

Quand la tech renouvelle les stratégies de la grande distribution

par

Emmanuel Grenier

Directeur exécutif E-Commerce, Data et Transformation digitale, groupe Carrefour

Avec moins de 10 % des ventes, le e-commerce de produits alimentaires est en retard par rapport aux autres segments de marché. Cela n'empêche pas la grande distribution d'entrer de plain-pied dans la numérisation de ses métiers. Les entreprises du *retail* deviennent des entreprises de la tech – des *retail tech*, dans le jargon. L'une des batailles stratégiques est d'être présent sur le smartphone via une appli mobile, et donc dans la poche des clients. Cela permet, grâce à l'IA, de personnaliser à la fois l'offre, les prix et les promotions, et de contribuer ainsi à relever les défis de la rentabilité, de la complexité logistique, de l'omnicanalité et de la monétisation des audiences. Cette accélération technologique vise en priorité la numérisation des magasins physiques, atout maître de Carrefour qui organise ses flux distants (livraison, drive...) à partir d'eux, et dont les stocks doivent donc être exacts et suffisants : une gageure.

Compte rendu du débat du 17 mars 2025, rédigé par Yann Verdo,
en partenariat avec l'École de Paris du management.

Ce cas illustre les indices de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises](#)

- n° 2 – Maîtriser la communication et l'interaction digitale,**
- n° 3 – S'approprier les potentialités de l'intelligence artificielle (connaissance augmentée),**
- n° 8 – S'organiser pour se centrer sur l'exploitation des données (data centric)**
- et n° 14 – Développer et assumer un nouveau rapport à la tech.**

Exposé d'Emmanuel Grenier

J'ai effectué la majeure partie de ma carrière au sein du groupe Casino, où j'ai occupé des fonctions en *supply chain* et IT en Pologne, puis en France, avant de diriger Cdiscount de 2008 à début 2023. En février 2024, j'ai rejoint le groupe Carrefour pour y devenir directeur E-commerce, Data et Transformation digitale. Ce parcours, qui m'a conduit à toucher à de nombreux métiers de la grande distribution, m'a donné une vision d'ensemble et une bonne expérience de ces deux secteurs que sont l'alimentaire et le non-alimentaire, dont les logiques se révèlent, comme nous allons le voir, profondément différentes.

Le e-commerce alimentaire : chiffres clefs et modèle économique

Les chiffres clefs

Le marché global du e-commerce pèse environ 170 milliards d'euros en France. Dans ces 170 milliards, les produits représentent entre 55 et 65 milliards d'euros (selon les sources), le reste correspondant aux services. L'alimentaire représente 20 % du e-commerce de produits.

Le e-commerce non-alimentaire, qui représente donc entre 44 et 52 milliards d'euros de chiffre d'affaires, affiche un taux de pénétration de 15 %, mais il ne croît plus que de 5 à 6 % par an – une croissance essentiellement tractée par Amazon. Le e-commerce alimentaire, beaucoup plus petit (autour de 12 milliards d'euros), a une pénétration assez faible, de 9 à 10 %, mais croît deux fois plus vite, au rythme de 12 % par an.

Cependant, s'agissant du e-commerce alimentaire, l'élément le plus structurant, à ne pas perdre de vue, est qu'il ne représente encore qu'une part marginale du commerce alimentaire considéré dans sa globalité. En effet, plus de 90 % des achats de nourriture sont encore effectués en magasin.

Si l'on regarde maintenant du côté des acteurs leaders, on remarque un point très significatif : tous ceux du non-alimentaire, sauf un, sont de *pure players*. C'est le cas d'Amazon, de Vinted, de leboncoin, de Cdiscount, le seul qui n'en soit pas un étant Fnac Darty. À l'inverse, le e-commerce alimentaire est un secteur multicanal, constitué d'acteurs préexistants, en France (Carrefour ou E.Leclerc, par exemple) et dans le monde (Walmart aux États-Unis, pour ne citer que lui). Cette différence tient essentiellement au prix des produits vendus : alors qu'un smartphone coûte 700 euros, le prix moyen d'un produit dans un panier de e-commerce alimentaire est de 2,50 euros. Cela change tout.

