-35.
- Colla, E. (1997) "Le développement du hard discount en Europe: une analyse compétitive", *Révue Française du Marketing*, No. 161.
- Colla, E. (1999a) "Les tendances de la grande distribution en Italie et les facteurs critiques de succès pour les enseignes françaises", *Market Management* No. 3.
- Colla, E. (1999b) "Coop in Italy and the low price challenge", in Dawson & Dupuis "*Cases in Retail Management*" Blackwell.
- Colla, E. (2001) "*La grande distribution Européenne*", Paris: Vuibert.
- Colla, E. (2003), "France", in Stewart Howe (Ed.) "*Retailing in the European Union: Structure, Competition and Performance*", London: Taylor and Francis.
- Colla, E. (2003), "International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models", *International Journal of Retail and Distribution Management* vol. 31, Number 1, pag. 55-66.
- Colla, E. and Dupuis M. (1997) "*Le défi mondial du bas prix*" Paris: PubliUnion.
- Colla, E. Dupuis, M. (2000) "Carrefour/Wal-Mart: Questions autour d'un combat global", *Décisions Marketing* N° 20, pp. 73-79.
- Cova, B. et Roncaglio (1999) « Repérer et soutenir des tribus de consommateurs », *Décisions Marketing*, 16, 1, 7-15.
- Competition Commission (2000), "*Supermarkets: a Report on the Supply of Grocery from Multiple Stores in the United Kingdom*", CM4842, London: Stationery Office.
- Davidson, W.R., Bates, A.D. and Bass, S.J. (1976) "The Retail Life Cycle" *Harvard Business Review*, vol. 54 n.6, pp. 89-96.
- Dawson, J.A.(1994) Applications of information management in European Retailing, *The international Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 4:2, 219-238.

- Dawson, J.A.(2001), "Is there a new commerce in Europe?" *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 11:3, 277-299.
- Dawson, J.A.and Henley, J. (1998) "Internationalisation of Food Retailing in Poland: The Management of scarcity?" *The University of Edinburgh Management School*.
- Domanski, T. (2001), "L'internationalisation de la distribution en Pologne", *Cahier de Recherche Négocia* No. 14.
- Dragun D. et Howard E. (2003), *Value effects of corporate consolidation in European Retailing, International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 31, No 1*
- Drtna, T. (2000) "Central Europe: Local Markets Are Getting Global" *European Retail Digest*, Issue 26, pp. 21-24.
- Fernie, J.et Arnold, S.J. (2002), "Wal-Mart in Europe: the prospects for Germany, the U.K. and France", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 30 No 2 and 3, pp. 926102.
- Filser, M. (2001), "Re-enchanting the shopping experience: Case studies from France", *European Retail Digest*, Issue 30, pp. 23-26.
- Filser, M. (2002), Le Marketing de la production d'expérience: Statut théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, N° 28, 13-22.
- Firat, A.F. et Venkatesh, A. (1995) Liberatory Postmodernism an the Reenchantment of Consumption, *Journal of Consumer Research*, 22, December, 239-267.
- Gil, I. Frasquet, M. Mollà, A. Vallet, T. (2001), "La Grande Distribution en Espagne", *Market Management* n. 2.
- Guy, C.M. (1998) Controlling new retailing spaces , the impress of planning policies in western Europe, *Urban studies* 35 (5-6) : 953-979.
- Houzé P. (1998) "*En ville - Quel commerce pour les villes*", Paris Economica
- Howe, S. (2003) "Overview and conclusions", in Howe, S. (Ed.) "*Retailing in the European Union: Structure, Competition and Performance*", London: Taylor and Francis, pp. 188-213.
- Jones, N. (1999) "Hypermarkets" *Goldman Sachs Investment Research*.
- Klein, N. (2000) *No Logo*, Flamingo.
- Moati, Philippe (2001) "*L'avenir de la grande distribution*", Editions Odile Jacob, Paris.
- Ortega (1999) "*In Sam we Thrust*" London, Kogan Page.
- Pellegrini, L. (2001) "L'ipermercato allarga l'offerta al non alimentare" *Mark-Up* Supplemento al no. 79, pp. 6-13.
- Pellegrini, L. (2001), "*Il commercio in Italia*", il Mulino, Bologna.
- Porter, M. E. (1985) " *Competitive advantage*", New York: The Free Press.
- Rieunier, S. et Volle,P. (2002) Tendances de consommation et stratégie de différenciation des distributeurs, *Décisions Marketing* N° 27, 19-30.
- Reinhardt A. (2001), "Tesco Bets small and Wins Big", *Business Week*, October 1.
- Rochefort, R. (1995) *La société des consommateurs*, Editions Odile Jacob.
- Rosebloom, B and Dupuis, M. (1994) "Low price, low cost, High service: a new paradigm for global retailing?" *The international Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 4 (2): pp. 149-158.
- Savage, T. (2002), "Future trends in retail IT systems", *European Retail Digest*, Issue 33, pp.17-18
- Seth, A. and Randall, G. (2001), "*The grocers*", Kogan Page, London.
- The Store (2001) *The Store of the future*, A Study Conducted for The Coca-Cola Retailing Research Group, Europe, Coca-Cola Services S.A.
- Tordjman, A. (1995) "European retailing : convergences, differences an perspectives » in McGoldrick et Davies (eds) *International Retailing : Trends an strategies* » Pitman Publishing

Wrigley, N. (2002) «The landscape of pan-European food retail consolidation», *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 30 No 2 and 3, pp. 81-92.

Zentes, J. Janz, M. and Morschett, D. (2000) *"New Dimensions in Consumer Goods Marketing"*, Saarbrücken: Institut für Handel und Internationales.

Ziliani C. (1999) *"Micromarketing"*, Milano, Egea.