

SESSION 2026

AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE

Section
ÉCONOMIE ET GESTION
Option
MARKETING

Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations

Cette épreuve consiste en l'étude d'une situation pratique relative au domaine de l'option choisie par le candidat.

Durée : 5 heures

L'usage de la calculatrice est autorisé dans les conditions relevant de la circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021.

L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

Tournez la page S.V.P.

A

La distribution de produits de grande consommation (alimentaire frais, alimentaire sec, hygiène-beauté, droguerie) est, en France, principalement effectuée à travers des hypermarchés et des supermarchés dont le chiffre d'affaires représente en 2023 près de 70 % de l'ensemble du commerce de détail, toutes catégories confondues. Les enseignes qui développent ces hypermarchés et supermarchés recourent à trois formes juridiques différentes : succursalisme (magasins appartenant à l'enseigne), coopératives (magasins appartenant à des coopérateurs) et franchises (magasins appartenant à des franchisés).

En 1894, Auguste Juhel, épicier à Savenay, en Loire-Atlantique, fédère les commerçants de sa région pour faire face à la concurrence des grands magasins. C'est ainsi que naît une des premières sociétés d'achats en commun ou en participation entre épiciers détaillants. Elle compte trois adhérents à l'origine puis 35 au début du XX^{ème} siècle. En 1920, elle adhère à la Fédération Française des sociétés d'achats en commun qui lance, en 1928, la première marque de distributeur, la marque Unico, pour commercialiser des produits alimentaires et d'entretien : cette marque va progressivement devenir le nom de l'enseigne et du groupement coopératif. En 1950, la marque Unico est composée de 130 sociétés coopératives (dont Codec) et de 10 000 points de vente sous la forme du commerce indépendant associé qui deviendront, au cours des années 1960, des supermarchés et des hypermarchés. Cela entraîne, pour des raisons de capitalisation, une concentration des coopératives adhérentes réduites à 47 en 1972 et à 6 000 magasins sous l'enseigne *Super U* à partir de 1975, *Hyper U* (pour les hypermarchés) à partir de 1988, *Marché U* (pour les petits supermarchés) et *U Express* (pour les supérettes). En 2010, suite à la loi de modernisation de l'économie du 5 août 2008, Système U mène une politique de croissance externe par l'absorption des magasins de proximité de la coopérative *Le Mistral* (240 points de vente *Coccinelle* et *Cocci Market*), des supermarchés et hypermarchés de la *Coop de Normandie*, puis en 2012, ceux de la *Coop Atlantique*. En mai 2011, dans le cadre de sa stratégie multicanal, Système U rachète Telemarket, pionnier de la vente à distance de produits alimentaires alors en difficulté, et le rebaptise U-Telemarket, mais le 26 juin 2013, U-Telemarket dépose le bilan. En 2018, Système U noue une alliance avec le groupe Carrefour afin d'accroître son pouvoir de négociation avec les grands manufacturiers internationaux. Aujourd'hui le réseau de Magasins U est toujours une coopérative de commerçants indépendants sur le plan juridique, financier et social, comptant plus de 70 000 collaborateurs et plus de 1 550 magasins en France, sous les marques Hyper U, Super U, U Express, Utile.

Dans un marché marqué par les grands enjeux environnementaux et sociétaux et où les consommateurs cherchent de plus en plus à maximiser leur utilité et à réduire les coûts (économiques, temporels, physiques et cognitifs), les acteurs de la grande distribution s'interrogent sur les politiques adéquates à mettre en œuvre. C'est le cas notamment en matière de e-commerce où l'utilité pour les consommateurs ne semble pas toujours en adéquation avec la rentabilité des distributeurs et aux envies des consommateurs de consommer autrement, par exemple en achetant des produits issus de circuits courts et de fournisseurs locaux.

En tant que spécialiste marketing, vous êtes convié(e) à travailler sur les trois dossiers suivants.

Dossier 1 : Coopérative U - Stratégie et opportunités sur un marché en mutation

1. Présenter le modèle d'affaires de Coopérative U (anciennement Système U).
2. Analyser la stratégie de positionnement de Coopérative U face à ses concurrents en grande distribution.
3. Étudier l'adaptation de Coopérative U aux attentes des consommateurs et proposer des actions éventuelles pour répondre à ces exigences.

Dossier 2 : Analyse du modèle coopératif et des performances des formats de magasins

1. Détailler les avantages et les inconvénients de la forme coopérative pour les enseignes de la grande et moyenne distribution alimentaire (hypermarchés, supermarchés, supérettes).
2. Quantifier l'évolution de la contribution de chaque format de magasin (Utile, U Express, Super U, Hyper U) au chiffre d'affaires global hors carburant, de Coopérative U entre 2022 et 2023, puis évaluer l'évolution de la productivité par mètre carré de chaque format. Dégager les conclusions qui en découlent.
3. Diagnostiquer la mise en œuvre d'une politique d'assortiment recourant à des fournisseurs locaux par un distributeur comme Coopérative U.

Dossier 3 : Le digital chez Coopérative U

1. Analyser la stratégie digitale du secteur de la Grande Distribution, ainsi que celle de l'enseigne Coopérative U.
2. Proposer un *buyer persona* utile à l'élaboration de la stratégie digitale de chaque format de Coopérative U et décrire le parcours client type du *buyer persona* du format Super U.
3. Évaluer la performance du site internet de Coopérative U et proposer des recommandations marketing visant à améliorer l'expérience digitale de l'enseigne.

N.B. : La candidate ou le candidat est invité(e) à définir les principaux concepts mobilisés et théories associées dans ses réponses. Pour chacun des dossiers, l'utilisation de courants théoriques, concepts et outils marketing est attendue. L'utilisation de tels éléments doit permettre d'aller au-delà des annexes dans l'analyse du cas présenté et dans la formulation des réponses.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAE	8010C	103	7050

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Des valeurs fortes et des prix bas, nouvelle signature de Système U	p. 2
Annexe 2	La grande panne de la consommation française	p. 2
Annexe 3	Répartition de 100€ dépensés chez Coopérative U	p. 4
Annexe 4	La consommation de produits locaux en grande distribution	p. 5
Annexe 5	Le passage de Système U à Coopérative U assoit la force du modèle	p. 6
Annexe 6	Performance des enseignes	p. 8
Annexe 7	Système U. Petit et fier de l'être, quelques repères historiques	p. 10
Annexe 8	Système U en croissance de +8,4 % en 2023	p. 11
Annexe 9	Données sur les magasins U : 2022, 2023, 2024	p. 12
Annexe 10	La transformation des dépenses de consommation en France	p. 13
Annexe 11	Grande distribution et circuits courts	p. 14
Annexe 12	Système U, s'adapter à une nouvelle donne	p. 15
Annexe 13	Ancrage local de Système U	p. 17
Annexe 14	Transformation digitale de la Grande Distribution : tendances et innovation	p. 19
Annexe 15	Système U – la transformation digitale, un potentiel à exploiter	p. 25
Annexe 16	Trafic des sites web sur l'ensemble des canaux digitaux en déc. 2024	p. 27
Annexe 17	Performances d'accès des sites web par le mobile en janv. 2024	p. 28

Annexe 1 - Des valeurs fortes et des prix bas, nouvelle signature de Système U

Source : LSA, M. Leclerc, 03/03/2022, <https://www.lsa-conso.fr/>

C'est une petite révolution dans le domaine de la communication d'enseigne. Système U s'invite sur le terrain des prix bas, avec comme revendication le message « *Des valeurs fortes et des prix bas* ». Une posture qui n'était jusqu'ici pas celle du groupement d'indépendants. Mais le distributeur, qui a changé d'agence il y a peu, a décidé de se positionner en partie sur le sujet du prix qui ne devrait pas manquer de monter en puissance dans les prochains mois, entre le retour de l'inflation et les hausses de matières premières. En partie seulement, car Système U ne renonce pas à son ancrage de commerçant. « *Méconnu, le modèle prôné par la coopérative est celui d'un double engagement : des valeurs - sociétales, sociales et environnementales - et des prix parmi les plus bas de la distribution* ». Dominique Schelcher, président de Système U, nous donnait quelques précisions sur cette campagne. « *Jusqu'ici, notre présignature était Le commerce qui profite à tous. Nous allons en afficher une nouvelle, Commerçants autrement : des valeurs fortes et des prix bas. C'est une vraie révolution culturelle chez U de dire que nous avons des prix bas. À force de ne pas le dire clairement, les clients ne s'en rendent plus compte ! Or, avec Hyper U, nous sommes la deuxième enseigne la moins chère de France* ». D'un côté, U revendique donc ses valeurs fortes autour de « *son engagement quotidien et de long terme en faveur du mieux consommer* », et des prix bas « *qui sont la réalité du positionnement prix méconnu de l'enseigne parce que jamais revendiqué jusqu'à présent dans la communication nationale. La dualité dans le discours de l'enseigne reflète son double engagement : d'un côté les valeurs fortes, de l'autre, les prix bas.* »

Annexe 2 - La grande panne de la consommation française

Source : Le Monde, Economie & Entreprise, B. Madeline et C. Prudhomme, 10/2024.
https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/10/09/la-grande-panne-de-la-consommation_6347106_3234.html

Malgré le net reflux de l'inflation, les dépenses des ménages peinent à repartir. Prix élevés, stagnation des salaires et poids du coût du logement grèvent les budgets.

« *Le consommateur n'a qu'une priorité, c'est de remplir son assiette* », constate Michel Biero, le numéro deux de Lidl en France. Un chiffre dans les ventes de ses plus de 1 600 supermarchés en France illustre, selon lui, la difficulté des Français à boucler leurs fins de mois : celui réalisé grâce aux bacs de « ventes flash ». Perceuses, robots ménagers, textile à prix cassés : ces « bonnes affaires » faisaient autrefois accourir les clients lors des arrivages, deux fois par semaine. « *Tout ce qui est à plus de 10 euros se vend moins bien* » raconte M. Biero. Cet été, le panier moyen des ménages ne comptait plus que onze articles contre quatorze en 2020, note, pour sa part, l'institut d'études de marché Kantar. « *Dans les grandes surfaces alimentaires, les prix restent encore de 20 % plus élevés qu'en 2021* », rappelle Emily Mayer, directrice des études de l'institut Circana.

Moins de fruits et légumes

« *Entre la mi-2021 et la mi-2024, les prix ont augmenté de 13 % en moyenne et les salaires de 11 % ... Les salaires réels ont donc baissé de 2 %.* ». Au premier rang, on trouve le logement, qui pèse de plus en plus lourd. En 2000, celui-ci représentait 19,5 % des dépenses des Français. Depuis 2022, ils consacrent 22 % de leur budget au logement, ce qui réduit d'autant l'enveloppe disponible pour l'alimentation (13,5 % des dépenses totales), l'habillement ou les loisirs. Les plus modestes ont été les premiers à devoir changer leurs habitudes : ils ont privilégié un peu plus encore les produits premiers prix, moins chers que les marques de distributeurs, et changé d'enseigne pour aller vers des discounteurs, comme Action ou Normal. Ils ont en outre déserté les rayons à la coupe dans les supermarchés et, depuis peu, ce sont les fruits et légumes qui font les frais de leurs contraintes budgétaires. [...] « *Les produits à date courte, avec des rabais de 30 % à 50 % n'ont jamais eu autant de succès*, ajoute M. Schelcher. *Alors qu'avant ils intéressaient surtout des gens en difficulté. Désormais, tout le monde en achète* ».

De la même façon, « *les protéines pas chères comme la volaille sont privilégiées au détriment de la viande rouge* », poursuit Dominique Schelcher. Dans les magasins U, les ventes d'œufs ont également bondi de 6,8 % en 2023 pour représenter 1,4 % des ventes sur des dizaines de milliers de références de produits présents. « *Depuis le début de l'année, les ventes de riz ont fait un bond de 4,2 %, celles de pâtes de 2,7 %* ». Les ménages les plus modestes « *sont désormais rejoints par des populations qui ne sont pas au même niveau de difficultés, comme les retraités ou les cadres* » guidés par la prudence face à l'avenir. En juillet, selon l'enquête « Tendances de consommation » menée par le Crédoc, 47 % des Français pensaient que leurs conditions de vie allaient se dégrader. Sans surprise, plus de la moitié (52 %) affichait dès lors leur intention de réduire leurs dépenses. Soit dix points de plus qu'en juillet 2023. Et il y a fort à parier que cette inquiétude reste d'actualité au vu du contexte : hausse annoncée des impôts, perspective d'une remontée du chômage, situation géopolitique explosive, susceptible d'entraîner une nouvelle flambée des prix de l'énergie ou des matières premières. Une tendance de fond, comme celle, à plus long terme, du vieillissement : les dépenses diminuent avec l'âge, car les ménages âgés qui possèdent déjà une voiture, des meubles et de l'électroménager ne renouvellent guère ces achats.

