



HAL
open science

Business model et positionnements voulus des nouveaux concepts de proximité en France : une grille d'analyse appliquée à la branche proximité de Casino

Claire Capo, Odile Chanut

► To cite this version:

Claire Capo, Odile Chanut. Business model et positionnements voulus des nouveaux concepts de proximité en France : une grille d'analyse appliquée à la branche proximité de Casino. Etienne Thil, Nov 2012, Lille, France. hal-01740637

HAL Id: hal-01740637

<https://hal.science/hal-01740637>

Submitted on 22 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

***Business model* et positionnements voulus des nouveaux concepts de proximité en
France : une grille d'analyse appliquée à la branche proximité de Casino**

Claire Capo

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

CRET-LOG (Centre de REcherche sur le Transport et la Logistique)- <http://www.cret-log.com>

Aix-Marseille Université

claire.capo@univ-amu.fr

Odile Chanut

Professeur des Universités en Sciences de Gestion

CRET-LOG (Centre de REcherche sur le Transport et la Logistique) - <http://www.cret-log.com>

Aix-Marseille Université

odile.chanut@univ-amu.fr

***Business model* et positionnements voulus des nouveaux concepts de proximité en France : une grille d'analyse appliquée à la branche proximité de Casino**

Résumé :

Les nouveaux concepts de magasins de proximité pallient l'essoufflement des GMS, répondent à une demande accrue de commodité (« convenience ») et de services en centre-ville. Ils reposent sur un « *business model* générique » commun : une structure de coûts élevés, un assortiment composé principalement de MDD et d'un nombre important de services, et enfin une organisation basée sur la franchise. Cependant, les concepts de distribution au sein de chaque enseigne possèdent un positionnement voulu caractérisé par des types différents de proximités. Ce positionnement est analysé à partir d'une grille d'analyse de la proximité déclinant sept dimensions de la proximité dans le champ de la distribution. Nous opérationnalisons cette grille afin d'analyser les positionnements voulus de quatre concepts de distribution de la branche proximité du groupe Casino.

Mots clés : Proximité, Commerce de détail, Positionnement voulu, Grille d'analyse, Casino.

Abstract:

In France, new brands of proximity stores make up for the decrease of growth of GMS and meet an increased demand for convenience and services in city centers. They are based on a "*generic business model*": a high cost structure, an offer composed mainly of Private Brands and of many services and a franchise system. However, each brand of retail store has a specific desirable characterized by different types of proximity. This desirable positioning is analyzed through as an analysis grid decomposing seven dimensions of proximity in the field of retailing. This grid is operationalized permitting to analyze the positions of four retailing brand within Casino group's proximity branch.

Keywords: Proximity, Retailing, Desirable positioning, Analysis Grid, Casino group.

Introduction

Les magasins de proximité en libre service, en France, reprennent une vitalité importante depuis quelques années sous l'impulsion des enseignes des groupes de distribution alimentaire à la recherche de nouvelles sources de croissance. Si la proximité représentait un tiers du marché il y a 30 ans, sa part de marché était tombée à 5 % en 2005. La multiplication des hypermarchés et supermarchés en périphérie des villes, à partir des années 70 et suivantes, avec leur positionnement discount, avait rendu obsolète un format de vente, la supérette, reléguée au magasin de dépannage. Des enseignes de proximité avaient disparu, telle que Félix Potin en 1995, qui avait pourtant connu un succès certain, notamment à Paris entre les deux guerres, grâce au développement d'un commerce de proximité en franchise (encadré 1). L'INSEE ne comptait plus, en 2008, que 25 800 magasins de proximité en France, dont la moitié était des petits commerces de bouche (boulangeries, boucheries, etc.) ou des magasins d'alimentation générale isolés¹. L'autre moitié était constituée de points de vente exploités sous les enseignes des grands groupes de distribution (Petits Casino, Spar, Huit à Huit, Shop, etc.) dont les concepts avaient, il est vrai, largement vieilli. Les magasins de proximité sous enseignes sont pourtant à nouveau en très forte augmentation depuis 2008. Le point de retournement peut être daté de l'annonce de la réforme de la loi Raffarin de 1996 et le relèvement du seuil d'autorisation pour toute ouverture ou agrandissement de surfaces de vente de 300 à 1000m², par la Loi de Modernisation de l'Economie du 4 août 2008. Tous les groupes de distribution français se sont alors lancés dans la course à l'ouverture de nouvelles surfaces de vente, et en particulier sur les formats de proximité urbaine, espérant compenser l'essoufflement de l'hypermarché. C'est le cas des acteurs historiques de la proximité (Casino, Carrefour, Franca, Monoprix), qui affichent des objectifs d'ouverture impressionnants. Casino, dont la branche proximité représente déjà 7000 magasins en France, affichait pour 2011 un objectif d'ouverture de 530 points de vente en proximité accélérant le rythme après 300 ouvertures en 2010. Pour ce faire, le groupe revoit ses modèles de proximité : un nouveau concept sous les enseignes Casino Shopping et Casino Shop est déployé en 2012, après une phase de test en 2011, principalement pour rajeunir les 1980 magasins Petit Casino (un concept vieux de 15 ans). D'autres concepts sont annoncés pour fin 2012 pour deux autres enseignes de proximité du groupe, Spar et Vival.

¹ Auxquels s'ajoutaient 2600 supers et 100 hypers « urbains » (Insee, le commerce de proximité, mai 2010, chiffres de 2008). Les magasins d'alimentation générale isolés s'approvisionnent auprès de magasins de *Cash and Carry* (Metro, Promocash).

**Encadré 1. Age d'or et déclin de Félix Potin, qui a incarné la proximité
avec le slogan « Félix Potin, on y revient ».**

L'âge d'or de Félix Potin (1871-1944) correspond à une série d'idées et d'innovations qui ont fondé le commerce moderne, dès le 19^{ème} siècle : le lancement des prix de vente fixes, « à bon poids, bon prix », non négociables, et marges réduites ; la création de marques de distributeurs (MDD), avec intégration de la fabrication à la distribution (1^{ère} usine à La Villette en 1861, 8000 salariés en 1927) ; la création de formats innovants (1^{ère} grande surface alimentaire sur 2 étages en 1860, tout près des Halles, le ventre de Paris) et de techniques de vente et services modernes (catalogues, prix d'appel, livraison à domicile, en chevaux, etc.). Entre les deux guerres, Félix Potin a connu un essor important en développant un commerce de proximité, étayé par le slogan « *Felix Potin, on y revient* » et en s'appuyant sur le modèle de la franchise. L'enseigne a connu ensuite des hauts et des bas, et plusieurs changements de propriétaires, faute d'avoir su continuer à innover. Elle a manqué par exemple la révolution technologique des caisses à lecture optique. Elle comptait pourtant 1350 points de vente en 1980... mais déclina ensuite rapidement, jusqu'au dépôt de bilan en 1995.

Source : d'après Le monde Magazine, 7 août 2010, p. 36-39.

Carrefour (3000 magasins de proximité) et Monoprix (400 points de vente au cœur de 200 villes) ne sont pas en reste. Ils annonçaient respectivement 80 ouvertures de Carrefour City ou Contact en 2010 et 40 ouvertures de Monop' ou Dailymonop'. En 2011, un tiers du réseau de proximité Carrefour était converti aux enseignes Contact et City et 46 nouveaux magasins étaient ouverts sous les enseignes de proximité de Monoprix. A leur suite, les autres distributeurs ont emboîté le pas de la proximité, avec des commerces de centre-ville. Même Auchan, totalement absent du format jusqu'alors, testait en 2011 des nouveaux concepts de proximité : Fredi, Simply City et surtout A 2 pas pour lequel le groupe annonce un objectif possible de 50 points de vente d'ici 2015. Un distributeur fait exception toutefois, Leclerc, dont la stratégie de développement reste axée sur le mono-format d'origine, les petits hypermarchés. Leclerc a choisi une autre voie pour poursuivre la croissance de ses parts de marché, exploitant une autre facette de la proximité : il s'agit du drive, concept axé sur le gain de temps du consommateur et la facilité d'accès (proximité circulaire)².