Un modèle décentralisé et fermé

Historiquement structuré par la logistique, le métier du e-commerce alimentaire affiche des taux de rentabilité limités, atteignant un maximum de 4 % en France. Il s'ensuit que ce modèle économique présente deux caractéristiques principales : premièrement, il est décentralisé ; deuxièmement, il est fermé.

Par "décentralisé", il faut comprendre le fait que ce n'est pas en central que se joue le premier rôle, mais dans les magasins eux-mêmes. Dans le non-alimentaire, que ce soit chez Amazon, Cdiscount ou Fnac Darty, tout se fait dans des entrepôts centralisés, chaque groupe en comptant entre 5 et 10 répartis sur tout le territoire français. Dans l'alimentaire, tout repose sur des centaines de points de préparation : Carrefour dispose ainsi de plus de 1 100 magasins où sont préparés, localement, les produits. Il ne saurait en être autrement, et ce pour une raison simple : cela coûterait trop cher de centraliser. Les seules expériences de centralisation économiquement viables sont circonscrites aux abords de centres urbains extrêmement denses, des mégapoles comme Londres ou Paris, et ne représentent qu'une petite partie du marché.

Cette logistique totalement décentralisée se décline en deux sous-modèles. Dans l'un, on prépare les produits directement en magasin, dans les rayons : c'est l'organisation privilégiée par Carrefour ou Intermarché. Dans l'autre, celui des "solos" ou des "hybrides", on crée un magasin-entrepôt autonome, adossé ou non à un magasin normal : E.Leclerc a principalement suivi cette voie.

La livraison se décline, elle aussi, en deux modalités : le drive et la livraison à domicile. À cet égard, la France se distingue des autres pays par la création du drive, qui représente dans notre pays (et lui seul) 80 % du marché du e-commerce alimentaire. Dans tous les autres pays, c'est la livraison à domicile qui domine. Je vois trois raisons à cette "exception culturelle" : primo, le marché français est particulièrement tendu en matière de prix, beaucoup plus que les marchés anglophones ; secundo, la population française est extrêmement éparpillée, ce qui accroît le coût de la livraison à domicile ; tertio, les Français, culturellement, rechignent à payer pour un service tel que la livraison à domicile. Cette dernière n'est donc dominante, dans notre pays, que dans les grandes villes ou dans les zones à fort pouvoir d'achat, où vit une majorité de CSP+.

Cette décentralisation poussée a un impact majeur sur la logistique et, plus largement, sur l'organisation : le e-commerce alimentaire est essentiellement un métier de main-d'œuvre qui, pour des raisons de niveau d'investissement et de retour sur investissement, est peu mécanisé. La plupart des entrepôts du non-alimentaire sont mécanisés, parce que la centralisation le permet. Ce n'est pas le cas des drives ou des magasins, où les frais de personnel représentent entre 30 et 50 % de la marge.

La décentralisation n'est pas non plus sans conséquence sur l'assortiment. Celui-ci est nécessairement "court", inférieur à celui du magasin, parce que l'on ne peut pas se permettre de mettre en ligne la totalité des références de ce dernier. Que l'on ait affaire à un solo ou à une préparation en magasin, c'est toujours un sous-assortiment qui est mis en ligne – dans le premier cas, faute de mètres carrés, dans le second, parce que c'est compliqué et long, pour les employés du magasin, de trouver notamment les "petits" produits, très spécifiques et peu demandés. Le e-commerce alimentaire a donc vu se déployer des stratégies de réduction des assortiments. Le nombre de références d'un drive ou d'un système de livraison à domicile varie de 12 000 à 20 000 items en fonction des modèles, soit 1,5 à 2 fois moins que ce que l'on trouve en magasin. C'est l'inverse de ce que l'on observe dans le non-alimentaire, où les assortiments sont beaucoup plus larges en ligne que dans les magasins, et se comptent en millions, voire en dizaine de millions de références, notamment grâce aux *marketplaces*. C'est en cela que l'on peut dire du modèle alimentaire qu'il s'agit d'un modèle fermé, à assortiment court, qui n'a pas vu le développement de la *marketplace*.