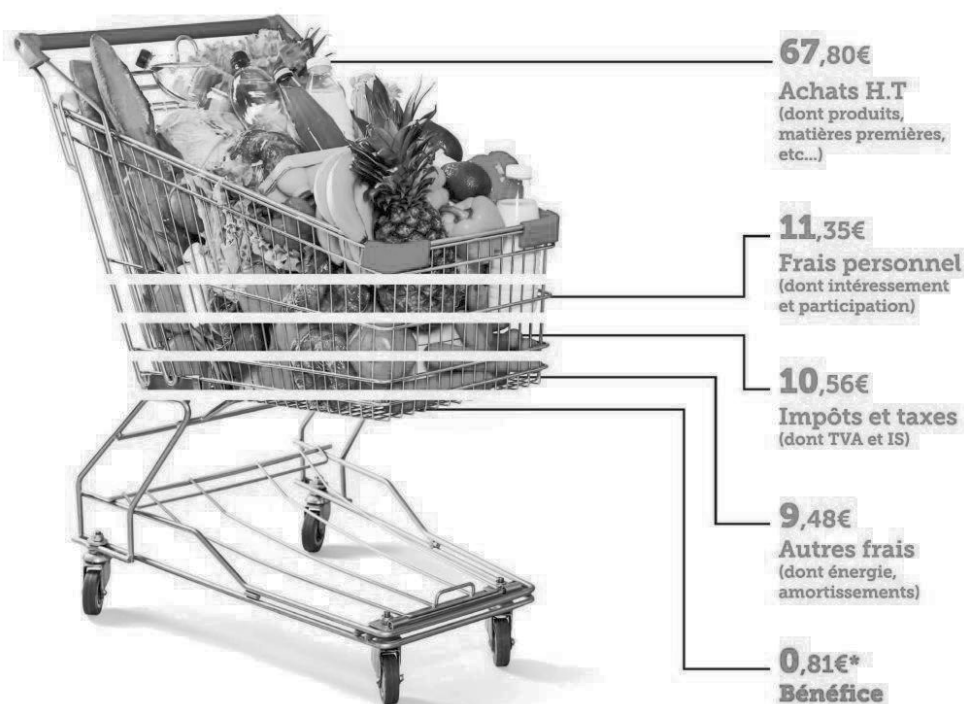
Les marques de distributeur en tirent parti, avec +1,4 % en volume au cours des huit premiers mois de l'année, au détriment des marques nationales, en baisse de 3,3 %. Pour les produits, - 8 % en volume en 2023, selon l'institut Nielsen. [...] Dans ces conditions, la sobriété des achats est bien plus subie que choisie. « *Avant l'inflation, 5 % des individus disaient avoir changé de comportement de consommation pour aller vers plus de sobriété*, observe M. Bléhaut, directrice du pôle data et économie au Crédoc. *Maintenant, tout le monde ou presque le fait, mais parce que l'on n'a pas le choix.* ».

Annexe 3 - Répartition de 100 € dépensés chez Coopérative U

Source : <https://www.lineaires.com/la-distribution/cooperative-u-se-dit-transparent-sur-ses-benefices>, C. Sicard, 25/11/2024

On nous demande d'être transparent sur nos résultats. Alors nous le sommes.

Nos explications pour 100€ dépensés pour vos courses.



On nous interpelle régulièrement sur nos résultats, mais ceux qui nous interpellent savent-ils toujours ce qu'il en est réellement ? Chez Coopérative U, nous pensons que leur répondre est important et que le plus parlant, c'est d'être complètement transparent. Alors voici nos chiffres.

Coopérative 

La période de mesure intègre les bilans comptables des magasins indépendants clos du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023. Pour 100€ de CA TTC indicatif, hors carburant moyen France sur un panel de 726 magasins Super U et Hyper U. *Hors revenu d'activités éventuelles complémentaires : station-service, lavage, location U...

Coopérative U. SA coopérative à capital variable. Parc Icade - 20 rue d'Arcueil - CS10043 - 94533 Rungia. R.C.S. 304 602 956 CRÉTEIL - Année 2024 - www.cooperativeu.com

Annexe 4 - La consommation de produits locaux en grande distribution

Source : <https://www.jebosseengrandedistribution.fr/>, J. Le Borgne, 7/02/2024

Les circuits-courts ont le vent en poupe. De plus en plus plébiscité par les consommateurs poussés à réviser leur mode de consommation devant l'urgence climatique et la hausse des émissions de CO₂, consommer local - et de saison - est plus que jamais tendance. La grande distribution a un rôle à jouer pour s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs. En 2023, ils étaient d'ailleurs près de 50 % à considérer la consommation locale comme un engagement important et 75 % se disaient prêts à choisir un produit localement. Mais il y a un écart important entre l'intention d'achat et la réalité du porte-monnaie. Malgré un intérêt grandissant pour les produits locaux, ceux-ci peinent toutefois à décoller dans les rayons.

Définition d'un produit local : ça veut dire quoi concrètement ?

Sur le papier, local rime avec environnement, économie locale, juste rémunération des producteurs, qualité. [...]

Mais ça veut dire quoi local au sens de la grande distribution ?

La définition diffère selon les enseignes

- Les Alliances Locales par **Leclerc** considèrent un produit en **circuit court** dans un maximum de 100 kilomètres autour du point de vente ;
- Producteurs d'Ici par **Intermarché** dans un rayon de 70 kilomètres ;
- Le Meilleur du Local par **Système U** parle de 250 kilomètres ;
- Le Carrefour des Producteurs par **Carrefour** évoque 80 kilomètres ;
- Auchan Solidaires ou **A2pas d'ici** par **Auchan** ne le mentionne pas ;
- Made in pas très loin par Monoprix ne le mentionne pas non plus ;

La **consommation locale** dépasse les frontières de la consommation alimentaire. Cette tendance touche aussi l'univers des cosmétiques, de l'habillement. **La consommation de produits locaux représente en moyenne 3 % du chiffre d'affaires** Cela représente quelques pourcents selon la taille du magasin :

- En 2022, pour un supermarché, le chiffre d'affaires de produits locaux représente en moyenne 3 % ;
- Pour un hypermarché, ce chiffre descend à 2,2 % ; 0,8 % pour les magasins hard discount.

Au grand maximum, le chiffre d'affaires en provenance des produits locaux pourrait ne jamais dépasser les 5 %, compte tenu de l'offre et la capacité de production.

Un marché de 40 milliards d'euros

Le marché de la consommation locale serait d'environ 40 milliards d'euros.

L'étude en question va même jusqu'à dissocier les produits sous appellation officielle d'origine et de qualité (AOP, AOC, IGP, STG, et Label Rouge) pour une évaluation de 8 milliards d'euros.

Annexe 5 - Le passage de Système U à Coopérative U assoit la force du modèle

Source : d'après un extrait Interview LSA, Dominique Schelcher, Le PDG de Coopérative U, propos recueillis par M. Picard et Y. Puget, 20/05/2024

LSA - Les 16 et 17 mai, vous réunissez les associés de U, environ un millier sur 1 200. Quels sont les objectifs d'un tel congrès interne ?

Dominique Schelcher - [...] Cela va nous permettre de révéler un nouveau nom pour Système U, coup d'envoi d'une nouvelle trajectoire. Nous nous rebaptisons Coopérative U à partir de ce congrès. Je ne serai donc plus PDG de Système U, mais PDG de Coopérative U. Ce passage à Coopérative U assoit la force de notre modèle. Les enseignes, Hyper U, Super U, U Express et Utile, ne changent pas. En 2024, nous assumons notre forme de commerce et notre façon de l'exercer. Jusqu'en 1983, nous nous sommes appelés Unico, puis Système U, qui avait été créé cette année-là par Jean-Claude Jaunait : il invente alors ce nom pour le U de l'unité. Depuis 2022, Système U assume d'avoir des prix bas. Et maintenant, nous assumons d'être une coopérative.

Ce changement correspond également à un anniversaire...

D.S. - La coopérative U fête ses 130 ans. [...] L'état d'esprit des pionniers est intact. 2 idées prévalent : l'indépendance, des petits épiciers de village résistent face aux grands magasins de la ville, et l'association, depuis l'origine.

Le terme de coopérative ne parle pas à tout le monde. Comment s'y retrouver entre les coopératives de distributeurs, d'agriculteurs, de consommateurs... ?

D.S. - Nous ne sommes pas une coopérative de distributeurs, mais de commerçants, et donc d'associés. Nous sommes des patrons indépendants qui s'associent pour avoir une capacité d'achat et des services, autour de fortes valeurs, à commencer par l'implication de chacun à l'échelle de son magasin. C'est aussi un système avec beaucoup de solidarité, particulièrement en cas de coup dur. Une coopérative, c'est avant tout un état d'esprit.

Trois distributeurs alimentaires en France sont fondés sur le modèle de coopérative (avec E.Leclerc et Intermarché) et, pourtant, ils n'ont pas la même mentalité...

D.S. - Absolument. Ce modèle peut se déployer de façon différente. Nous sommes très libres chez U. Nous tenons aussi beaucoup à la transparence. Notre conception du pouvoir est aussi différente : chez U, il n'y a qu'un statut d'associé alors que nous sommes un groupe multiformat. Un homme équivaut à une voix. Pour les grandes décisions, la voix d'un U Express vaut autant que celle d'un Hyper U.

Vous avez listé tous les avantages d'une coopérative. Quels en sont les inconvénients ?

D.S. - Comme nous sommes très démocratiques, les indépendants ne supportent pas de se voir imposer une décision à laquelle ils n'ont pas participé.

Le commerce va devoir faire de gros investissements dans les années à venir pour mener à bien les transformations digitales et environnementales...

D.S. - Bien sûr, nous investissons beaucoup, avec un seul critère, le retour sur investissement. En 2024, nous investirons 1 milliard d'euros : 550 millions d'euros dans la rénovation des magasins, 450 millions d'euros dans nos outils collectifs, la logistique et les systèmes d'information. C'est un peu plus que ces trois dernières années, où nous avons investi 900 millions d'euros, dont la moitié dans les magasins.

Y a-t-il des magasins dans le rouge ? Quelle est votre marge nette ?

D.S. - Très peu de magasins sont dans le rouge. Le résultat de la coopérative est, par définition, à 0 en fin d'année, le résultat net de nos magasins autour de 2 % du CA.

En France, les indépendants cumulent seuls 50 % du marché de la distribution alimentaire. Travail bien fait ou parce que les intégrés sont déficients ?

D.S. - Les deux. Pour les trois enseignes que vous évoquiez, le modèle est gagnant. Nous avons fait un énorme travail de modernisation permanente, clé de notre résilience. Nous avons aussi investi dans les prix pour contenir l'inflation. Enfin, un patron à la tête d'un magasin fait la différence. Et d'ailleurs, les intégrés essaient de développer la location-gérance, mais je ne suis pas sûr que cela règle tout.

En revanche, les leaders mondiaux ne sont que des groupes intégrés...

D.S. - C'est vrai, mais c'est une spécificité française depuis les années 60. Cela dit, en Europe, il y a aussi des indépendants forts, ICA (Suède) ou Edeka (Allemagne).

Le contexte inflationniste n'a-t-il pas encore accru la force de votre modèle ?

D.S. - Si, car là encore nous avons pu réagir vite. Nous avons pris sur nos marges pour limiter la hausse des prix, au total plus de 100 millions d'euros, ce qui est aussi possible parce que nous avons la chance de ne pas dépendre d'un cours de Bourse. Mais nos marges sont en tension. Nous cherchons à nous rattraper par les volumes.

Quels sont les modèles qui vous inspirent ?

D.S. - Nous nous inspirons davantage de leurs modèles commerciaux que de leur fonctionnement de coopérative : continuer à pérenniser notre propre modèle, autour du multiformat d'Hyper U à Utile, en passant par le cœur du réacteur, Super U. C'est le format le plus efficace, parfait équilibre entre les PGC (Produits de Grande Consommation), les produits frais traditionnels et le non-alimentaire. La coopérative U doit accélérer encore sur l'e-commerce (2018, le cap de 1 milliard d'euros de CA). L'objectif est de doubler ce chiffre en améliorant l'exécution en magasin, encore trop disparate, notamment dans les drives (bornes accueil dans les PDV - Points de vente). Nous voulons passer à 1 000 magasins de proximité et 1 200 magasins U pour atteindre un total de 2 200 points de vente, contre 1 745 actuellement. La coopérative U souhaite une croissance rentable et source d'épanouissement pour ses associés. Dans le cas de la vente de Casino, par exemple, les conditions ne correspondaient pas à notre mode d'exploitation et les investissements seront très lourds. Nous l'assumons complètement : nous serons à l'écoute si des magasins sont à vendre.