Si les nouveaux concepts lancés récemment partagent des points communs constitutifs du modèle économique ou *business model* propres aux commerces de proximité (partie I), ils résultent également de choix de positionnements voulus par les enseignes que nous nous proposons d'examiner à l'aide d'une grille d'analyse de la proximité élaborée à partir d'une démarche abductive (encadré 2). Le concept de proximité comprend en effet différentes dimensions qui vont au-delà de la simple distance physique. Nous les avons identifiées et opérationnalisées pour le contexte de la distribution alimentaire (Partie II).

² Leclerc reste le leader du drive en France, avec 234 drive au 18/09/2012 suivi par Carrefour (134) et Auchan (61) (LSA expert, LSA-web publié 18 sept 2012).

A titre d'illustration, la grille est ensuite opérationnalisée afin d'analyser 4 concepts de la branche proximité du groupe Casino (Partie III).

Le commerce de proximité en France, un business model spécifique

Les nouveaux concepts de la proximité lancés récemment par les grands distributeurs français présentent un certain nombre de points communs, les rapprochant des *convenience store* à la japonaise. Ils sont principalement situés dans les zones urbaines, en centres villes, donc proches des domiciles ou des bureaux. Ils offrent une large gamme de produits prêts à consommer et de produits frais préemballés, des zones snacking ou autres espaces « mange debout », leurs horaires d'ouverture s'étendent. De surfaces limitées (100 à 600 m²), ils permettent des achats rapides et efficaces. Au-delà de ces caractéristiques, ils s'appuient sur un *business model* générique.

Rappelons que le *business model* (BM), ou modèle économique en français, est défini comme les choix que font les organisations pour générer des revenus (15). La notion de BM présente l'intérêt, dans une approche pragmatique, quasi-comptable, d'être centrée sur les revenus et la marge dégagés par une activité. L'idée sous-jacente est d'analyser la structures de coûts et de revenus (charges/ produits) afin d'évaluer si une activité est profitable et soutenable dans le temps ou si elle est au contraire menacée de disparaître à terme. La démarche suppose aussi d'analyser les offres proposés aux clients et d'identifier les ressources et compétences mobilisés ainsi que l'organisation mise en œuvre pour générer des profits. Demil et Lecocq (2008) ont toutefois distingué deux niveaux distincts de BM. Le premier, appelé « *modèle économique générique* » désigne les caractéristiques communes à plusieurs acteurs ou secteurs. Le second niveau concerne l'ensemble des choix effectués par une entreprise « singulière » dans son secteur. La notion de « modèle économique singulier » se rapproche de celle du positionnement voulu spécifique à chaque enseigne, qui sera développé dans la deuxième partie de cette communication.

Concernant le commerce de proximité sous enseigne en France, trois piliers centraux et communs aux différentes enseignes constituent le BM générique. Le premier est relatif à une structure de coûts élevés par rapport aux autres formats de la grande distribution alimentaire ; le deuxième concerne l'offre, centrée sur les Marques de distributeurs (MDD) et une large palette de services ; la troisième concerne le choix de la forme de la franchise pour ces commerces de proximité.

Une structure de coûts élevés du fait des « 3L »

Le modèle économique des magasins de proximité repose sur trois contraintes fortes qui pèsent sur la rentabilité et rend la proximité « compliquée », pouvant être résumées par les « 3 L » : une Localisation en centres-villes, avec par définition des Loyers élevés et une Logistique compliquée. Ainsi, les

emplacements en centre-ville sont rares et chers, avec des coûts (loyers, amortissements) élevés, pouvant atteindre 6 ou 7 % du chiffre d'affaires. La deuxième contrainte est le caractère complexe des approvisionnements réguliers en centre-ville du fait du manque de fluidité de la circulation et de l'encombrement des voiries, sans compter les questions liées à la pollution induite par les activités logistiques. Les frais logistiques, liés aux problèmes de livraison, et d'encombrement des espaces urbains peuvent représenter jusqu'à 12 % du chiffre d'affaires, contre 8 % pour un super et 4 % pour un hyper (LSA n°2167), d'autant que l'offre de ces magasins comprend une partie importante de produits frais, produits snacking à DLC courtes et fruits et légumes exigeants à gérer au plan logistique. Avec la prise de conscience de l'urgence sociétale du développement durable, et la hausse des prix de l'énergie, les groupes de distribution tentent d'innover en matière de logistique urbaine (7), expérimentant de nouvelles organisations telles que la mutualisation horizontale entre distributeurs concurrents, ou comme l'utilisation du transport multi-modal et de transports propres (voie fluviale, camion au gaz naturel, cycloporteur...). Il n'est pas certain que la structure des charges en soit significativement allégée. Au total, le niveau de charges des enseignes de proximité serait de 10 à 30 % plus élevé qu'en supermarché, et ne peut pas toujours être compensé par un niveau de prix de vente plus élevé.

Une offre de proximité centrée sur les MDD et une palette de services large

Le deuxième point commun des nouveaux concepts de proximité sous enseignes est une offre spécifique, centrée sur les MDD et les services. L'assortiment des points de vente dits de proximité s'appuie fortement sur la composante MDD. Le groupe Carrefour affiche ainsi 40% de MDD pour ses formats de proximité, tandis qu'UExpress annonce 50% et A 2 Pas (groupe Auchan), 70%. Les causes sont à trouver dans l'avantage coûts des MDD, qui compense en partie la structure de coûts élevés : elles permettent d'offrir un bon rapport qualité-prix au consommateur tout en préservant les marges pour le distributeur qui partage la marge industrielle avec le façonnier de MDD. Au-delà, les MDD permettent aux distributeurs de jouer sur plusieurs dimensions de la proximité et constituent de ce fait un bon vecteur de différenciation. Ce point sera développé dans la deuxième partie de la communication.

Par ailleurs, les concepts de proximité sous enseigne développent une offre de services parfois très large, à l'instar des *convenience stores* japonais (6), pour faciliter le quotidien des clients de leurs zones de chalandise. Outre les traditionnels outils de photocopie/photographie, les distributeurs automatiques de billets, les livraisons à domicile... ils offrent désormais une palette large d'autres services : coin presse, point poste, point dépôt/retrait pressing, point retraits colis pour les *pures players*, pain/viennoiseries cuits sur place, espace *snacking*, espace café, coin multimédia (wifi gratuit), recyclage (piles, ampoules), mais aussi services à la personne (ménages, gardes), appel de taxi, etc. D'autres sont à l'étude tels que les

services de portage à domicile (de repas, de colis). Ces services de proximité, gratuits ou facturés, complètent l'offre de produits et participent à la création de trafic dans le point de vente.

La franchise, soutien d'un modèle de développement

Force est de constater que les groupes de distribution français s'appuient largement sur la franchise ou sur les commerçants indépendants pour développer leurs points de vente en proximité. C'est le cas des groupes du commerce associé (Système U et Intermarché) qui culturellement se développent avec des commerçants indépendants au plan juridique et financier, et avec des écoles de formation idoines (par exemple, Force U chez Système U). Cependant, la forme organisationnelle franchise est aussi choisie pour le format proximité par des groupes de distribution de culture plutôt succursaliste. C'est le cas des acteurs historiques de la proximité tels que Casino ou Carrefour qui développent leurs concepts de proximité majoritairement en franchise alors que les magasins des autres formats (hypermarchés, supermarchés, hard discount) sont intégrés ou mixtes. Plus remarquable, des groupes de distribution de culture succursaliste forte, viennent à choisir la franchise pour le développement de leurs nouveaux concepts de proximité. C'est le cas par exemple de Monoprix, qui ouvre ses Dailymonop' et Monop' en franchise, ce qui lui permet une croissance plus rapide du réseau qu'un développement en succursales. La franchise est, en effet, un modèle qui autorise une duplication rapide d'un concept innovant tout en s'appuyant sur des commerçants motivés car propriétaires de leurs fonds de commerce et ancrés dans les territoires (5).

Au-delà du *business model* générique de la proximité en France, chaque enseigne singulière effectue des choix qui la distinguent de ses concurrents. C'est ce que Demil et Lecocq (2008) qualifient de deuxième niveau de BM, que nous rapprochons du concept de positionnement voulu. La deuxième partie de cette communication a pour objet la proposition d'une grille d'analyse pour analyser les positionnements voulus des concepts de proximité.