De ces caractéristiques du modèle découlent une certaine politique de prix, qui veut que les prix en ligne s'alignent sur ceux du magasin – cela se vérifie chez tous les distributeurs. Là encore, le modèle diverge de celui qui prévaut dans le non-alimentaire, où les *pure players* ont fortement baissé les prix et mis en difficulté les acteurs historiques de la distribution. Les marchés ont été déséquilibrés par l'irruption du e-commerce dans le non-alimentaire, tandis que l'alimentaire, lui, a peu bougé.

Pour toutes ces raisons, les deux modèles, alimentaire et non-alimentaire, se révèlent, à l'analyse, profondément divergents et même, à certains égards, antagonistes. Cela explique que, lorsque les technologies digitales se sont massifiées, les deux secteurs aient pris des voies diamétralement opposées.

Les grands enjeux pour Carrefour

L'appli : un combat décisif

Le premier enjeu, le plus crucial, est l'application sur smartphone. C'est un enjeu historique dans le non-alimentaire, depuis une quinzaine d'années, mais il prévaut également, depuis cinq ou six ans, dans l'alimentaire.

Cet enjeu de l'appli couvre deux sujets. L'un est la multicanalité. Les acteurs du secteur sont eux-mêmes multicanaux et ils disposent pour la plupart – c'est un héritage du passé – non pas d'une, mais de deux applications : l'une dédiée à la gestion de la fidélité, l'autre au e-commerce. C'est le cas de E.Leclerc, de Lidl, etc. Carrefour, très tôt, a fait l'effort de ne proposer qu'une seule application, au sein de laquelle deux couleurs correspondent aux deux fonctions, une pour le magasin, l'autre pour le e-commerce. C'est important parce qu'un client multicanal consomme en moyenne deux fois plus qu'un client monocanal. Chez Carrefour, 14 millions de clients se rendent régulièrement en magasin disposent d'une carte de fidélité et, parmi eux, 20 à 30 % pratiquent le e-commerce. Leur présenter les deux fonctions dans une même application nous aide à convertir plus facilement les 70 à 80 % restants au e-commerce. Nous leur disons en substance : « *Puisque*

vous utilisez l'appli en magasin pour vos points de fidélité, pour vérifier les prix et les horaires, pour afficher vos tickets de caisse ou nos catalogues en ligne [les catalogues papier viennent de disparaître dans notre Groupe], n'oubliez pas que la partie à gauche, en bleu, peut vous permettre de faire du e-commerce, en mode "livraison à domicile" ou "drive". » Ce prosélytisme est nécessaire, car la bascule vers le e-commerce nécessite un travail de pédagogie.

Une des façons de convaincre les clients de sauter le pas est l'amélioration de l'expérience offerte par l'application. Cette amélioration passe par la personnalisation (sur les trois volets : l'offre, les prix et les promotions), qui est le deuxième sujet. Cette personnalisation est beaucoup plus facile à mettre en œuvre en alimentaire, où l'on achète tout le temps à peu près les mêmes choses. Environ 80 % des paniers intégrés au panier électronique sont personnalisés. Ainsi, les moteurs de recherche ne présentent pas les mêmes produits d'un client à l'autre, car ils prennent en compte nos habitudes d'achat.

Le deuxième combat majeur : celui de l'expansion

Comme je vous l'ai dit, du fait de son caractère extrêmement décentralisé, le e-commerce alimentaire repose sur des milliers de points de préparation en France. L'expansion y est beaucoup plus difficile que dans un modèle centralisé, où il suffit de décider de créer un nouvel entrepôt couvrant une vaste zone géographique. Dans l'alimentaire, cette expansion revêt deux formes. L'une est l'ouverture de nouveaux solos ou hybrides, mais cela nécessite des autorisations délivrées par la Commission départementale d'aménagement commercial (CDAC). L'autre consiste à rogner sur le nombre de mètres carrés des magasins et, en particulier, des hypermarchés confrontés à la baisse du non-alimentaire.