Oui à Origine-Info, gage de transparence

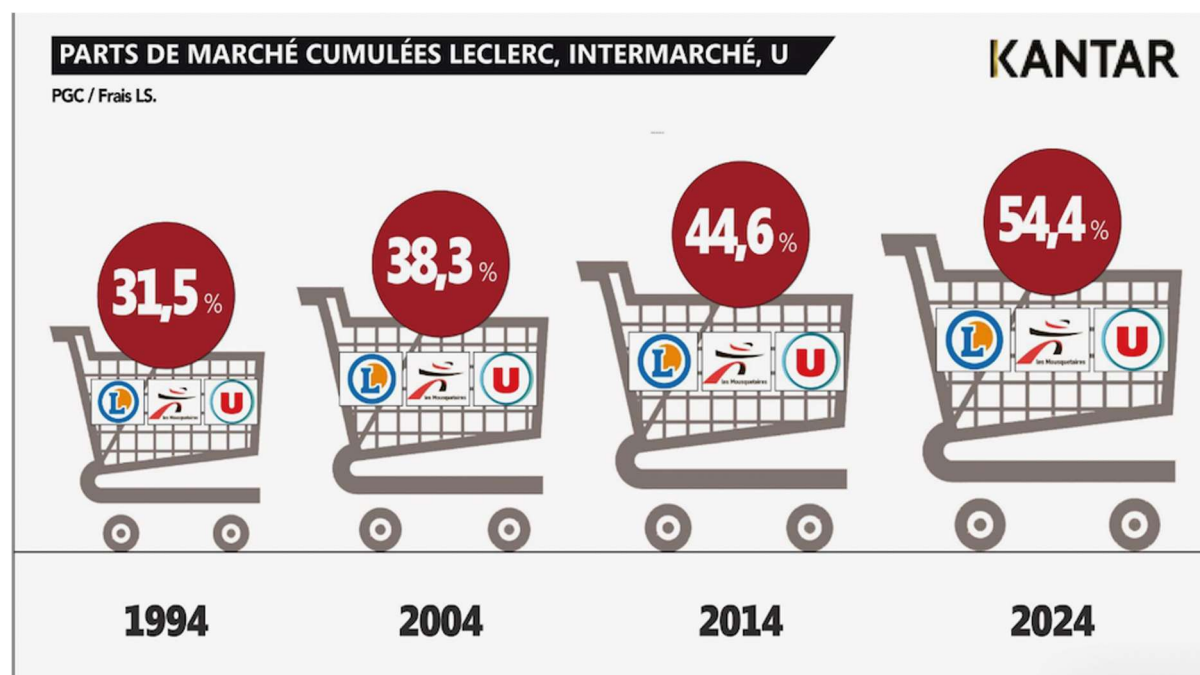
D.S. - Depuis 2019, U est engagé sur la transparence des matières premières contenues dans ses marques propres et sur la symétrie des origines. Selon l'UFC-Que Choisir, nous sommes parmi les meilleurs élèves. Nous sommes d'accord pour la création d'un logo, simple et compréhensible, dématérialisé. Nous allons le tester dans les drives. De plus en plus de Français regardent l'origine des produits. La mention Union européenne ne suffit pas.

Comment allez-vous poursuivre votre expansion ?

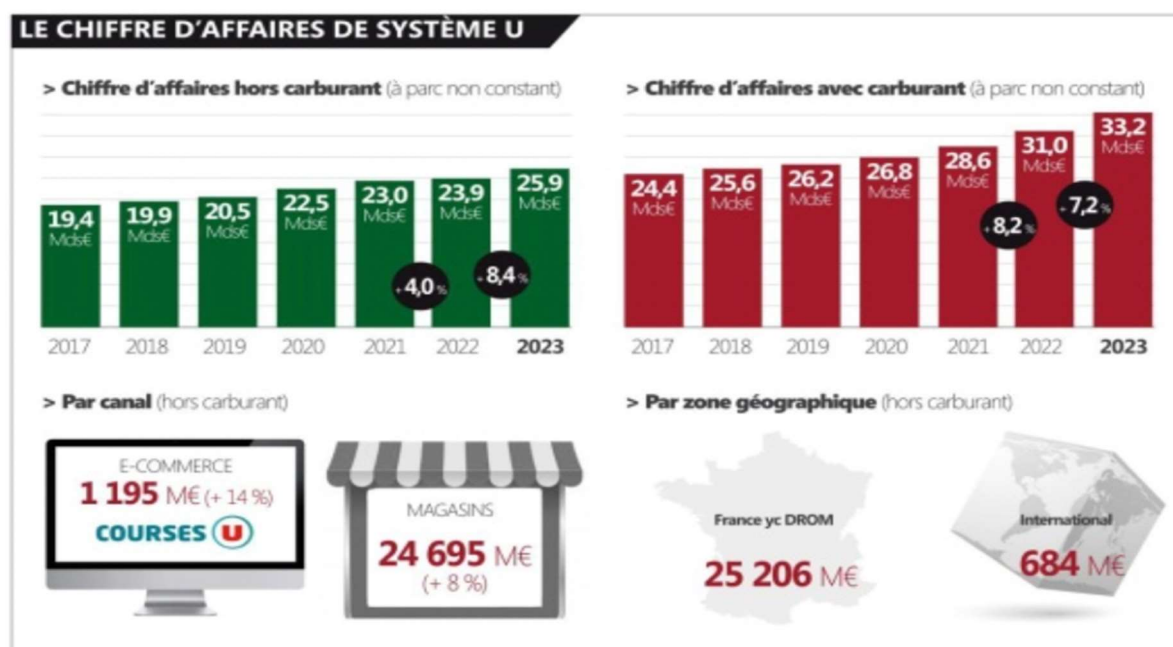
D.S. - L'intégration de Schiever, qui nous rejoint en 2025, est un exemple. 100 magasins vont prendre l'enseigne U et une centaine de franchises auront accès à nos produits. Il est de plus en plus dur de créer des magasins. Depuis 2018, nous avons réussi à ouvrir une centaine de magasins de proximité.

Annexe 6 - Performance des enseignes

Sources : Dauvers Edition ; Kantar



Différentiel de performance 2002-2022, en PDM valeur (Source : Dauvers Editions)



LE PARC SYSTÈME U

CA hors carburants, à magasins non constants

+ 64 144 m² en 2023

HYPER U

66 mags.

5 962 m² (moyenne)

CA: 3,9 Mds€ (+ 7,2 %)

SUPER U

764 mags.

2 705 m²

18,2 Mds€ (+ 8,1 %)

U express

430 mags.

899 m²

2,88 Mds€ (+ 11 %)

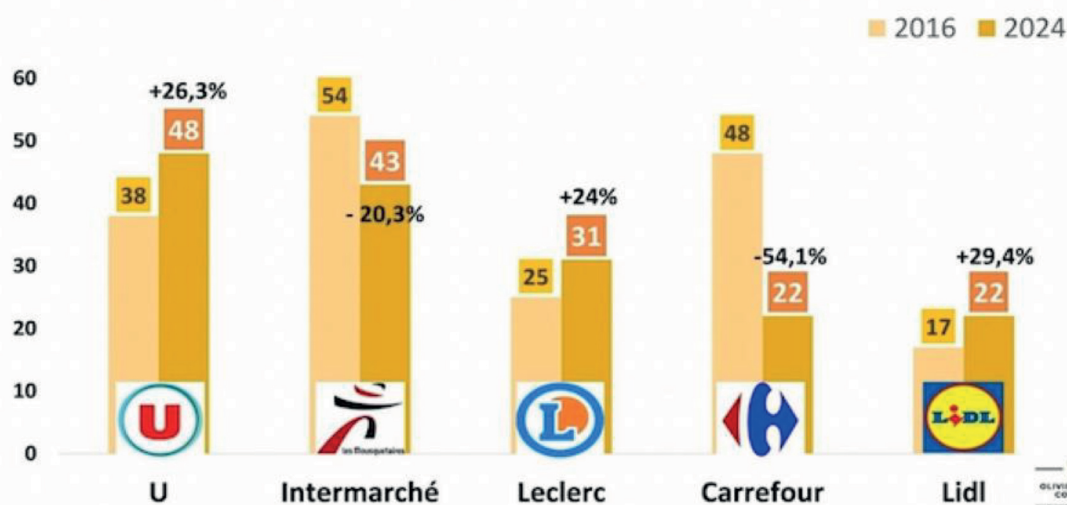
Utile

466 mags.

324 m²

0,9 Md€ (+ 13 %)

Evolution de la teneur en matières premières Origine France dans les MDD (en % entre 2016 et 2024)



Sources : adaptées de FIMIF (2016) et Consotrust (2024) par Olivier MEVEL Conseil

QUEL LIEN ENTRE INDICE PRIX ET GAIN DE PDM ?

A CAMP 3 2024 / Évol PDM vs N-1 / Indice prix DISTRI PRIX Indices SM pour Intermarché et U

NielsenIQ a3distrib
by NielsenIQ



Annexe 7 - Système U. Petit et fier de l'être, quelques repères historiques

Source : Les Échos, Enjeux, n°208, L. Cousteau, 1/12/2004.

Atypique, ce groupement d'indépendants ne cesse de progresser, aux dépens des Auchan et autres Intermarché. Clés du succès : proximité et... démocratie.

[...] En 2003 les formats U étaient perçus comme trop petits, trop hexagonaux, trop indépendants et la vague de concentration allait les submerger. Mais le format a résisté et grignoté des parts de marché. [...] Depuis 1998, le réseau U gagne lentement mais sûrement des parts de marché (0,3 % par an en moyenne) [...].

Désaffection pour l'hypermarché au profit de la proximité ?

Les « U » ont résisté au hard discounter, à la loi Galland en proposant une gamme premier prix et en multipliant les petits formats de magasins et en se tenant prêts à une relance de la guerre des prix [...]. Petits mais malins, hexagonaux mais concentrés sur un seul marché, indépendants mais dotés d'un solide esprit de groupe... Loin d'être purement conjoncturel, le succès de Système U relève d'un modèle économique et managérial qui, jugé improbable il y a quelques années, fait ses preuves aujourd'hui. Premier élément clé de cette réussite : la proximité. [...] Cette dernière n'est pas un concept tombé d'en haut mais une réalité vécue depuis l'accueil du magasin, objet d'un soin tout particulier, jusqu'au suivi des parts de marché par catégorie de produits décortiqué dans chaque point de vente bien avant que la mode du *category management* n'envahisse les grandes enseignes. Deuxième facteur d'efficacité, la concentration sur le marché français. Tandis que leurs homologues intégrés ou indépendants se diversifient à l'étranger, les « U » investissent dans leurs magasins [...]. Au-delà, la véritable force des « U » réside dans un mode de fonctionnement et d'organisation original, véritable socle de la solidité et de l'efficacité du modèle, où l'histoire quasi « génétique » du groupement a croisé les ambitions et la « vista » de J-C Jaunait. Lorsque celui-ci prend la tête du groupement en 1973, quelque 6 000 épiciers sont regroupés au sein d'une cinquantaine de coopératives régionales qui achètent en commun à travers le Comptoir coopératif d'achat Unico. Modernisation et agrandissement des magasins, création d'une enseigne commune, Super U, et concentration des coopératives régionales... Au fil des ans, le groupement d'achat Système U va se transformer en un réseau de vente doté d'une stratégie de communication et de marketing propre, d'une conception commune de l'assortiment des rayons et des magasins, à l'instar des recettes mises en œuvre par les groupes intégrés. Le management du groupement s'organise autour de quatre entités régionales, certaines décisions restant centralisées au niveau national. Ce déploiement va contribuer à le renforcer et garantir un subtil équilibre entre le local, le régional et le national, qui fait la marque de fabrique du groupement. [...] **Un homme égale une voix.** A la base, 42 « GEP » *Groupes d'Échanges et de Propositions*. [...] Tous les associés d'un département - les propriétaires de magasins - se réunissent le 2^{ème} jeudi du mois et y sont informés des décisions des différents conseils d'administration (régionaux ou nationaux) comme des projets à venir. Instance de discussion et d'influence, chaque GEP fait remonter jusqu'aux commissions ses propositions, ses constats ou ses opinions sur tel ou tel dossier en

cours. À l'échelon supérieur, une cinquantaine de commissions sont en effet organisées, autour d'un thème bien précis : épicerie, bazar, fidélisation, *merchandising*, signalétique, assortiment... Elles réunissent elles aussi chaque mois, à la fois des associés issus ou non des GEP et des permanents salariés spécialistes du thème en question constitués en binômes. Ce binôme, propre à Système U et développé à presque tous les échelons, se révèle apparemment efficace en termes de management. [...]