Une grille d'analyse de la proximité en 7 dimensions pour différencier les positionnements voulus des commerces de proximité sous enseignes

Face au développement des nouveaux concepts de proximité, et au-delà du *business model* générique, l'observateur est tenté d'analyser le positionnement voulu par les groupes de distribution qui les ont lancés. Rappelons que le positionnement est la conception d'un produit/d'un concept d'enseigne de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés (11). Il s'agit de conférer à la marque, ou marque-enseigne, une place singulière dans l'esprit du consommateur qui lui

permet de se différencier de ses concurrents (9) et de délivrer une valeur accrue aux yeux du consommateur.

Il est important de préciser que notre objectif est de nous centrer sur les positionnements voulus par les groupes de distribution pour leurs nouveaux concepts de proximité. Laze et Kelley (1961) énoncent que le positionnement d'une enseigne s'exprime en termes de *retailant-mix*, avec trois composantes : le mix produits et services, le mix de la distribution physique- incluant les caractéristiques du point de vente- et le mix des communications-publicité, promotions et personnel en contact. Cependant, cette distinction est trop large et imprécise pour analyser en finesse les différences de positionnement des nouvelles enseignes de proximité. La grille d'analyse fine des positionnements de ces enseignes proposée dans cet article repose sur une identification dans la littérature des différentes dimensions de la proximité, opérationnalisées à partir du discours des enseignes autour de la proximité.

Les éléments de la littérature choisis pour analyser le renouveau du commerce alimentaire de proximité émergent d'un corpus large et complexe provenant de champs de connaissance variés (économie, géographie, psychologie sociale, sociologie, gestion, etc. (21)) appliqués à divers domaines (proximité industrielle, commerciale, inter-organisationnelle ou intra-organisationnelle, etc. (10)). Nous n'avons pas l'ambition, dans une communication centrée sur les points de vente de proximité, de présenter une revue de littérature exhaustive sur la généalogie, les types ou la segmentation successive des proximités³.

Les variables de la proximité présentés et retenues participent à la construction de la grille d'analyse des positionnements de proximité.

Depuis les variables théoriques de la proximité...

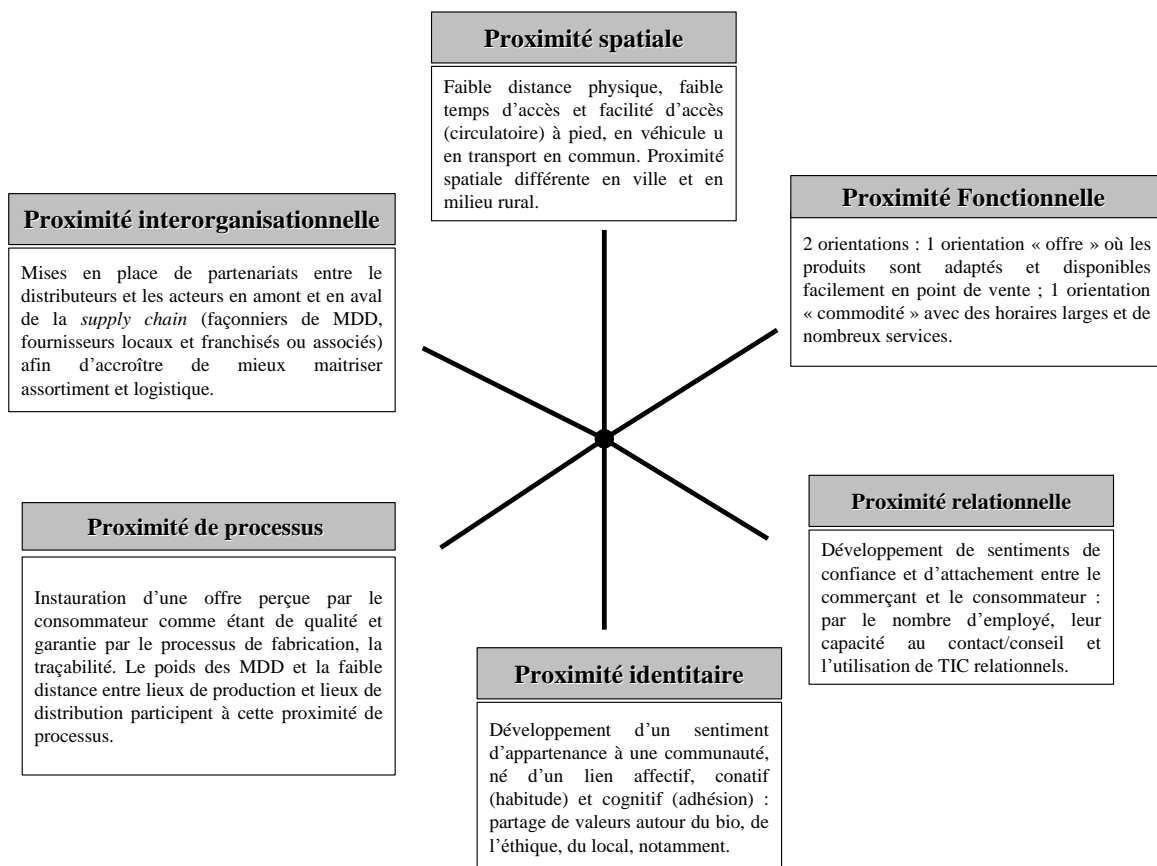
La proximité est un construit multidimensionnel (16, 19) qui relève de la subjectivité des acteurs (14). Une distinction simple, reprise par Talbot et Korat (2005), permet de présenter la proximité en deux volets singuliers (22) : le volet spatial, dite aussi proximité géographique ou proximité d'accès, qui regroupe les proximités métrique, temporelle et circulaire (17) ; et le volet non-spatial, traitant des proximités sociales, commerciales et institutionnelles, aussi appelé proximité organisée ou parfois proximité relationnelle (18, 2, 3). En ce qui concerne l'analyse des commerces alimentaires et en sus du pan spatial de la proximité, Bergadaa et Del Bucchia (2009) ont décliné le pan non-spatial de la proximité en quatre dimensions qualifiées de proximité fonctionnelle, proximité relationnelle, proximité identitaire et proximité de processus. Ces quatre dimensions, centrées sur la seule perception du consommateur, dans un contexte helvétique, peuvent être complétées pour ajouter une autre dimension à

³ Sur ces points, voir Bouba-Olga et Grossetti (2008) ou encore Bouba-Olga et al. (2008).

la proximité non-spatiale : la proximité inter-organisationnelle, qui prend en compte l'organisation du canal de distribution en amont du consommateur (6). Cette proximité inter-organisationnelle apparaît lorsque des liens étroits sont construits avec l'amont du canal pour concevoir ensemble les meilleurs produits du quotidien et une large palette de services facilitant la vie des habitants du quartier, et pour optimiser l'organisation de la logistique. En nous appuyant sur le modèle économique des *convenience stores* japonais, nous avons montré que la proximité inter-organisationnelle était un élément clé pour l'efficacité du commerce de proximité, surtout lorsqu'un acteur joue le rôle de pivot dans la coordination de ces relations. En France, la capacité des distributeurs à créer une proximité inter-organisationnelle avec les acteurs de la *supply chain* peut constituer un avantage concurrentiel distinctif autant du point de vue de l'organisation logistique que du marketing de l'enseigne et des produits. Les six dimensions de la proximité ainsi synthétisées (figure 1) doivent être opérationnalisées pour aboutir à une grille d'analyse fine.

Figure 1.

Les 6 dimensions de la proximité retenues pour le commerce de détail dans le contexte français



...jusqu'à l'opérationnalisation des variables au sein de la grille d'analyse.

Parallèlement à la revue de littérature, notre démarche a consisté à réaliser une analyse de contenu des communications des groupes de distribution. La grille « PCP » (Positionnement des Concepts de Proximité) présentée ci-dessous (tableau 1) est la résultante d'un aller-retour entre la revue de littérature et l'analyse de contenu réalisées (encadré 2).

Encadré 2. Méthodologie abductive et qualitative.