Dans l'alimentaire, l'expansion est beaucoup plus incrémentale que dans le non-alimentaire et, chaque année, l'ouvrage doit être remis sur le métier. Ce travail de fourmi est cependant nécessaire. Je vous ai dit que la pénétration dans l'alimentaire est aujourd'hui de 10 %, contre 15 % dans le non-alimentaire. Or, les projections nous disent que nous serons, d'ici quelques années, dans un secteur comme dans l'autre, à 20 %. D'une façon ou d'une autre, il nous faudra accompagner ce mouvement par un doublement du nombre de mètres carrés dédiés au e-commerce alimentaire.

Troisième enjeu : la rapidité de livraison

Pour le coup, la rapidité de livraison est un enjeu commun à l'alimentaire et au non-alimentaire, mais il se traduit différemment dans les deux cas.

Alors que, dans le cas de la livraison à domicile, les clients passent commande pour une livraison le lendemain, dans celui du drive prévaut une règle simple, celle dite du "J-J" : je commande aujourd'hui, je veux pouvoir retirer ma commande le même jour. Dans ces conditions, si vous augmentez d'un point le taux de commandes qui peuvent être retirées le jour J, vous augmentez d'un point votre chiffre d'affaires pour ce jour. On surveille donc ce taux comme le lait sur le feu. Cela va même plus loin : on prend en compte non seulement le fait que le client passera retirer sa commande le jour J, mais le jour J à un certain créneau horaire privilégié. Or, ce créneau horaire privilégié, même s'il présente des constantes (celui de 18 heures est plus demandé que celui de 15 heures, par exemple), peut varier d'un endroit à l'autre, ce ne sera pas forcément le même à Paris et en province. À cela s'ajoute une compression du temps : le client peut vouloir passer retirer sa commande dans les deux heures, voire dans l'heure qui suit son achat en ligne.

Ce que je vous explique là constitue à mes yeux le paramètre le plus structurant en matière de croissance. Il écrase tous les autres.

Quatrième enjeu : la complétude de la commande

Un enjeu de qualité se joue au niveau de la préparation de la commande. Dans un solo ou un hybride, le stock est toujours juste, ce n'est pas une difficulté. Cela en est cependant une lorsque la préparation de la commande se fait en magasin, dans les rayons. Connaître à l'instant T l'état exact du stock du magasin n'est pas si simple ! On aura beau essayer d'y introduire le plus possible de process industriels, le magasin ne ressemblera jamais à

une usine ou à une chaîne de montage. Les clients, qui le font vivre, y introduisent sans cesse des perturbations. Par exemple, un client prend un produit en rayon et le met dans son caddie : ce produit est alors toujours comptabilisé en stock – et le restera jusqu'à ce que ce client soit passé en caisse –, alors même qu'il se peut qu'il ne soit plus disponible.

Notre principal problème, face à cet enjeu, est donc celui de la véracité du stock, non seulement à l'instant T, comme je viens de vous l'expliquer, mais aussi à brève échéance. Si le préparateur ne prépare la commande que le lendemain matin de l'achat en ligne, quel sera alors exactement le stock? Ici, l'IA peut nous être très utile, pour nous aider à faire de la projection de stock. Si l'algorithme nous dit que, pour tels produits, cette projection n'est que moyennement fiable, on les "dépublie", c'est-à-dire qu'on les retire de la vente en ligne. C'est aussi l'une des raisons qui motivent la réduction des assortiments.

Néanmoins, cela ne règle pas tout. La technologie – et l'IA en particulier – peut nous permettre d'anticiper, mais, à un moment ou à un autre, on se heurte à l'écueil qui consiste à ne pas avoir en stock le produit commandé en ligne. Bien sûr, il existe aussi des algorithmes de substitution, mais leurs recommandations ne valent que pour certains types de produits. Cela signifie que la communication aux clients est un autre aspect crucial de cet enjeu qualité. Il faut être capable de leur dire en temps réel : « *Désolé, nous n'avons pas tel produit. Accepteriez-vous que nous le remplaçons par tel autre?* » L'expérience nous montre que les clients, ainsi prévenus, acceptent très souvent.