Annexe 8 - Système U en croissance de + 8,4 % en 2023

Source : Points de Vente, 15/02/2024.

Dynamisme de Système U qui enregistre une croissance de son chiffre d'affaires de + 8,4% avec, notamment, 21 créations de magasins. Avec un chiffre d'affaires de 25,89 milliards d'euros hors carburant (+ 8,4 %) et une part de marché de 11,8 % fin 2023 (+ 0,2 point sur un an), les Magasins U poursuivent leur croissance. Malgré les incertitudes économiques, les résultats confortent la position de la coopérative comme 4^{ème} distributeur français. Le taux de pénétration des foyers a augmenté en 2023 pour s'établir à 41,3 %, avec un panier moyen de 41€ (+ 3,7 %). Les Magasins U poursuivent aussi leur progression sur le digital. Avec désormais 959 magasins, soit plus de la moitié du réseau, le site en ligne CoursesU.com enregistre des ventes en hausse de 14 % en 2023, à 1,2 milliards d'euros.

PARC DE MAGASINS EN CROISSANCE

Avec plus de 64 000 nouveaux mètres carrés en 2023, la croissance du réseau se caractérise par 21 créations, 36 ralliements, 2 transferts et 35 agrandissements de points de vente. La coopérative se renforce également à l'international (Afrique, Andorre, Ile Maurice, Pacifique et Amérique du Nord) avec un chiffre d'affaires de 684 millions d'euros. Le réseau s'est ainsi agrandi de 5 nouvelles ouvertures de magasins et de 4 ralliements en Afrique, pour un total de 132 magasins hors de France métropolitaine.

FILIÈRES RENFORCÉES

Parmi les précurseurs avec le lancement de leur panier de 150 produits U à prix coûtant en février 2023, les Magasins U ont décidé de prolonger en 2024 cette opération pour faire face à la poursuite de l'inflation. Les produits U ont ainsi vu leurs ventes augmenter de 3,64 % en volume l'an dernier. Dans la lignée de son engagement en faveur de la souveraineté alimentaire française et du bien manger, la coopérative accentue ses relations avec le monde agricole à travers 35 démarches « *Le meilleur du local* » et quelque 50 filières U. Sur l'année 2023, 3 nouveaux contrats de filière ont été signés pour les champignons en conserve, le jus de pomme et le cidre, ainsi que le miel à la marque U. [...]

Annexe 9 - Données sur les magasins U : 2022, 2023, 2024

Sources : LSA, Linéaires web, ESM, site web U.

Tableau n°1 : données 2022 Magasins U ⁽²⁾				
Formats de magasins	Nombre de magasins en 2022	Surface moyenne en 2022	Chiffres d'affaires 2022	
			CA TTC hors carburant	CA TTC avec carburant
Utile	424	323 m ²	786 000 000 €	
U Express	413	871 m ²	2 590 000 000 €	
Super U	764	2 674 m ²	16 830 000 000 €	
Hyper U	67	5 941 m ²	3 630 000 000 €	
CoursesU.com	907 unités de magasins qui proposent ce service			1 005 000 000 €
Magasins U	1668		23 880 000 000 €	30 950 000 000 €
Export : 6,6% du CA total des magasins U DROM	132 ⁽³⁾			879 000 000 €
Autres régions (Afrique, Andorre, Ile Maurice, Pacifique, Amérique du Nord, Saint-Pierre-et-Miquelon)				698 000 000 €

⁽²⁾Source : Communiqué de presse du 27 mars 2023 - Résultats annuels 2022 sur www.magasins-u.com

Tableau n°2 : données 2023 Magasins U ⁽³⁾				
Nombre de magasins en 2023 ⁽⁶⁾	Surface moyenne en 2023 ⁽⁶⁾	Chiffres d'affaires 2023		
		CA TTC hors carburant	CA TTC avec carburant	
466	324 m ²	885 822 000 €		
430	899 m ²	2 874 900 000 €		
764	2 705 m ²	18 190 000 000 €		
66	5 962 m ²	3 891 360 000 €		
959 unités de magasins qui proposent ce service				1 200 000 000 €
1726		25 890 000 000€ ⁽⁶⁾	33 180 000 000€ ⁽⁷⁾	

⁽³⁾Source : LSA N°2784 du 22 février 2024 "Système U signe une croissance de 8,4% de ses ventes en 2023"

⁽⁷⁾Source : LSA web du 15 février 2024 "Système U signe une croissance de 8,4% de ses ventes en 2023"

⁽⁶⁾Source : Linéaires web du 15 février 2024 "Système U en croissance de +8% pour 2023"

Tableau n°3 : autres données Magasins U ^(4, 5, 6)		
	2023	2024
Parts de marché	11,8% ⁽⁴⁾	12% ⁽⁵⁾
Progression part de marché	+0,2 point ^(3, 4)	+0,4 point ⁽⁵⁾
Panier moyen en 2023	41€ (+3,7%) ⁽⁴⁾	
Marque propre U	+3,64% des ventes ⁽⁴⁾ en volume ⁽⁷⁾	
Part de voix prospectus		-2 point ⁽⁵⁾
Investissements publicitaires		-45% ⁽⁵⁾
Taux de pénétration des foyers	41,3% ^(6, 7)	
Nouveaux mètres carrés	64 114 ⁽⁶⁾	
Créations de magasins	21 ^(6, 7)	
Transferts	2 ⁽⁷⁾	
Agrandissements de points de vente	35 ⁽⁷⁾	
Ralliements d'enseignes	36 ^(6, 7)	

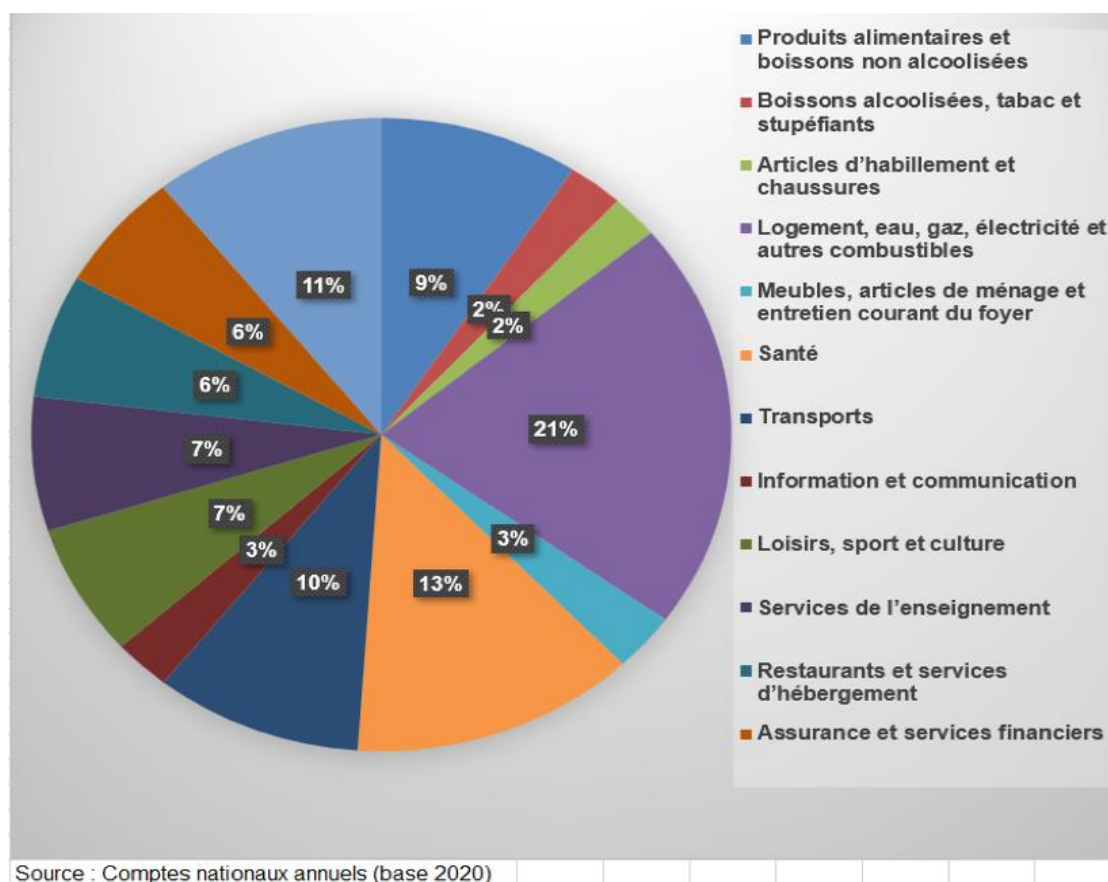
Annexe 10 - La transformation des dépenses de consommation en France

Source : Extrait de Statista, T. Gaudiaut, 6/03/2024.

[...] Comme le révèlent les données de l'Insee, la part de l'alimentation dans le budget de consommation moyen des Français a nettement diminué au cours des dernières décennies. La part des dépenses d'alimentation, boissons et tabac est ainsi passée de 31 % du budget au début des années 1960, à 18 % de nos jours. Néanmoins, elle reste le deuxième poste de dépenses devant les transports (près de 13 %). Ce n'est pas le seul type de dépenses à avoir drastiquement baissé : l'habillement et les chaussures, qui comptaient pour 12 % du budget moyen à l'époque, n'en représentent plus qu'environ 3 % de nos jours.

Parallèlement, ce sont surtout les dépenses liées au logement - incluant chauffage, éclairage et équipement - qui ont pris le plus de poids dans le budget, avec une part qui est passée d'environ 20 % à 33 % des dépenses moyennes de consommation sur la période étudiée. En comparaison, le poste de dépenses des transports (+1,9 point de pourcentage), celui des communications, loisirs et culture (+2,2 points), celui de la santé (+1,8 point), ainsi que celui des autres biens et services (+3,8 points), affichent une hausse moyenne dans le budget nettement moins importante depuis les années 1960.

Consommation finale effective des ménages par fonction à prix courants en % en 2023



Annexe 11 - Grande distribution et circuits courts

Source: The Conversation, D. Chaney, C. Roznowicz, M. Schill et P. Odou, 27/03/2023.

Comment la grande distribution peut-elle intégrer avec succès les circuits courts ? Après 2 décennies marquées par les scandales alimentaires à répétition (vache folle, lasagnes à la viande de cheval, lait infantile, œufs au fipronil) et par une volonté croissante de consommer « autrement », les circuits courts ont pris un certain essor. Ils étaient par exemple récemment mis en avant quand l'exécutif discutait de la mise en place d'un panier anti-inflation avec les firmes de la grande distribution. Réglementairement, ils sont définis par la présence d'un intermédiaire au maximum, quel qu'il soit, entre le producteur et le consommateur. Aux formats variés, marchés, AMAP, ou autres magasins de producteurs, ils sont généralement présentés et organisés comme des alternatives à la grande distribution. Il s'agit bien de deux mondes que tout oppose, surtout si l'on considère les circuits courts dits de proximité, dans lesquels le produit parcourt moins de 100 kms entre lieux de production et de vente. Les consommateurs associent ces derniers à des valeurs qualifiées de « domestiques », une production artisanale, locale et traditionnelle, fabriquée en petite quantité et vendue à prix relativement élevé. Ce prix est associé à une qualité accrue des produits. Les grands distributeurs sont associés à des valeurs « industrielles », une production à grande échelle, standardisée et à prix bas, synonyme de faible qualité. Comment, avec ces associations présentes dans l'esprit des consommateurs, les grands distributeurs peuvent-ils vraiment intégrer les circuits courts ? La chose peut sembler difficile à envisager et à mettre en œuvre.

Quête de légitimité. Les conséquences sociales et environnementales des actions des grands distributeurs s'avèrent scrutées avec de plus en plus d'attention. La plupart d'entre eux se sont mis à proposer des produits issus du circuit court, notamment pour leur approvisionnement en produits frais (fruits, légumes et viandes) en contractualisant directement avec des producteurs locaux sans passer par les centrales d'achats. Leclerc a, par exemple, lancé ses Alliances locales en 2007, Intermarché communique sur le « zéro intermédiaire », Carrefour teste ses « Potager city ». Quel écho néanmoins chez le consommateur ? Va-t-il y voir un comportement légitime ? Des travaux ont montré que certains consommateurs jugent ce type d'actions comme opportunistes de la part des grands distributeurs. Pour ces individus, l'objectif final des distributeurs serait en effet de chercher à réaliser toujours plus de profit. Serait-ce sinon une façon pour les grands distributeurs d'améliorer leur image ? À quelles conditions ?