Dans une démarche abductive, la grille de lecture du positionnement voulu proposée pour analyser les nouveaux concepts de proximité lancés récemment par les distributeurs alimentaires, a été élaborée à partir d'une double source, théorique et empirique, exploitées de façon itérative. D'une part à partir d'une revue de littérature sur le concept de proximité, qui a mis en évidence le caractère multidimensionnel du concept. La revue de littérature, empruntant à des disciplines aussi diverses que l'économie, la psychologie sociale ou la géographie, et les sciences de gestion, a permis de dégager plusieurs dimensions de la proximité et a été adaptée au contexte du commerce de détail ; d'autre part, à partir de l'analyse de contenu de la communication des groupes de distribution sur leurs enseignes de proximité. Divers documents constituant des sources d'évidence au sens de Yin (2004) ont été systématiquement analysés (et codés) : les rapports d'activités et de développement durable 2010 (RADD) des groupes de distribution lorsqu'ils existent (Carrefour, Casino, Monoprix, Auchan, Simply Market), à défaut les communiqués de presse et autres documents publiés à propos du lancement des nouveaux concepts (Intermarché, Leclerc, Système U) ; mais aussi les articles publiés dans la presse professionnelle de la distribution (LSA, Points de vente, Stratégies) et dans la presse généraliste (Le Monde, Les Echos, le Figaro). Ces sources reprennent en effet les discours des enseignes et sont donc fidèles aux positionnements voulus. L'analyse du contexte sémantique de la proximité (mots associés) dans les RADD et autres documents internes a permis d'opérationnaliser les différentes dimensions de la grille d'analyse de la proximité. Quant à l'analyse des positionnements voulus, pour chaque concept analysé, les différentes dimensions de la proximité de la grille d'analyse ont été détaillées dans un tableau, avec des éléments concrets. Un degré de proximité (faible, moyen, élevé), apprécié de manière qualitative et relative, à partir du discours comparé des enseignes et de comptages de mots dans les RADD disponibles, a été attribué par deux chercheurs, séparément puis en confrontant leurs analyses. Les schémas en « radar » ou « spider web » visuellement très parlants, sont l'illustration de ce travail.

Concernant la proximité spatiale, nous ajoutons aux proximités métrique, temporelle et circulatoire, la distinction entre les concepts de proximité urbaine et rurale, car les groupes de distribution opèrent cette distinction. Concernant la proximité fonctionnelle, elle résulte à la fois de l'assortiment de produits et services et de toutes les facilités offertes (horaires étendus, livraison, drive) pour faire gagner du temps au consommateur et améliorer la qualité de vie de chacun. Par exemple, la directrice d'Intermarché Express énonce que le concept a été pensé « *autour de quatre attentes consommateurs : aller vite, trouver tout, avoir la vie facilitée et se sentir bien* » (Article « Les Mousquetaires de la proximité », e-marketing.fr, Amelle Nebia, 7 janvier 2011). Plusieurs distributeurs font un lien direct entre la proximité et l'adaptation de l'offre et insistent sur l'offre étendue de services. C'est le cas de Casino lorsqu'il souligne le « *double sens de la proximité : géographique et en matière de services* » (Casino, RADD 2010, p. 36).

La proximité relationnelle s'évalue à travers le nombre de salariés, leurs statuts, le niveau de conseil et d'attention porté aux clients. Certains distributeurs mettent en avant leur usage des nouveaux outils axés technologies de l'information et de la communication pour renforcer le lien de proximité, à l'instar de SimplyMarket : « *Les outils de dialogue vont se développer en 2011 par l'action de l'équipe web2.0 de SimplyMarket.[...il s'agit de] construire un site internet plus interactif pour créer avec les internautes le supermarché de demain et développer un blog par magasin afin de renforcer les liens de proximité* » (SimplyMarket, RADD 2010, p. 9). Enfin, la proximité relationnelle est liée à la notion de confiance des acteurs. Ainsi, selon le directeur de la communication de Système U, les clients « *... savent que U est proche d'eux et ils font confiance aux offres et aux produits que l'on propose.*».

La proximité identitaire se déploie à travers un design architectural distinctif mais surtout par la mise en avant de valeurs liées au développement durable (respect de l'environnement, approvisionnement local, responsabilité sociale des entreprises, etc.). Il convient en particulier de souligner le lien établi entre magasin de proximité et emploi local : « *les magasins recrutent en effet près de 90 % de leurs collaborateurs localement* » (Carrefour, RADD 2010, p. 50) ; le lien entre magasin de proximité et entrepreneuriat local : « *Carrefour s'appuie également sur le développement de la franchise et notamment sur le dispositif de location-gérance en favorisant ainsi la création d'entreprises locales* » ; ou encore entre magasin de proximité et solidarité : « *Ce qui différencie SimplyMarket des autres distributeurs, ce sont ses valeurs de proximité et de solidarité, l'importance accordée aux hommes.* » (SimplyMarket, RADD 2010, p. 12).

Pour ce qui concerne la proximité de processus, deux éléments doivent être ajoutés à l'axe contrôle/traçabilité et l'axe fraîcheur : le poids des MDD dans l'assortiment, présenté comme un moyen à la fois de contrôler la qualité et d'être proche des clients. « *L'enseigne de proximité A 2 Pas [...] centrée sur les produits frais et la marque Auchan, son offre s'adapte aux particularités des quartiers* » (Auchan, RA 2011, p. 16) ; la mise en avant par certains distributeurs de la faible distance parcourue par les produits entre les lieux de production et les lieux de distribution : « *chez U, pour réduire le prix, on a aussi réduit les distances. Oui, en faisant élaborer 82 % de nos produits alimentaires près de chez vous, par des entreprises françaises* » (Publicité télévisuelle de Système U). Cet élément est d'ailleurs souvent associé à la proximité inter-organisationnelle et la volonté de privilégier des partenariats en amont avec des producteurs locaux ou façonniers de MDD, et en aval avec des distributeurs associés ou franchisés : « *La densité extrême du réseau de points de vente des Mousquetaires donne au Groupement un ancrage local particulièrement fort. Tout comme les responsables de PME, attachés à leur terroir et à leur région. Ces valeurs partagées viennent renforcer cette proximité naturelle, faite du même désir d'entreprendre, du même souci d'indépendance et de cette volonté commune de relever les mêmes défis économiques et*

sociaux. Les Mousquetaires demeurent persuadés du bien-fondé du « réussir ensemble ». (Intermarché, dossier de presse « Charte Fournisseurs », septembre 2010).

Enfin, aux six dimensions liées à la proximité, nous ajoutons le positionnement prix, qui reste une variable clé de différenciation des concepts de commerce de détail. Classiquement, deux stratégies de prix sont observées : celle des prix bas toute l'année (*Every day low price* ou EDLP) et celle d'un niveau de prix plus élevé avec promotions ponctuelles (*High-Low*).

Deux remarques doivent accompagner la présentation de cette grille d'analyse. D'une part, si nous avons classé le poids des MDD dans la dimension « processus » de la proximité, en réalité l'offre de MDD, centrale dans le *business model*, permet aux enseignes de jouer sur plusieurs dimensions de la proximité : les proximités fonctionnelle, de processus, inter-organisationnelle, identitaire et prix. En effet, les MDD donnent un choix large d'approvisionnement, distinctifs, des autres enseignes pour les commerçants [proximité fonctionnelle], tout en permettant un positionnement « bon rapport qualité prix ». Les MDD portent souvent le nom de l'enseigne et sont ainsi garantes du contrôle de la qualité des produits par le distributeur [proximité de processus], et de sa capacité à adapter son offre aux besoins spécifiques de la clientèle et des zones de chalandises des points de vente. Par ailleurs, leur conception et fabrication étant réalisées à partir d'un cahier des charges « négocié » avec les fournisseurs façonniers de MDD (le plus souvent des PME), les MDD constituent un vecteur d'échange de connaissances et d'informations entre les membres de la *supply chain* sur les besoins réels et émergents des consommateurs [proximité interorganisationnelle]. Enfin, si les distributeurs offrent une large gamme de MDD, des MDD Discount au MDD premium, certaines MDD s'ancrent dans une logique identitaire en développant des thématiques : éthiques, locales, régionales, bio... ou en étant le support d'actions tournées vers le développement durable (étiquetage de l'emprunte carbone sur les MDD dans le groupe Casino, par exemple).