Tels ont été les enjeux d'un travail de recherche récent. Une expérience a consisté à soumettre à des consommateurs différents extraits de presse fictifs présentant sous différents angles des démarches de grands distributeurs envers des producteurs locaux. Quelque 120 participants étaient interrogés à leur sujet. Les résultats montrent que les distributeurs qui soutiennent les producteurs locaux en leur permettant de vendre leurs produits dans leurs magasins semblent positivement perçus. Les clients affirment vouloir fréquenter ce type de magasins. Un type de consommateurs dispose d'ailleurs d'une sensibilité particulièrement accrue à de pareilles actions : les

consommateurs dits « locavores », ceux qui possèdent une préférence forte pour les produits locaux et partagent les valeurs domestiques explicitées précédemment.

Oublier ses marges. Faire une place aux acteurs de l'économie locale a été encore mieux perçu en période de crise. Lors de la phase la plus aiguë de la pandémie, les entreprises qui ont ouvert leurs portes aux producteurs locaux et leur ont dédié des espaces de vente ont reçu une légitimation particulière des locavores. Beaucoup d'agriculteurs et d'artisans peinaient alors à vendre leurs produits directement aux consommateurs, que ce soit en allant vers eux ou en tentant de les faire venir sur leurs lieux de vente. Actuellement, la crise inflationniste semble renforcer également le souhait de nombreux consommateurs d'une relocalisation des activités de production agricole et d'acheter davantage de produits locaux à des prix raisonnables. L'enjeu pour les grands distributeurs est de trouver un compromis entre les valeurs domestiques fortement plébiscitées par les acteurs adeptes des circuits courts, et les valeurs industrielles qui ont fait le succès de la grande distribution. Ce compromis, comme identifié dans une deuxième étude réalisée auprès de 170 répondants, fonctionne surtout quand il prend la forme d'un soutien désintéressé aux producteurs locaux : les consommateurs évaluent positivement le fait que les grands distributeurs proposent des produits issus de circuits courts uniquement si cela est fait sans que les distributeurs ne prennent de marge sur ces actions.

Ainsi, pour être pleinement acceptés par les consommateurs comme des acteurs des circuits courts, les grands distributeurs ont-ils tout intérêt à communiquer explicitement le soutien qu'ils apportent aux producteurs locaux. Il s'agit néanmoins de faire savoir clairement qu'ils le font de manière désintéressée, c'est-à-dire sans réaliser de profit sur cette action. Privilégier la publicité dans la presse locale comme principal moyen de communication semble un bon moyen pour cela afin de conserver une cohérence avec l'action de soutien aux producteurs locaux. Il paraît également nécessaire que la communication se poursuive sur le lieu de vente à travers l'information, de manière à ce que les consommateurs identifient clairement les espaces et les produits dédiés aux producteurs locaux.

Annexe 12 - Système U, s'adapter à une nouvelle donne

Source, Les Échos, Entreprises, P. Bertrand, 22/03/2021

« La crise a validé le modèle de supermarchés avec un fort ancrage local de Système U » Dominique Schelcher - Président de Système U.

Comme pour tous les distributeurs alimentaires, l'activité de Système U a été portée par la crise du Covid...

Dans cette crise sans précédent, les associés de Système U et leurs collaborateurs que je remercie ici pour leur engagement se sont mobilisés pour assurer la continuité de l'approvisionnement des Français. Notre chiffre d'affaires a progressé, hors essence, de 8,3 % et notre part de marché a progressé de 0,3 point, à 11,1 %. Les U sont devenus durablement le quatrième distributeur français, derrière Leclerc, Carrefour, Intermarché, devant Auchan et Casino.



Comment expliquez-vous cette progression ?

La crise a validé notre modèle, celui des supermarchés avec un fort ancrage local. Nous sommes la seule enseigne à avoir progressé en ne jouant pas uniquement sur le prix, mais également sur un point historique et fort, l'humain, ainsi que sur la qualité, les produits locaux et l'attention aux filières. Notre modèle de supermarché est aujourd'hui le plus compétitif du marché, et je dirais, modestement, le plus responsable.

Quelles leçons tirez-vous de cette année hors norme ?

La filière alimentaire française a réussi à fonctionner malgré les difficultés. Les magasins ont adopté des protocoles de sécurité efficaces, la chaîne logistique s'est adaptée. Alors que dans bien des domaines, il est apparu que la France était dépendante de la production d'autres pays, nous avons affirmé notre souveraineté alimentaire. Aujourd'hui, il nous faut protéger cette souveraineté. L'autre leçon est le coup d'accélérateur à l'e-commerce.

C'est-à-dire ?

Nous avons gagné quatre ans avec des ventes en ligne qui ont explosé de 50 %, à près de 1 milliard d'euros. Notre site CoursesU.com, qui a augmenté son trafic de 45 %, et les livraisons à domicile ont crû de 84 %. Le drive représente désormais 5,1 % de notre activité et l'e-commerce 9 %. Nous ne sommes pas encore au niveau de notre part de marché globale, mais presque. En 2020, environ la moitié de nos 1 600 magasins ont pratiqué la vente en ligne. Les associés qui rechignaient à cette pratique s'y sont mis.

Et comment a évolué la demande des clients ?

La troisième leçon, qui vaut pour nos approvisionnements, c'est, à cause du télétravail et de la fermeture des restaurants, l'intérêt des consommateurs pour la cuisine, les produits bruts et l'aménagement de leur intérieur. Enfin, les tendances d'avant-Covid se sont poursuivies comme l'attrait pour la seconde main dans le textile.

Le coût des mesures de sécurité sanitaire a-t-il pesé sur vos investissements ?

Nous estimons ce coût à 115 millions d'euros. Malgré cela, nous avons investi 90 millions dans nos structures. En 2021, ce sera 114 millions et les magasins investiront 400 millions dans leur modernisation. Nous achevons la refonte de notre logistique et l'uniformisation de notre réseau informatique. L'an passé, nous avons connu une panne informatique très importante qui nous a coûté presque un point de croissance, en raison des ruptures en magasin. Nous allons créer un nouveau système au prix d'une cinquantaine de millions d'investissements pendant plusieurs années.

Un autre chantier sera celui de l'optimisation de notre e-commerce. Aujourd'hui, nous pratiquons le *picking*. Nos employés constituent les colis en puisant dans les rayons qui ont été réapprovisionnés le matin. Cela ne répond à aucune logique. Nous allons créer des entrepôts dédiés au commerce en ligne, sur le modèle de ce qu'ont fait une dizaine d'associés à Lyon.

Le gel de la création de surfaces commerciales souhaité par le gouvernement vous inquiète...

Nous sommes en phase de développement. Nous avons repris 5 Géant, qui ont gagné 40 % de ventes en devenant Hyper U. Nous créons 90.000 mètres carrés de surface de vente par an, environ. Depuis le moratoire demandé par le Premier ministre, de nombreux projets ont été repoussés en Commission nationale d'urbanisme commercial. La distribution ne peut pas être le bouc émissaire de l'artificialisation des sols. Le commerce doit s'adapter à l'évolution des zones de chalandise, au développement de villes nouvelles.

Ne doit-il pas aussi prendre sa part dans la lutte climatique ?

Nous sommes ouverts à des réflexions sur des modèles d'expansion plus vertueux. Dans les zones de montagne, on crée des magasins sur moins de surface avec des parkings à étages, par exemple. Il est aussi possible de reconverter des friches. Il faut opérer une évolution progressive et non pas brutale. Ce que la crise a montré, c'est que le pays ne peut pas se satisfaire de la décroissance. Si le gouvernement n'avait pas aidé l'économie, elle se serait effondrée. C'est ce que l'on a vu. Pour 2021, nous sommes confiants. La consommation reprendra dès que les choses reviendront à la normale. Depuis le début de la crise, une partie des Français a pu épargner : 110 milliards à la fin de 2020.

Selon vous, la crise laissera-t-elle des traces ?

Il y a une fatigue, une lassitude chez les Français. Il faut que la France se retrouve et un énorme travail doit être fait pour recréer du lien, notamment avec les jeunes. Chez U, nous sommes prêts à les accueillir. Nous avons 600 CDI à pourvoir dans notre logistique et des milliers d'emplois dans nos magasins. Nous avons 2 700 apprentis et alternants dans l'entreprise. Je lance aussi un appel aux saisonniers pour cet été : c'est le moment de postuler.

Annexe 13 – Ancrage local de Système U

Source : Les Echos, E. Thierry-Aymé, 27/08/2020.

Comment repenser son mode de production et de vente quand la concurrence se diversifie et que le comportement de la clientèle évolue ? En misant sur le local, et la complémentarité de l'offre, voici la réponse apportée par le groupement coopératif Système U.

Au Super U de Joué-lès-Tours en Indre-et-Loire, les fins de semaine se ressemblent. Chaque mercredi, le patron, qui a pris la succession de son père, concède une boutique dans sa galerie aux producteurs locaux de l'association Tours de ferme, qui réunit des exploitants situés dans un rayon de 80 km alentour. Fromages, viandes et légumes sont ainsi vendus directement sur place. Au début de l'aventure, le père a dit à son fils : « *Mais, tu fais rentrer la concurrence dans le magasin !* » explique Thierry Desouches, le porte-parole de Système U. Au contraire, lui pensait qu'il s'agissait d'une offre complémentaire, d'un nouveau service rendu. Et, ça marche ! Les clients sont au rendez-vous. Un exemple parmi tant d'autres des initiatives prises, un peu partout en France, par les 1 200 patrons du groupement coopératif pour séduire la clientèle tout en valorisant leur écosystème. [...].

Partenariats avec le monde agricole

Le président de Système U, Dominique Schelcher, enfonce le clou : « *Nous sommes une coopérative où les patrons de magasin sont propriétaires de leur entreprise. Le fruit de leur travail local est réinvesti localement. Ils le font en circuit court en faisant appel aux entreprises locales pour des prestations ou des produits* ». Pour faire fabriquer ses propres produits U, la coopérative n'hésite pas non plus à s'appuyer sur un réseau de PME dans toute la France. Et, dès qu'elle le peut, à nouer des

partenariats avec le monde agricole, en signant des accords qui portent sur des engagements de volumes et de prix garantis. « *C'est un travail de filières de longue haleine auquel nous tenons tout particulièrement* », souligne D. Schelcher. Du fait de son histoire et de son implantation, ce soutien et cette proximité sont la priorité des membres de la coopérative, qui regroupe aujourd'hui 1 600 magasins indépendants, dont la moitié dans des communes de moins de 5 000 habitants, et emploie 65 000 collaborateurs. Un maillage « au plus près du terrain » avec des magasins à taille humaine, plus proche des 2 000 à 3 000 m² et des nouvelles attentes du consommateur, que des 10 000 à 12 000 m² des hypers, stars des années 1980, mais qui peinent désormais à séduire. « *Aujourd'hui, de plus en plus de consommateurs ne réfléchissent plus simplement avec leur porte-monnaie, poursuit T. Desouches, mais agissent aussi en citoyen* ». Ils s'intéressent à l'origine des produits, au bien-être animal, se préoccupent de la fabrication...

S'adapter aux types de distribution alternatifs

La concurrence s'est également démultipliée : Internet sur le non-alimentaire, essor des systèmes de distribution alternatifs, type Amap, dans l'alimentaire, circuits courts, enseignes spécialisées, restauration à domicile dans les zones les plus urbanisées, etc. Une multiplication de l'offre qui contraint tous les distributeurs à « *s'adapter au risque de périliter* », prévient T. Desouches. Et la voix de Système U de se montrer confiante cependant : « *notre mode d'organisation coopérative nous rend beaucoup plus agile, plus efficace pour répondre à cette nouvelle donne* ». Avec notamment les avantages d'une centrale d'achats, associés à une large marge de manœuvre laissée à chaque patron de magasin pour remplir ses rayons. Quid, enfin, des conséquences du Covid ? « *Nous sommes encore en phase d'atterrissage* », précise T. Desouches. Pendant le confinement, la valeur du panier moyen a augmenté, tandis que la fréquentation a diminué, avec un report vers le drive. Les commandes de Courses U ont ainsi été multipliées par 2. Le chiffre d'affaires augmentant, lui, de 10 à 20 % selon les magasins. « *Même si les choses se sont un peu calmées, nous pensons que c'est durable*, souligne le responsable de la communication de Système U. *Pour les grosses courses notamment, celles qui nécessitent peu d'implication de la part du consommateur.* » Et, pour les autres ? Les commerçants U comptent bien aussi être au rendez-vous.

Annexe 14 - Transformation digitale de la Grande Distribution : tendances et Innovation

Source : www.digital-conseil.fr, 11/06/2024.

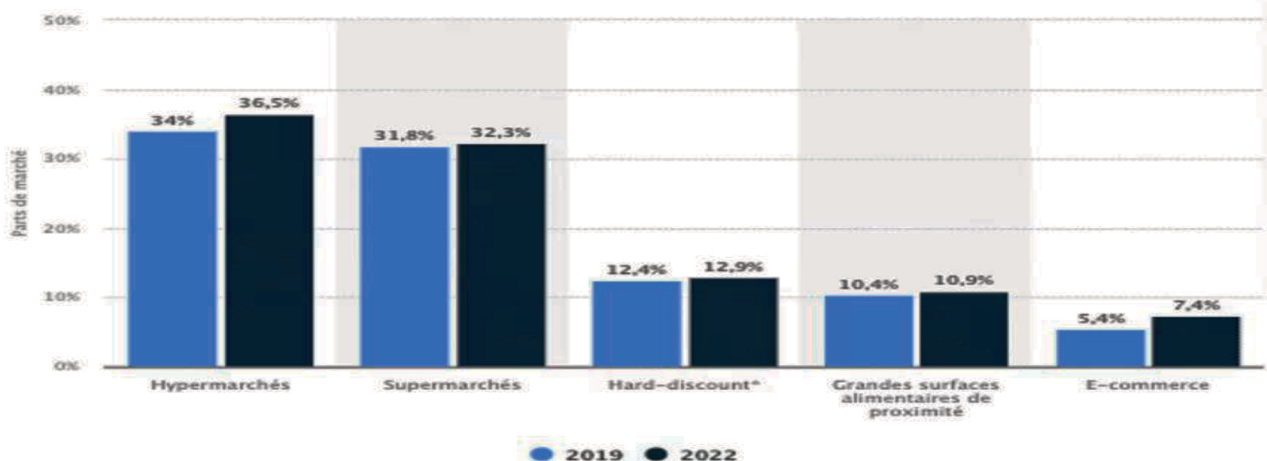


Le numérique modifie les comportements des consommateurs, que ce soit dans la réflexion avant l'achat, ou dans le choix du canal d'acquisition. De leur côté, les enseignes de grande distribution font sans cesse l'effort de se moderniser. Aujourd'hui, on parle de métaverse ou de supermarché virtuel dans lequel le consommateur vient chercher ses produits virtuels, comme WallMart l'imaginait en 2022.

Le problème, **c'est que tout le monde s'emballe pour le shopping Web 3.0**, avec des NFT, des biens virtuels payés en cryptomonnaie, **sauf les acheteurs !!!** Visiblement, 66 % des consommateurs ne sont pas intéressés pour du shopping virtuel dans le métaverse, selon une étude récente de Censuwide pour Productsup menée auprès de 5.698 personnes âgées de plus de 16 ans en Europe et aux États-Unis. Les acteurs du commerce et notamment de la grande distribution cherchent à mieux comprendre les évolutions du marché et s'adapter aux attentes de leur cible.

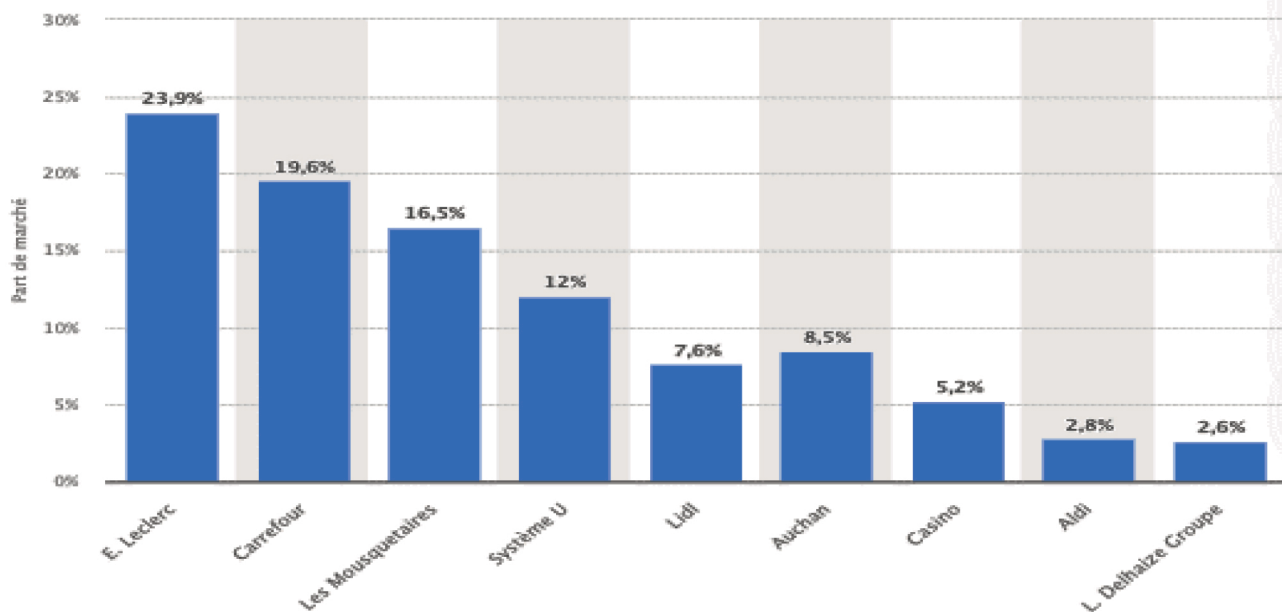
Quels sont les impacts du digital sur la grande distribution ? L'e-commerce est-il juste un moyen supplémentaire d'acheter ? Ou a-t-il profondément transformé nos façons d'acheter et de vendre ?

La place de l'e-commerce dans la répartition des ventes en France. Le digital bouscule le commerce dans le monde entier, redéfinissant les pratiques et les attentes des consommateurs. En France, bien que l'e-commerce ait gagné en popularité, il ne représente encore que 7,4 % des ventes en 2022. En comparaison, les Hyper-Supermarchés et Hard discounters dominent largement le marché avec une part de 81,9 %. Cette disparité illustre l'importance persistante des points de vente physiques dans les habitudes d'achat des Français, malgré l'essor du commerce en ligne. [...].



Répartition des ventes en valeur de produits de grande consommation en France par circuit de distribution, en 2019 et 2022. Source : Statista 2024

Les enseignes qui s'en sortent le mieux en France sont E. Leclerc, le leader de la grande distribution avec 23,9 % de parts de marché valeur, suivi par Carrefour (19,6%) et le groupe des Mousquetaires (16,5 %) entre le 22/01 et le 18/02/24.



Répartition des parts de marché en valeur des groupes de distribution alimentaire en France entre le 22 janvier et le 18 février 2024. Source : Statista 2024

Le secteur de l'alimentaire est moins touché par la vente sur internet, avec **seulement 7% des achats alimentaires réalisés en ligne**. En revanche, les achats non alimentaires connaissent une adoption beaucoup plus importante, représentant 32,8 % des transactions, selon l'étude réalisée par Opinion Way en Octobre 2023 sur 1007 personnes.

Laurent Landel, président de Bonial, résume cette étude en précisant que :

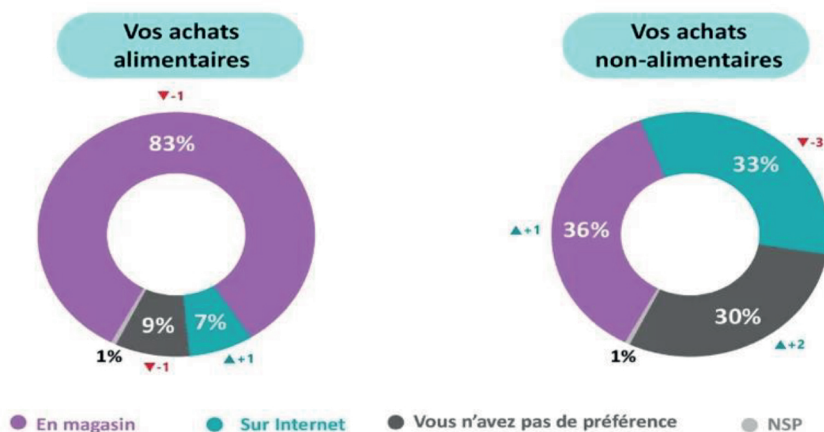
« Les magasins et la grande distribution sont au cœur de la vie des Français qui les considèrent cette année encore comme très utiles. Que ce soient pour les courses alimentaires et les achats non-alimentaires, le point de vente physique demeure le canal d'achat privilégié des Français, devant le e-commerce. Et pour cause, plus qu'un lieu d'achat, le magasin est reconnu par les Français comme utile pour créer des emplois qualifiés et contribuer au dynamisme des territoires. La hausse des prix rend le contexte incertain et les attentes des Français envers la grande distribution, véritable défenseur de leur pouvoir d'achat, plus importantes. »



Les préférences d'achat selon le type de commerce

Q. Pour un produit et un prix équivalent, où préférez-vous réaliser vos achats ?

1007 personnes

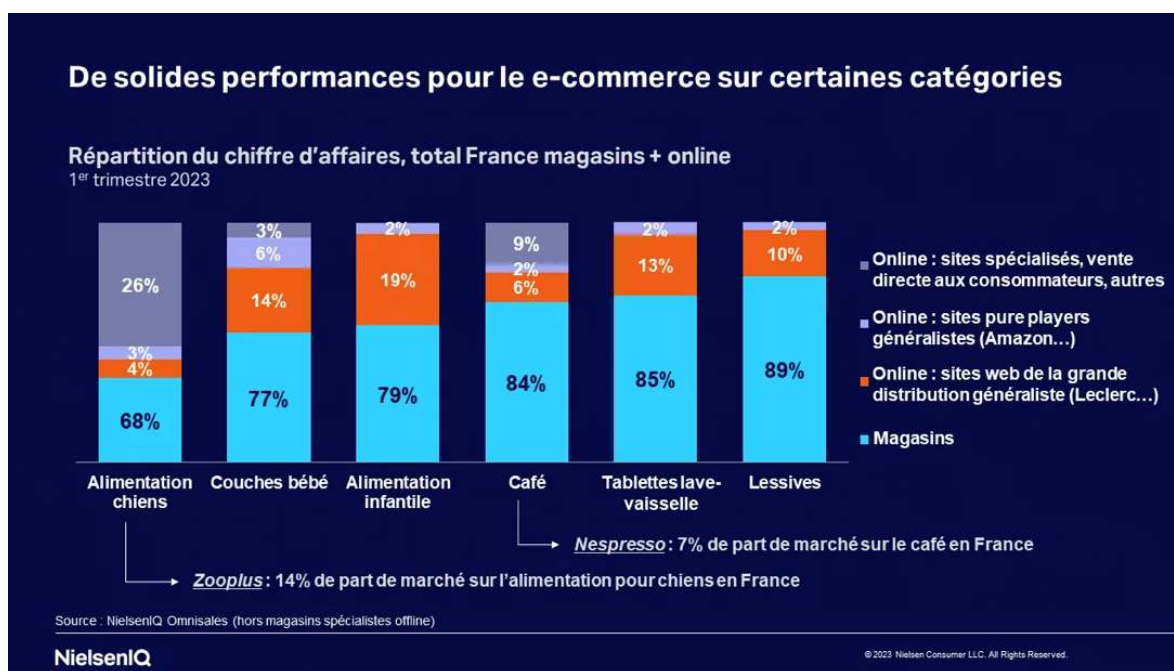


“opinionway” pour bonial

▼ / ▲ Evolutions par rapport à la vague de novembre 2022.

15

Cependant, certains produits alimentaires, comme le café et la nourriture pour animaux, connaissent une popularité croissante sur le net. Ces segments spécifiques du marché alimentaire tirent profit de la commodité et de la variété offertes par les plateformes en ligne et attirent de plus en plus de consommateurs, comme le démontre l'étude NielsenIQ de 2023.



L'e-commerce : un canal de vente qui révolutionne les habitudes de tous les acteurs.

En 2023, 42 millions de Français, soit près de 85% de la population, effectuent des achats en ligne, selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad). Cette adoption massive de l'e-commerce est particulièrement marquée chez les jeunes (18-24 ans) et les catégories socioprofessionnelles supérieures. Fait notable, même 82% des retraités font leurs achats sur internet.