D'autre part, dans le discours des distributeurs, sont associées souvent plusieurs dimensions de la proximité. Ainsi, le texte suivant issu du RADD 2010 de Carrefour (p. 49), renvoie à 3 dimensions de la proximité : « *Carrefour teste en 2010 l'achat direct de produits par ses magasins auprès de producteurs locaux* [proximité inter-organisationnelle amont]. *Elle vise à développer une offre de « paniers de saison »* [proximité relationnelle : adaptation de l'offre], *de marques « petits producteurs »* [proximité inter-organisationnelle amont], *et répondre ainsi aux attentes des consommateurs soucieux d'accéder à des produits de qualité* [proximité de processus].

La troisième partie de cette communication est centrée sur la branche proximité du groupe Casino. A titre d'illustration, l'objectif est d'analyser les positionnements voulus de 4 enseignes de proximité du groupe à l'aune de la grille d'analyse PCP élaborée.

Tableau 1

Grille des variables d'analyse du positionnement voulu des concepts de proximité (Grille PCP)

Dimensions de la proximité	Éléments concrets pour analyser le positionnement voulu
Proximité spatiale ou d'accès	<ul style="list-style-type: none"> • Métrique : implantation proche des lieux de vie (domicile, bureau) versus périphérie • Temporelle : implantation dans lieux à fort trafic/passage (gare, métro) • Circulatoire : facile d'accès, parking aisé • Mais aussi distinction : rural versus urbain
Proximité fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Profondeur de l'offre : offre large (plusieurs familles de produits) versus étroite (alimentaire principalement) • Offre snacking et produits à consommer préemballés : large versus étroite • Offre de produits ultrafrais (viande, fruits et légumes) : large versus étroite • Quantité de services offerts : peu de services versus beaucoup de services annexes • Etendue des horaires d'ouverture : 9h-19h versus beaucoup plus large
Proximité relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Importance du personnel en contact (nombre, CDI ou CDD, temps plein ou partiels) • Mise en avant du conseil, du respect des clients, écoute attentive, confiance, adaptation à la demande • Mise en avant de l'usage d'outils modernes (Internet, smartphones) pour entretenir liens et contacts (réseaux sociaux, m-commerce, etc.)
Proximité identitaire	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en avant d'actions spécifiques originales « environnement » : marquage CO2 des produits • Mise en avant d'actions spécifiques originales « éthique » : label commerce équitable • Mise en avant de produits bio en plus grande quantité • Mise en avant respect des salariés, insertion professionnelle des personnes handicapées • Mise en avant d'organisation logistique optimum (moins de nuisances) • Identité forte : design architectural original, marqué, spécifique
Proximité de processus	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en avant de la traçabilité, et contrôle qualité • Mise en avant de la fraîcheur des produits • Mise en avant de la faible distance entre lieux de production et de distribution • Poids des MDD dans l'assortiment
Proximité inter-organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en avant de partenariats avec producteurs locaux (proximité inter-organisationnelle amont) • Mise en avant de partenariats avec façonniers de MDD, industriels (proximité inter-organisationnelle amont) • Mise en avant de partenariats en aval (distributeurs franchisés ou associés) (proximité inter-organisationnelle aval)
Positionnement prix	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en avant du positionnement prix discount versus positionnement prix élevé • EDLP versus high-low

Analyse des positionnements voulus des enseignes de proximité du groupe Casino à l'aide de la grille PCP

Après une brève présentation de la branche proximité du groupe Casino, nous utiliserons la grille PCP décrite dans la partie II pour analyser les positionnements voulus de 4 marques-enseignes du groupe Casino : Casino Shop (et Casino Shopping), Spar, Vival, et Chez Jean⁴.

Un nouveau souffle annoncé pour la branche proximité de Casino

Le groupe Casino est un des acteurs historiques de la proximité au travers de près de 7000 points de vente exploités sous les marques-enseignes Petit Casino (créée en 1993 et peu à peu remplacée en partie par Casino Shop et Casino Shopping), Spar (entrée dans le périmètre du groupe Casino en 1997), Vival (entrée dans le périmètre du groupe Casino en 1998) et Chez Jean (créée récemment). Se qualifiant de « leader » du marché de la proximité (formats de moins de 400 m²), avec un CA de 1494 milliards en 2011 représentant 19 % du CA total du groupe, Casino a une présence marquée dans les grandes villes et notamment à Paris⁵. Le groupe se développe essentiellement en franchise : sur 6675 points de vente, 4744 sont exploités en franchise en 2010, principalement sous les enseignes Spar et Vival, ceux sous l'enseigne Petit Casino étant des succursales ou des magasins exploités par des gérants mandataires non salariés. A l'instar des autres groupes de distribution français, le groupe Casino a décidé de poursuivre la croissance de sa branche de proximité. Il annonce la création de 400 nouveaux magasins de proximité en 2012 (correspondant au recrutement de 600 franchisés) (LSA, 11 octobre 2011) ainsi que le renouvellement de ses concepts de proximité : soit en rénovant un concept ancien tout en conservant la marque enseigne (Spar ou Vival), soit en développant une nouvelle enseigne pour remplacer petit à petit un concept vieillissant (Petit Casino), soit encore en créant un nouveau concept sous une nouvelle enseigne pour exploiter de nouveaux points de vente, entre café et magasin de dépannage, dans le cadre d'un partenariat avec Relay (Chez Jean). Ce sont ces concepts renouvelés ou innovants qui sont analysés ici. Avant de détailler les spécificités de chaque concept, nous proposons d'analyser, en

⁴ Nous laissons de côté 2 autres concepts, dont le déploiement est limité (Sherpa et Via Italia). De plus, même si le groupe possède Franprix et une part de 50 % dans le capital de Monoprix (qui devrait passer à 100 % en octobre 2013 avec le rachat des parts du groupe Galeries Lafayette) qui déploie des nouveaux concepts de proximité (Dailymonop', Monop'station...), ces concepts ne sont pas analysés dans cette communication car ils ne sont pas gérés pour l'instant par la branche proximité de Casino.

⁵ La part de marché en valeur du groupe Casino pourrait atteindre 60% à Paris en incluant les enseignes Franprix et Monoprix (si rachat de Monoprix est confirmé et si l'autorité de la concurrence n'impose pas la revente de certains points de vente).

reprenant la grille PCP, les éléments de la proximité communs à l'ensemble des concepts de proximité du groupe. Nous les présentons sous forme de tableau (tableau 2). On note la centralité des MDD, particulièrement forte avec une moyenne affichée de 40 % de l'assortiment et de la franchise dans la proximité Casino, conformément au *business model* générique du format proximité de la grande distribution alimentaire décrite dans la partie I. Plus singulier et propre à la stratégie du groupe Casino est le développement de la proximité identitaire autour du développement durable et ses trois piliers, économique, environnemental et social.

Tableau 2

Les dimensions de la proximité de la grille « PCP » présentes dans tous les points de vente de Casino Proximité.