Les consommateurs deviennent flexibles dans leurs habitudes d'achat et naviguent entre différents circuits de distribution en fonction du type de produit et du service recherché. Parmi les points d'attention principaux :

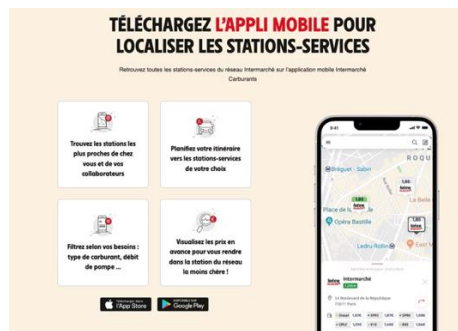
- **La livraison** : une amélioration de la satisfaction a été observée, avec une hausse de 39 % en 12 mois, d'après une étude menée par la Fevad et Harris Interactive en décembre 2023.
- **Les facilités de paiement** : offrir des options de paiement est un critère décisif pour attirer et fidéliser les acheteurs en ligne.
- **La revente de produits sur internet** : cette pratique gagne en popularité, surtout parmi les 25-34 ans.

Ces éléments mettent en évidence l'évolution des attentes et des comportements des consommateurs à l'ère du digital, où la commodité et la flexibilité priment [...].

Les enseignes de grande distribution ont étoffé leur gamme de services et e-services :

Les enseignes de grande distribution ont élargi leur offre de services numériques pour répondre aux attentes des consommateurs. En utilisant des applications et des e-services, elles facilitent les achats, créent des repères, et renforcent la fidélité des clients. Désormais, ces enseignes se positionnent comme des prestataires de services complets. Elles proposent des offres telles que le tourisme, la banque, les

assurances et la téléphonie mobile pour les particuliers. Elles introduisent également des produits d'occasion, des services de location qui répondent aux besoins croissants de durabilité et d'économie.

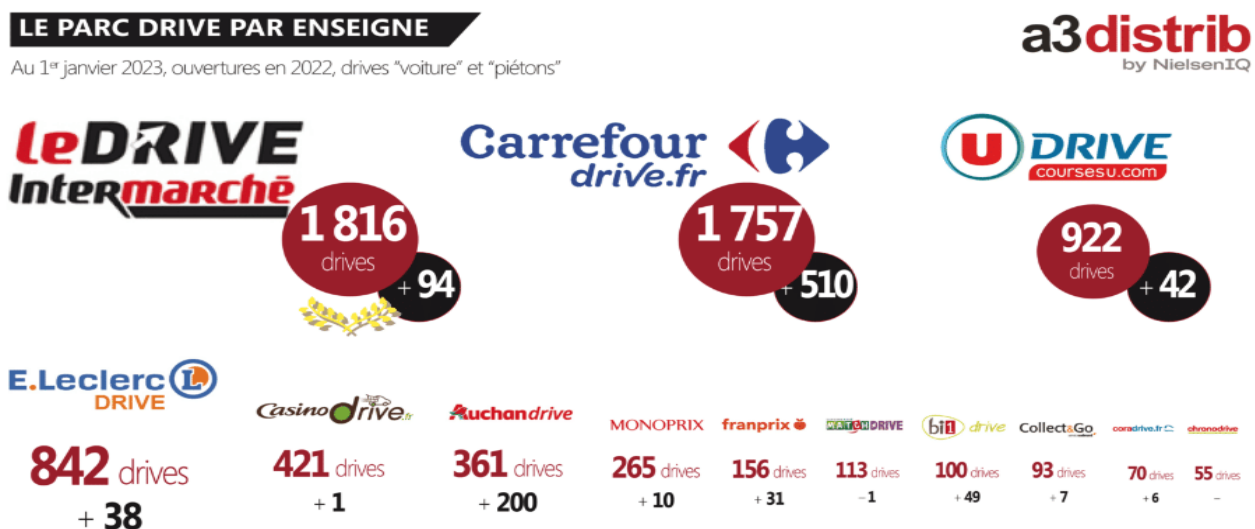


Pour la clientèle professionnelle, les enseignes développent des services spécialisés. Par exemple, la Carte Carburant Pro est un outil de gestion de flotte qui permet aux entreprises de paramétrer et de contrôler l'utilisation des cartes essence.

Les commerçants digitalisent les programmes de fidélité :

C'est Lidl qui mène la danse du nombre de clients inscrits à son programme de fidélité avec 786 500 d'utilisateurs actifs en février 2023, suivie par E. Leclerc avec 635 700 d'utilisateurs actifs. Tandis qu'Intermarché en compte 165 300 à la même date. L'atout majeur de Lidl est d'avoir totalement dématérialisé sa carte fidélité, ainsi que les coupons de promotions : en effet, ni la carte ni les coupons n'existent en physique. Il faut télécharger l'application pour bénéficier des réductions en caisse. Argument imparable surtout en période inflationniste sur laquelle Lidl s'est bien appuyé !

Le click-and-collect, un canal de distribution qui prend des places :



Les enseignes de grande distribution ont considérablement élargi leur offre de services numériques, et le click-and-collect en est un exemple phare. E. Leclerc, leader dans ce domaine en France, comptait 842 drives en janvier 2023, après avoir lancé ce service en 2018. Bien que les ventes via ce canal restent marginales par rapport aux ventes en magasin, le click-and-collect a permis à E.Leclerc de renforcer sa visibilité et de consolider sa position de leader de la grande distribution en France.

Le succès du click-and-collect repose sur sa capacité à répondre aux attentes des consommateurs d'aujourd'hui, qui recherchent à la fois la facilité des courses en ligne et la rapidité de la collecte en magasin. Cette stratégie omnicanale permet à E.Leclerc de diversifier ses offres tout en proposant une expérience client améliorée.

DRIVE : LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES PRINCIPALES ENSEIGNES

Chiffre d'affaires tous produits, incluant les drives "voiture", "piéton" et la LAD effectuée depuis un site drive



Cette transformation numérique du secteur de la grande distribution permet d'optimiser chaque étape du parcours client, depuis la recherche de produits jusqu'à l'achat final [...].

Une publicité plus efficace grâce aux outils de Business Intelligence

Auparavant, la publicité était uniquement menée par des affiches, des achats Presse, ou des campagnes TV. Les critères de ciblage restaient descriptifs, tels que l'âge et la zone géographique. Et l'analyse du ROI (Retour sur investissement) était très approximative.

Avec le web et les cookies tiers, les sites ont pu collecter des quantités énormes de données comportementales sur :

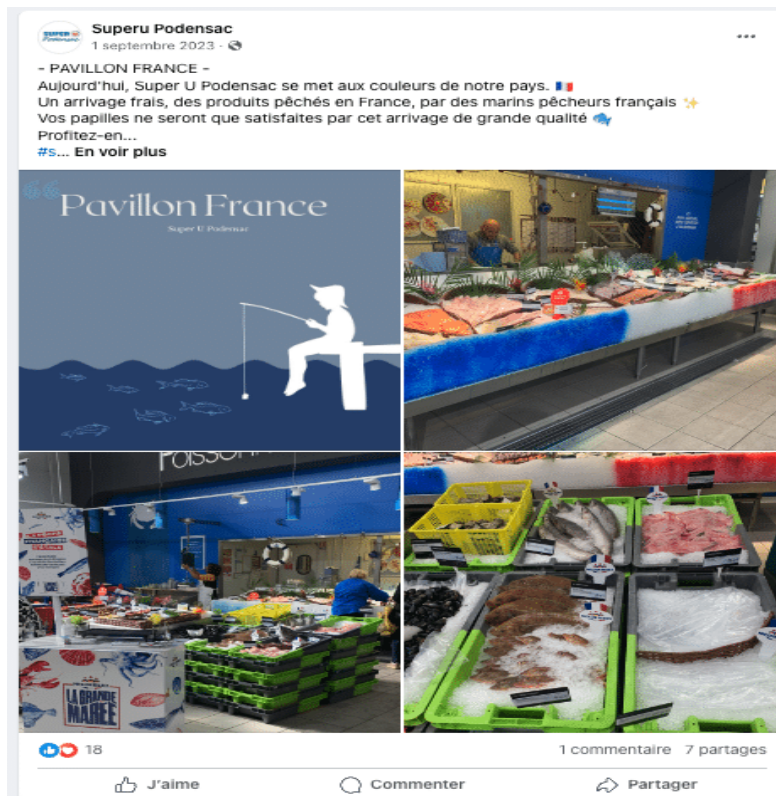
- Les loisirs de leurs internautes ;
- Sur leur provenance, à savoir, quelles pages web les ont amenées sur le site de l'e-commerçant ;
- Sur leurs habitudes de connexion et de consommation ;
- etc.

Toutes ces données sont collectées dans d'énormes bases de données, des outils de Business Intelligence, des DMP (Data Management Platform), qui sont ensuite scrupuleusement analysées. Ainsi, les supermarchés ont pu affiner leurs critères de ciblage et proposer des contenus publicitaires de plus en plus en phase avec les besoins des clients.

De nouveaux outils digitaux ont également permis aux hypermarchés de mesurer les performances d'une campagne display, ou d'une campagne sur les réseaux sociaux grâce aux outils de webanalytics comme Google Analytics ou Matomo [...].

Les catalogues et offres promotionnelles remplacés par des formats digitaux

La grande distribution a longtemps distribué des catalogues d'offres promotionnelles dans les boîtes aux lettres de sa zone de chalandise. Cette pratique est remise en question par des préoccupations environnementales croissantes. Avec l'adoption de la loi Climat de juillet 2021, certaines régions, telles que Bordeaux, Agen et Grenoble, ont commencé à tester l'interdiction des prospectus dans les boîtes aux lettres. Cette initiative StopPub vise à réduire les déchets papier, estimés à environ 900 000 tonnes de prospectus distribués chaque année en France, soit 30 kg par foyer.



En réponse à ces nouvelles réglementations, les hypermarchés se tournent de plus en plus vers des **formes de publicité en ligne** (catalogue digital, réseaux sociaux, publicités display, etc.), qui sont non seulement plus écologiques, mais aussi plus efficaces pour mieux cibler les consommateurs. [...]

L'affichage des tarifs en temps réel

Des solutions d'affichage dynamique permettent d'actualiser les tarifs au plus juste avec de l'IA, anticipant les fluctuations de tarifs et les ruptures de stock.

Carrefour a conçu son propre module de gestion de tarifs « Promoteur des ventes », outil puissant qui permet à l'enseigne de gérer efficacement sa tarification et ses promotions, en s'appuyant sur l'analyse des données en temps réel pour prendre des décisions stratégiques et optimiser ses revenus.

Les caisses enregistreuses ou le « paiement » robotisé

Au début des années 2000, le processus de l'encaissement a évolué avec l'arrivée de nouveaux logiciels intégrés aux CRM et aux données collectées en ligne. Cette avancée a permis d'optimiser la gestion des transactions et d'améliorer l'expérience client.



Depuis 2014, **Decathlon** a mis en place des puces RFID sur tous ses articles, ce qui a entraîné des gains de productivité significatifs en logistique. En 2022, **l'installation de caisses enregistreuses RFID a simplifié et accéléré le passage en caisse, réduisant les erreurs de transaction.**

Actuellement, Decathlon explore l'utilisation de la technologie RFID dans une économie circulaire de recyclage avec le fil « RFID E-Thread ». Ce fil, capable d'intégrer une puce RFID, pourrait servir à la traçabilité, l'authentification, la lutte contre la contrefaçon et comme dispositif antivol.

[...]. En 2023, presque 100 % des supermarchés et hypermarchés en France disposent de caisses en libre-service. Cependant, le bilan reste mitigé en raison des vols et des insatisfactions des clients.

Annexe 15 - Système U - la transformation digitale, un potentiel à exploiter

Source : LSA, M. Deneux, 09/06/2021

La pandémie a accéléré la croissance digitale de la coopérative. Malgré un chiffre d'affaires e-commerce proche du milliard d'euros et 51 % de croissance en drive, le groupement doit encore composer avec une organisation en silo et accélérer sur de nombreux chantiers.

Sur le dernier triennat, la transformation numérique de Système U s'est intensifiée sur le rythme d'une valse à plusieurs temps, l'année 2020 donnant un sérieux coup d'accélérateur à l'activité digitale du groupement. À l'image de l'ensemble des acteurs de la distribution alimentaire, les associés ont dû mettre les mains dans le cambouis pour assumer une très forte demande en matière d'e-commerce. Que ce soit dans le domaine de la livraison, mais aussi du circuit du drive qui pèse plus de 90 % de la vente en ligne alimentaire en France, suivant les dernières estimations de NielsenIQ. Associé gérant à Sisteron (04), Emmanuel Hugon ne peut qu'abonder : « *La crise du Covid a converti les derniers Gaulois chez nous. L'état d'esprit du réseau a complètement basculé. Il n'est plus nécessaire de convaincre nos collègues d'investir sur le digital.* » Il faut dire que le moment est charnière pour le groupement. Dopée par la pandémie, l'activité de Courses U, le service de drive et de LAD de l'enseigne, a crû de 51 % pour désormais culminer à 927 millions d'euros.