Dimensions de la proximité	Points communs aux enseignes de la branche Proximité de Casino
<i>Proximité spatiale ou d'accès</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avec 7000 points de vente de proximité, se considère comme <i>leader</i> de la proximité géographique et de services
<i>Proximité fonctionnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ service de livraison à domicile « allo C livré », service gratuit de livraison à domicile en cyclomoteur électrique, dans les grandes agglomérations, sans minimum d'achat ▪ Relais Cdiscount (pour les achats e-commerce)
<i>Proximité relationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 120.000 heures de formations (salariés et commerçants franchisés) dépensées en 2011 ▪ Des franchisés ancrés dans les territoires afin de créer une « souplesse de contact », 600 nouveaux recrutements prévus en 2012 ▪ Un site de contact avec les futurs franchisés : www.casino-proximite.fr
<i>Proximité Identitaire</i>	<p>Grand Prix ESSEC du développement durable dans la distribution 2012 pour l'ensemble de ses actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet « pénétration urbaine 2012 » : utilisation de véhicules moins polluants pour les livraisons en ville ▪ « Label diversité » : emplois de personnes handicapées ou des personnes provenant de quartiers sensibles ▪ Pacte mondial des Nations Unies ▪ Etiquetage de l'empreinte carbone (sur les MDD), panneaux photovoltaïques, « <i>Lutter contre le réchauffement climatique par la proximité client</i> ». (RADD, 2010)
<i>Proximité de processus</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poids des MDD : une moyenne de 40 % de MDD sur le groupe en 2009, avec un % plus élevé en proximité (ex. : Spar, 85%). Ce qui est la moyenne la plus élevée parmi les grands distributeurs français ▪ Sécurité alimentaire et contrôle de la qualité intégrée dans les procédures notamment pour les MDD. Par exemple, en 2010, le Groupe Casino s'est engagé, pour ses MDD, à supprimer l'huile de palme. Il a été le premier acteur du secteur à avoir mis en place un étiquetage environnemental (indice carbone sur 600 références MDD)
<i>Proximité inter-organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se présentent comme l'interlocuteur des collectivités territoriales ▪ La franchise donne accès à la centrale d'achat, les systèmes de facturation et de gestion informatisée, la gamme élargie de produits ▪ Partenaire fondateur du pacte PME : favoriser les partenariats locaux ▪ Depuis 2009, organisation du Salon de la Proximité : le dernier en date a permis la rencontre entre 1400 franchisés, 168 fournisseurs nationaux, 30 fournisseurs régionaux et 20 fournisseurs de matériaux

L'offre de produits et ses services (proximité fonctionnelle) et le positionnement prix, plus que les autres dimensions, apparaissent comme les dimensions les plus contingentes aux concepts.

Des positionnements complémentaires pour les 4 enseignes principales de la proximité Casino

Nous allons analyser, à l'aide de la grille PCP, le positionnement des 4 enseignes annoncées ou en cours de fonctionnement Casino Shopping/Casino Shop, Spar, Vival, et Chez Jean.

• **Casino Shopping/ Casino Shop : Epicerie urbaine contemporaine – Une proximité axée fonctionnelle, relationnelle et identitaire.**

Le concept doit remplacer progressivement les Petit Casino (enseigne créée en 1993) et être décliné sous deux enseignes : Casino Shop pour les magasins de moins de 350m² (soit 1280 magasins potentiels) et Casino Shopping pour les plus grands (700 magasins potentiels). La volonté de Casino avec cette enseigne est de devenir le « *magasin quotidien de quartier* » des clients avec un positionnement prix beaucoup plus ajusté et en mettant en avant le plaisir et la convivialité. Le nom a été choisi pour évoquer la détente et la relation privilégiée avec les clients, comme l'énonçait l'ancien directeur général de la branche proximité de Casino en avril 2011 : « *Nos concurrents ont fait un choix dans leur approche de la proximité, Ils travaillent sur une proximité physique, plus que sur une proximité affective. C'est cette relation privilégiée avec nos clients que nous voulons renforcer. Leurs signatures en City ou Express induisent toutes des notions de vitesse, donc de stress. Nous, nous voulons mettre en avant le plaisir et la convivialité.* » (LSA, 7 avril 2011, propos repris de Jean-Pierre Lanzetti, directeur général de la branche proximité de Casino jusqu'en février 2012). Le détail du positionnement voulu de Casino Shopping/Casino Shop sur les différentes dimensions de la proximité est exposé dans le tableau 3.

Tableau 3
Le positionnement sur la grille PCP de Casino Shopping / Casino Shop

Dimensions de la proximité	Descriptif de Casino Shopping / Casino Shop	Degré de proximité dans le discours
<i>Proximité spatiale ou d'accès</i>	▪ Milieu urbain et rural, ancrage local affirmé : « <i>mon magasin quotidien de quartier</i> », nom du quartier repris en enseigne	Elevé
<i>Proximité fonctionnelle</i>	▪ 9000 références pour un PDV de 550 m ² : focus sur les produits frais et primeurs, les produits d'hygiène et beauté (plus de 1 000 produits beauté : 15% des ventes globales du magasin), les produits bio (350 produits), les produits « régions de France » (200) ou « bien manger », les innovations produits : axe plaisir et santé ▪ Services possibles élargis : livraison gratuite au bureau comme à la maison en véhicule électrique (Allo C livré), point Dépôt /Retrait Pressing, pain frais et viennoiserie cuits sur place, WIFI, point retrait Cdiscount (colis de moins de 30 kilos), Presse, espace snacking,	Elevé

	<ul style="list-style-type: none"> micro-onde gratuit, espace Café à 0,50€, photocopie noir / blanc et couleurs, recyclage (reprise des piles et ampoules) ▪ plages horaires larges (8h-20h et 7j/7, le dimanche de 8h à 13h selon attentes du quartier) 	
Proximité relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un programme de fidélité nouveau : pads interactifs multi-supports en caisse où à chaque achat, le client s'identifie facilement sur ces pads avec le support de son choix (passe Transport, badge d'accès, mobile, carte 2D, NFC...) pour cumuler des euros. Le client est récompensé de sa fidélité en euros offerts par Casino Shopping et les marques partenaires ▪ Concepts se voulant plus confortables, éco-compatible et chaleureux : le groupe parle de proximité « affective » 	Elevé
Proximité Identitaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volonté d'un concept « porteur de sens » : prendre son temps, plaisir et choix ▪ Plusieurs Prix reçus pour le design du concept : volonté d'imprimer une touche féminine marquée, avec un design de la surface de vente tout en rondeur (66 % de clientèle féminine). Le logo Casino passe au brun chocolat et rose fuchsia pour ajouter une touche de « gourmandise ». Le sol est style "parquet" et le plafond style "poutres apparentes". Enfin, les caisses sont placées sur le coté façon "comptoir" ▪ Actions envers la protection de l'environnement : réduction des consommations d'énergies pour le froid (portes vitrées), peinture minérale utilisée pour peindre le plafond anti-feux du magasin, ampoules LED installées sur les univers clés (beauté, fruits et légumes, le meilleur de nos régions), livraison en véhicule électrique 	Elevé
Proximité de processus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50 % de MDD et 50 % de marques nationales ▪ Exigence fraîcheur, sécurité (tableau 2) 	Moyen
Proximité inter-organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu de franchise du fait de l'historique : Petit Casino s'est développé surtout en dehors de la franchise (29 points de vente en 2010 sur 1791) même si l'enseigne propose un parcours d'accès à la franchise pour ses mandataires-gérants ▪ Concept de « commerce de précision » : partenariat avec l'entreprise SAP pour développer une plate-forme informatique rationalisée capable de croiser instantanément les données des produits avec celles recueillies auprès des consommateurs et de faire des propositions de produits en temps réel, le tout en adéquation avec le profil des clients, leur historique d'achat et leurs préférences ▪ Accord avec le groupe Laposte pour l'ouverture de 50 magasins dans des locaux contigus à Laposte 	Moyen
Positionnement prix	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionnement prix bas toute l'année (EDLP), y compris sur les marques nationales ▪ Niveau de prix de Casino Shoping se veut entre 15 et 20 % inférieur à celui d'un Petit Casino classique (prix élevés) ▪ Niveau de prix de Casino Shop se veut 10 % inférieur à celui d'un Petit Casino classique (prix élevés) 	Elevé

• **Spar : mini-marché de petite-ville ou centre-ville - proximité axée relationnelle, fonctionnelle, inter-organisationnelle**

L'enseigne Spar est entrée dans le périmètre du groupe Casino par rachat externe en 1997. L'enseigne qui comptait 761 points de vente en 2010 est principalement exploitée en franchise. Elle bénéficie en 2011 d'une modernisation de son concept, avec déclinaison de la marque en Spar (de 100 à 400m²) et Spar Supermarché (de 400 à 1000m²). Nous nous attachons à décrire le premier dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 4
Le positionnement sur la grille PCP de Spar

Dimensions de la proximité	Descriptif de Spar	Degré de proximité dans le discours
<i>Proximité spatiale ou d'accès</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Milieu rural et urbain (petites villes, centres-villes) ▪ Facilité d'accès et parking 	Elevé
<i>Proximité fonctionnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 à 400m² ▪ Organisés afin de faire faire un circuit complet dans le magasin et de mettre en valeur de rayon frais ▪ Référencement étudié pour aller avec la zone de chalandise (les MDD proposées varient en fonction de celle-ci), parfois rayon boucherie traditionnelle ▪ Références évolutives (cadencier mensuel) pour intégrer les innovations, les produits locaux et les saisonnalités (fortement marquées) ▪ Services allant en s'élargissant : horaires élargis, pain chaud, développement photo, borne Internet, point fax, coin snacking... ▪ Livraison à domicile possible selon les magasins 	Elevé
<i>Proximité relationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se veut humain et commerçant avant tout ▪ Programme de fidélité S'miles (commun au groupe) ▪ Des magasins pilotes sont choisis pour accueillir les nouveaux gérants en formation ▪ Un site internet dédié au concept et une fiche descriptive par points de vente 	Elevé
<i>Proximité Identitaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Couleur dominante verte (esprit convivial et chaleureux de la proximité) 	Moyen
<i>Proximité de processus</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poids des MDD de 85% pour Spar (70% pour Spar Supermarché) ▪ Axe fraîcheur pour fruits et légumes 	Elevé
<i>Proximité inter-organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Franchise : 739 franchises en 2010 (sur 761 magasins) (40 à 50 K€ d'apport personnel demandé pour Spar) ▪ Parcours de confiance proposé aux franchisés ▪ Suivi mensuel assuré par un Coach Casino Proximité et suivi financier occasionnel en fonction des besoins. ▪ Une association à but non lucratif existe qui rassemble les gérants ▪ Pas de minima de commande sur des produits Casino 	Elevé
<i>Positionnement prix</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selon zone de chalandise (intensité de la concurrence) et décisions du franchisé ▪ High-low sauf MDD (prix modérés) 	Moyen

• **Vival, épicerie rurale – proximité axée relationnelle, fonctionnelle, inter-organisationnelle**

L'enseigne Vival est entrée dans le périmètre du groupe Casino par rachat externe en 1998. L'enseigne qui comptait 1767 magasins en 2010 est principalement exploitée en franchise, dans les petites villes et les villages. Acteur du maintien des activités et du commerce dans les zones rurales, elle bénéficie en 2012 d'une rénovation de son concept.

Tableau 5
Le positionnement sur la grille PCP de Vival

Dimensions de la proximité	Descriptif de Vival	Degré de proximité dans le discours
<i>Proximité spatiale ou d'accès</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les zones rurales : « <i>pôle d'attraction dans les villages</i> », parc de magasin multiplié par 5 en 5 ans et atteignant 1800 magasins 	Elevé
<i>Proximité fonctionnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 60 à 200m² ▪ Jours et horaires d'ouverture de forte amplitude ▪ Des services parfois essentiels dans certaines zones subissant une désertification : livraison à domicile, pain cuit sur place, point Poste, distributeur automatique de billets, Coin Presse, accès "Wifi gratuit", taxi ▪ Un assortiment composé de MDD, marques nationales et régionales qui peut être adapté à chaque magasin par l'utilisation du magazine "<i>Intérieur de vie</i>" (catalogue) 	Elevé
<i>Proximité relationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se veut un lieu de rendez-vous de tous les jours, un lieu propice aux rencontres, aux échanges, mais aussi le moyen de dynamiser une commune (d'ailleurs, les communes soutiennent souvent leur installation et maintien) 	Elevé
<i>Proximité Identitaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une signalétique (enseigne, rayons) simple qui se veut facilement reconnaissable et conviviale 	Moyen
<i>Proximité de processus</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix parmi 2300 références de MDD Casino 	Moyen
<i>Proximité inter-organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Franchisés : 1753 sur 1767 magasins (15 à 20 K€ d'apport personnel demandé) ▪ Intranet, accès aux informations commerciales du groupe et aux outils de gestion mis à disposition ▪ "<i>Liaison</i>" : association à but non lucratif regroupant les gérants Vival 	Elevé
<i>Positionnement prix</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selon zone de chalandise (intensité de la concurrence) et décisions du franchisé ▪ High-low sauf MDD (prix modérés), mais prix supérieurs à ceux de Spar 	Faible

• **Chez Jean : un « convenience store à la française », entre café et épicerie de dépannage, proximité axée spatiale, fonctionnelle, relationnelle, identitaire, processus (équilibre)**

Présentée par le groupe Casino comme une nouvelle enseigne originale de « *convenience store* version française », Chez Jean, est un concept en test (pour le moment à Paris et Marseille) créé dans le cadre d'un partenariat entre Relay et Casino. Il se positionne entre un cafetier, « *âme de quartier et lieu de rendez-vous* » et un épicier, « *le roi du dépannage* », situé en hyper-centre ou dans des zones à fort trafic, ouverts 7 jours sur 7 jusqu'à tard dans la nuit, et proposant des produits prêts à consommer ultra-frais, avec peu de références, essentiellement des MDD ainsi que des espaces pour consommer sur place et des services (presse, wifi, fleurs).

Tableau 6
Le positionnement sur la grille PCP de Chez Jean

Dimensions de la proximité	Descriptif de Chez Jean	Degré de proximité dans le discours
<i>Proximité spatiale ou d'accès</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Urbain, hyper-centre, dans quartiers animés ou à fort trafic (se veut un repère dans un quartier) 	Elevé
<i>Proximité fonctionnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Petites surfaces de vente. Les tests en cours font entre 120 et 220m² ▪ Rapidité du parcours client ▪ 7h-23h, 7 jours sur 7 ▪ 650 références en épicerie (dépannage) ▪ Petite restauration rapide visible dès l'extérieur avec des tables en terrasse avec des produits de snacking, prêts à consommer en libre service (boissons, sodas, jus de fruit, desserts à l'unité, yaourt variés, plats cuisinés à emporter, sandwichs fabriqués sur place etc...) ▪ Services : wifi, presse, fleurs. 	Elevé
<i>Proximité relationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métier de « <i>cafetier</i> » nécessite une grande part de relationnel ▪ Ambiance « <i>comme à la maison</i> » 	Elevé
<i>Proximité Identitaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un nom bien français pour refuser les anglicismes, avec une volonté d'en faire une « <i>extension de chez soi</i> ». Une nouvelle enseigne originale de convenience store à la française ▪ 2 métiers : cafetier (lieu de rendez-vous) et épicier (dépannage) 	Elevé
<i>Proximité de processus</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des produits comme à la maison, faits sur place : visibilité du processus par les clients (fraîcheur et goûts) ▪ Poids de MDD important (épicerie) 	Elevé
<i>Proximité inter-organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En test pour le moment : l'orientation franchise est probable ▪ Cf. tableau 2 	Faible
<i>Positionnement prix</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Petite restauration rapide : prix moyens à élevés, selon la concurrence ▪ Dépannage : prix élevés 	Faible

Les schémas en radar ou en toile d'araignée suivants illustrent les positionnements voulus distinctifs sur les dimensions de la proximité des 4 concepts analysés (figure 2).

Au total, l'offre de distribution de proximité du groupe Casino veut toucher tous les segments de clientèle (le rural, l'urbain, l'hyper-urbain) et toutes les situations de consommation (épicerie de village ou de quartier, shopping pour se faire plaisir, restauration rapide/snacking avec des produits frais et des services presse/wifi, dépannage). Des concepts innovants ont été lancés récemment Casino Shopping/Casino Shop et Chez Jean qui participent à l'image de dynamisme de cet acteur historique de la proximité, même s'ils ne sont mis en œuvre, pour l'instant que dans quelques points de vente. Ils mettent davantage l'accent sur la proximité identitaire (offre et concept distinctifs), fonctionnelle (offre adéquate et amplitudes horaires), et de processus (axe fraîcheur) alors que les concepts proches de la supérette, certes rénovés, modernisés, avec une palette de services de plus en plus complète, sont davantage axés sur les proximités spatiale (avec un maillage fort du territoire), relationnelle (commerçant que l'on connaît) et inter-organisationnelle

(franchise). Le rachat total annoncé du capital de Monoprix, par l'acquisition de la participation de 50 % des Galeries Lafayette en 2013 devrait renforcer encore le leadership du groupe Casino en matière de proximité et permettre de disposer d'un portefeuille d'enseignes encore plus étendu (avec les magasins Monoprix mais aussi les nouveaux concepts Daily'Monop et Monop'), pouvant potentiellement jongler sur d'autres combinaisons des dimensions de la proximité.