Pourtant malgré ses 742 unités, soit le deuxième parc en France selon LSA Expert, Courses U n'est encore que la cinquième force française du circuit en termes de part de marché, très loin derrière E. Leclerc, qui trône près de la moitié du gâteau du drive en France. Et au terme de l'exercice 2020, le circuit représentait 5 % du chiffre d'affaires du distributeur, soit un large potentiel encore inexploité. L'augmentation de cette quote-part devient l'objectif à échéance, comme le confirme C. Ricateau, associée à Talange (57) et membre du comité digital du groupement : « *Nous sommes en train d'opérer une transformation radicale au sein de nos magasins et de proposer des outils digitaux à l'ensemble de nos collaborateurs. Ceux-ci ont un impact très significatif sur la productivité et le confort de travail.* »

Multiplier les drives

Cette phase d'équipement englobe le déploiement des dispositifs sans fil et des PDA équipés de MobUlis et MobUdrive. Soit des back-offices embarqués lancés il y a trois ans et qui seront déployés à l'ensemble du parc cette année. L'outil permet aux salariés de gagner en agilité et de connaître l'état des ventes, des stocks ou les dates de prochaines livraisons en temps réel. Outre le fossé qui le sépare d'E.Leclerc, Système U a vu Intermarché le dépasser en PDM sur le circuit en 2020. Bien décidée à ne pas laisser un autre train lui passer sous le nez, la coopérative incite tous ses points de vente à s'équiper d'un service de drive d'ici à la fin de l'année. Objectif que les Mousquetaires ont également annoncé. Pour le moment, seuls les Hyper U sont tous équipés. Pour E. Hugon, la lenteur de déploiement s'explique par la nature même du groupement. Toute décision stratégique est arbitrée par chaque associé en fonction de sa conjoncture économique : « *Les collègues n'ont pas tous les moyens d'investir dans le drive. L'objectif est d'équiper l'ensemble des Super U à la fin de l'année. Il faut encore persuader quelques associés. Et nous sommes en train de déployer le circuit sur la proximité* », admet-il. Le modèle du drive accolé est préconisé dans la stratégie de l'enseigne et représente 80 % du parc du distributeur à date. Même si des initiatives de drives déportés fleurissent, comme à Draguignan (83). Avec

un certain succès puisque le site aurait atteint son seuil de rentabilité, comme le pointe Stéphane Benhamou, associé exploitant également un hypermarché de 7.000 m2 dans la cité varoise : « *La transformation numérique n'est plus un sujet mais une obligation. Elle s'est imposée et nécessite des investissements colossaux avec un ROI relativement long. Il faut continuer à investir, les dirigeants de notre groupement sont dans cette optique.* »

Refonte des sites

Bien que plus mesuré en termes de poids économique, le segment de la livraison à domicile n'est pas exclu de cette stratégie. Le groupement souhaite que l'ensemble de ses points de vente fournissent un service de LAD à la fin de l'exercice. Qu'il soit collaboratif (partenariat avec Shopopop), en sous-traitance avec Star Service, ou 100 % internalisé, comme à Lyon où les associés de la périphérie ont créé un entrepôt mutualisé, lui aussi rentable cette année. Des pilotes avec Uber Eats sont aussi engagés par certains membres du groupement. De l'avis général des associés, l'organisation en silo de l'enseigne freine encore sa transformation digitale. Pour preuve, la refonte de la totalité des sites e-commerce sous une seule bannière a tardé à se matérialiser. Elle verra le jour dans les prochains mois. L'unification prochaine des applications mobiles entrera aussi dans cette logique. La pandémie ayant fait tomber les barrières des derniers récalcitrants.

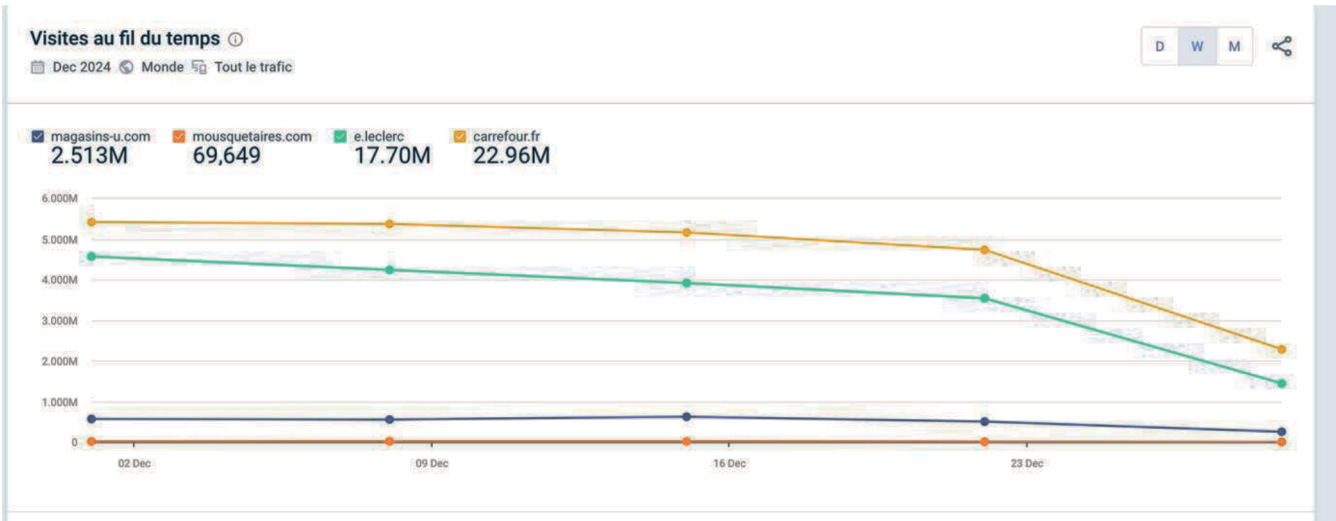
Six chantiers en cours ou à venir

- Drive. Déploiement sur l'ensemble du réseau (supermarché et proximité) à la fin de 2021. Nouveau back-office pour la préparation des commandes sur le portail Courses U.
- LAD. 100 % du réseau équipé d'un service de livraison d'ici à la fin de l'année 2021 (collaboratif, interne ou externalisé).
- Unification. Mise en place d'un portail unifié avec un client unique, de manière à compter un seul point d'entrée comme l'ont fait certains concurrents (E. Leclerc, Cora).
- Personnalisation. Grâce à l'intelligence artificielle, la plate-forme mise en place il y a trois ans offre une personnalisation et des préconisations en fonction du profil des consommateurs et donne des résultats significatifs depuis une année.
- Refonte globale des systèmes d'information. Un plan d'investissement massif est en finalisation pour offrir une architecture plus adaptée aux besoins actuels des associés.
- Appli. Actuellement, le client dispose de l'appli Course U et d'une autre pour le paiement. Une application mobile unique, regroupant les points de fidélité, le ticket de caisse et U paiement, est envisagée à brève échéance.

Annexe 16 - Trafic des sites web sur l'ensemble des canaux digitaux en déc. 2024

Source : www.similarweb.com, Publié en 2024.

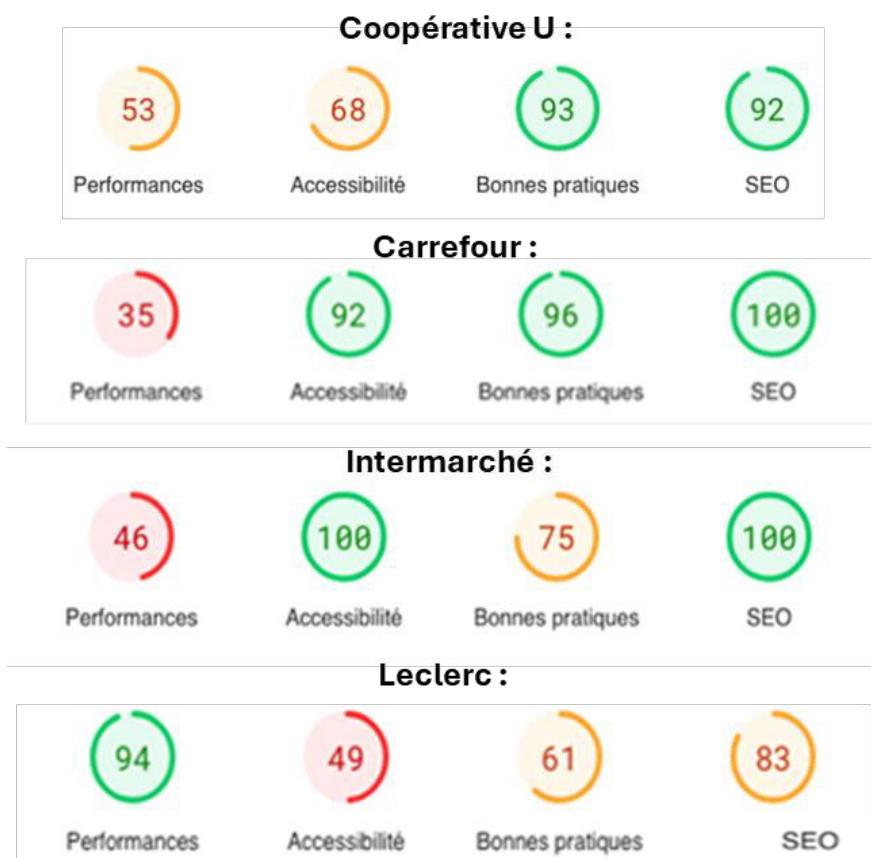
Classement national ⓘ		Classement du secteur ⓘ	
📅 Dec 2024 🇫🇷 France		en 🛒 ...merce et shopping/eCommerce et shopping - Autres	
Domaine	Rank	Domaine	Rank
🇺🇲 magasins-u.com	#635	🇺🇲 magasins-u.com	#425
🇫🇷 mousquetaires.com	#23,134	🇫🇷 mousquetaires.com	N/A
🇫🇷 e.leclerc	#139	🇫🇷 e.leclerc	#65
🇫🇷 carrefour.fr	#61	🇫🇷 carrefour.fr	N/A



Engagement ⓘ				
Metric	🇺🇲 magasins-u.com	🇫🇷 mousquetaires.com	🇫🇷 e.leclerc	🇫🇷 carrefour.fr
📅 Visites mensuelles	2.513M	69,649	17.70M	22.96M 🏆
👤 Visiteurs uniques mensuels	N/A	N/A	N/A	N/A
👤 Visites / Visiteurs uniques	N/A	N/A	N/A	N/A
🕒 Durée d'une visite	00:02:07	00:02:41	00:02:23	00:03:12 🏆
📄 Pages par visite	4.71	3.16	2.58	5.98 🏆
📈 Taux de rebond	30.97% 🏆	43.84%	59.43%	35.56%
📄 Pages vues	11.84M	219,813	45.62M	137.2M 🏆

Annexe 17 - Performances d'accès des sites web par le mobile, en janv. 2024

Source : [www. PageSpeed Insights](https://www.page-speed-insights.fr/) - Publié en 2024



Indicateurs :	Coopérative U	Carrefour	Intermarché	Leclerc	Moyennes tous secteurs
LCP	2,3 s*	1,4 s	2 s	0,9 s	< 2,5 s
INP	318 ms**	247 ms	199 ms	Non communiqué	200 ms
CLS	0,12 s	0,21 s	0,02 s	0 s	0,10 s
FCP	1,5 s	1,1 s	1,3 s	0,9 s	1,2 s
TTFB	0,4 s	0,6 s	0,5 s	0,6 s	Moins 1 s

Légende :

LCP : *Largest Contentful Paint* : temps de chargement d'un site web

INP : *Interaction to Next Paint* : durée d'interaction globale d'une page web

CLS : *Cumulative Layout Shift* : stabilité visuelle d'un site

FCP : *First Contentful Paint* : temps écoulé entre le moment où la navigation commence et celui où le navigateur affiche le premier contenu à l'écran

TTFB : *Time to First Byte* : laps de temps entre la demande du client (navigateur web) et la réception effective du premier octet de réponse envoyé par le serveur

* s : secondes