Conclusion

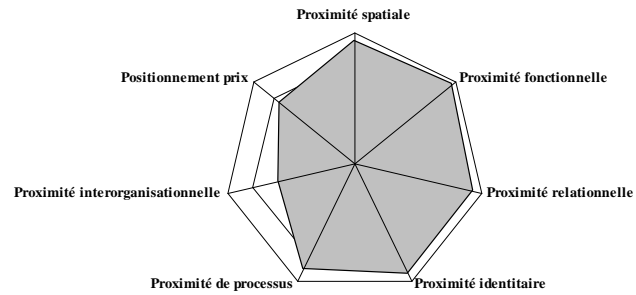
Après avoir exposé les trois piliers communs aux concepts de commerce de proximité, constitutif du *business model* générique de la proximité sous enseigne (structure de coûts élevés, MDD et services, franchise), et proposé une grille d'analyse reprenant 7 dimensions de la proximité (le spatial, le fonctionnel, le relationnel, l'identitaire, le processus, l'inter-organisationnel, le prix), nous avons analysé, dans cette communication, le positionnement voulu des concepts, nouveaux et rénovés, de la branche proximité du groupe Casino. Cela a mis en évidence, la richesse possible des combinaisons des 7 dimensions de la proximité et la capacité de mettre en œuvre un commerce de précision avec des concepts s'adressant à chaque segment de clients et/ou contexte de consommation.

Au-delà des seuls concepts de proximité, la grille proposée, apport central de cette recherche, pourrait être mobilisée pour analyser les positionnements voulus en termes de proximité des enseignes des autres formats de distribution (hard discount, supermarchés, hypermarchés, par exemple). Cela pourrait expliquer éventuellement le déclin de certains d'entre eux car le thème de la proximité est central en distribution et ne concerne pas uniquement les petites surfaces de vente (13).

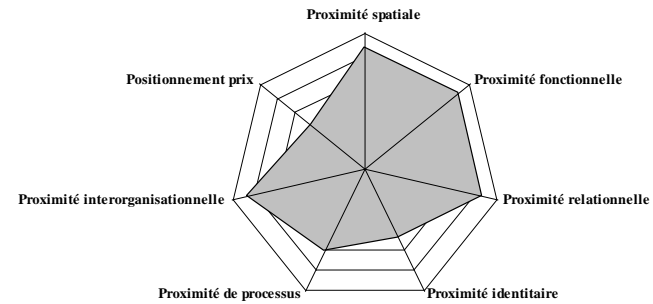
Enfin, un prolongement de cette étude pourrait consister à comparer les positionnements voulus par les enseignes avec ceux vécus par le personnel en contact (clé pour la proximité relationnelle) et celui perçu par la clientèle.

Figure 2.
Comparaison des positionnements de la proximité pour Casino Shopping, Spar, Vival, et Chez Jean.

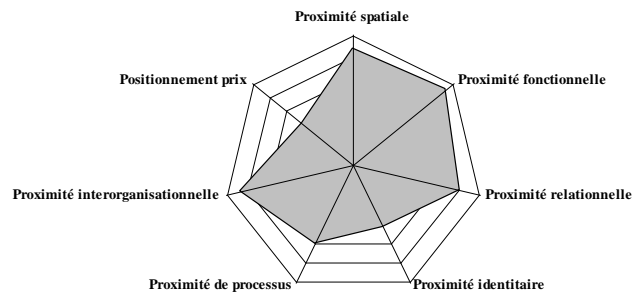
CASINO SHOPPING : Epicerie urbaine contemporaine
 Une proximité axée fonctionnelle, relationnelle et identitaire



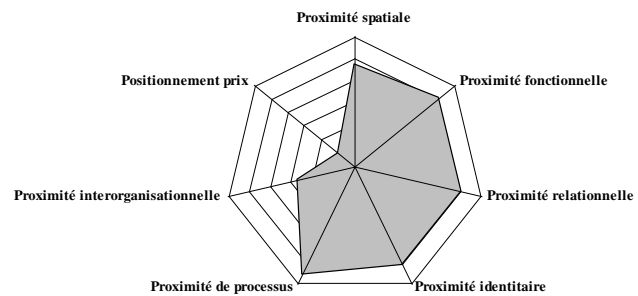
SPAR : mini-marché de petite-ville ou centre-ville
 Une proximité axée relationnelle, fonctionnelle, inter-organisationnelle



VIVAL : épicerie rurale
 Une proximité axée relationnelle, fonctionnelle, inter-organisationnelle



CHEZ JEAN : « convenience store version française » ou « cafetier-Epicier »
 Une proximité axée spatiale, fonctionnelle, relationnelle, identitaire, processus



Bibliographie

- (1) Bergadaà M. et Del Bucchia, C. (2009), La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire, *Management & Avenir*, 21, 121-135.
- (2) Billaudot B. (2004), *Proximité, réseaux et coordination industrielle : quelle coordination conceptuelle ?*, Quatrièmes Journées de la proximité, Marseille (France), 17-18 juin.
- (3) Bouba-Olga O., Carrincazeaux C. et Coris M. (2008), La proximité, 15 ans déjà ! Avant-propos, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 279-287.
- (4) Bouba-Olga O. et Grossetti M. (2008), Socio-économie de proximité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 311-328.
- (5) Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, La Découverte, Collection Repères, Paris, 2010.
- (6) Capo C. et Chanut O. (2012), Quand la proximité crée la convenance : une grille de lecture du système de distribution japonais, *Cahiers Scientifique du Transport*, 61, 2012, 91-117.
- (7) Chanut O. et Paché G. (2012), Le PSL est-il un futur acteur majeur de la logistique urbaine ?, *Revue Française de Gestion Industrielle*, 31, 3, 2012.
- (8) Demil B. et Lecocq X., (2008), « (Re)penser le développement des organisations Les apports du modèle économique, *Revue française de gestion*, 181, 113-122.
- (9) Filser, M., des Garets, V., et Paché, G. (2012), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions Management & Société, Caen, 2e éd.
- (10) Gomez P.-Y., Rousseau A. et Vandangeon-Derumez I. (2011), Distance et proximité : esquisse d'une problématique pour les organisations, *Revue Française de Gestion*, 213, 13-23.
- (11) Kotler P., Keller K. et Brady M., Goodman M., Hansen T. (2009), *Marketing Management*, Pearson Education, Italy.
- (12) Lazer W. et Kelley E. (1961), The Retailing Mix: Planning and Management, *Journal of Retailing*, 34-41.
- (13) Moati P., Jauneau P., Lourdel V. (2010), Quel commerce pour demain ? Cahier de Recherche, N 271, Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie (CREDOC), Paris, novembre.
- (14) Le Blouch G. (2001), *Approche systémique de la proximité : définition et discussion*, Troisièmes journées de la proximité, Paris (France), 13-14 décembre.
- (15) Lecocq X., Demil B., Warnier V. (2006), Le business model au cœur de la croissance de l'entreprise, *Expansion Management Review*, 123, 96-109.
- (16) Pecqueur B. et Zimmermann J. B. (2004), *Economie de Proximités*, Paris, Hermès, Lavoisier.
- (17) Paché G. (2006), Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues –De quelle(s) proximité(s) parle-t-on ? *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, 49, 9-28.
- (18) Rallet A. (2002), L'économie des proximités. Propos d'étape, *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement.*, 33, 11-25.
- (19) Rychen F. et Zimmermann J.-B. (2008), Clusters in the global knowledge-based economy: knowledge gatekeepers and temporary proximity, *Regional Studies*, 42, 6, 767-776.
- (20) Talbot D. et Kirat T. (2005), Proximités et institutions: nouveaux éclairages, *Economie et Institutions*, 6 et 7, 1er et 2nd semestres.
- (21) Torre A. (2010) Jalons pour une analyse dynamique des proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 409-437.
- (22) Torre A. et Rallet A. (2005), Proximity and Localization, *Regional Studies*, 39, 1, 47-60.
- (23) Yin R.K. (2004), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.