Ces enjeux d'excellence opérationnelle peuvent paraître non stratégiques, ils sont pourtant essentiels. Notre métier n'est pas celui de technologue, jonglant avec les brevets ou les formules chimiques. Très basiquement, nous achetons des produits, nous les envoyons dans des entrepôts ou des magasins et nous les vendons aux consommateurs – à un prix constitué pour 80% par le coût d'achat, 15% par les coûts du magasin et 5% par ceux de la logistique. Notre métier est donc intellectuellement simple, mais il est rendu difficile par la question, centrale, du dénombrement et de la mise à l'échelle. À raison de 300 hypermarchés et de 100 000 références par hypermarché, nous comptons 30 millions d'occurrences. À raison de 1 000 supermarchés et de 20 000 références par supermarché, nous comptons 20 millions d'occurrences. Et il faut que, tous les matins, ces 50 millions de produits soient à la bonne place et au bon prix dans tous les magasins.

La technologie est donc fondamentale dans notre métier, mais elle ne doit pas nous conduire à perdre le contact avec le terrain ni avec le métier, qui reste essentiellement un métier d'hommes et de femmes. Cela m'amène à la troisième et dernière partie de mon exposé.

Des technologies en plein essor : IA et retail media

L'IA : un outil omniprésent

Comme je l'ai évoqué, l'IA intervient déjà à de multiples étapes du processus : dans les systèmes de gestion du stock, dans la personnalisation offerte aux clients via l'application, etc. Nous avons cependant devant nous un gros enjeu à venir : celui des agents externes.

Nous avons récemment testé un "agent-faiseur de courses". Nous lui avons donné une consigne (par exemple, « *Achète-nous ce dont nous avons besoin pour faire une raclette.* ») et l'agent a fait les courses en ligne, puis il a payé. Cette petite expérience a révélé quelques problèmes résiduels. Il n'en demeure pas moins qu'il a bel et bien fait les courses!

On peut donc imaginer que, demain, le client humain aura moins de contacts directs avec Carrefour ou avec E.Leclerc, mais qu'il passera par l'intermédiaire de tels agents externes. Il pourrait donc se passer des enseignes, ce qui s'est produit avec Google, il y a quelques années, dans le non-alimentaire : du fait de sa position ultradominante, Google a pu transformer son moteur de recherche en véritable péage, ne laissant aux entreprises pas d'autre choix que de lui verser de l'argent si elles voulaient toucher le consommateur final.

Face à ces agents externes, nous allons développer des agents internes, qui proposeront aux clients de faire leurs courses à leur place sur notre site de e-commerce, en fonction de leurs précédents paniers, de leurs

habitudes d'achat, etc. Il faut aller vite et nous sommes "à fond" sur ce sujet. Il est essentiel que nous gardions le contact direct avec nos clients.

Cependant, l'IA ne se limite pas au e-commerce. Notre stratégie d'IA chez Carrefour est publique, je peux donc en parler librement. Nous avons identifié quatre gros blocs d'optimisation potentiels, correspondant aux quatre piliers du métier : les achats, la promotion, les prix et l'assortiment. Nous avons ensuite demandé à l'IA, bloc par bloc, de nous aider à réaliser ces optimisations. Concernant le dernier bloc, par exemple, l'IA a étudié les phénomènes de cannibalisation, ce qui nous a permis d'optimiser de manière globale notre assortiment. L'étape suivante, sur laquelle nous travaillons en ce moment, consistera à ajuster l'assortiment magasin par magasin, en tenant compte des spécificités de chaque zone de chalandise – deux magasins distants d'une poignée de kilomètres, comme ceux de Sartrouville et de Montesson, doivent avoir des assortiments très différents, puisqu'ils s'adressent à des clientèles elles-mêmes très différentes. Le bloc prix est un autre exemple : on pense tout de suite aux calculs d'élasticité, mais le sujet sur lequel l'IA nous a le plus aidés n'est pourtant pas celui-ci, c'est celui des cohérences de gamme (entre marques de distributeur et marques nationales, en fonction du grammage, des saveurs, etc.). L'IA nous permet de diviser par dix le nombre de telles erreurs, ce qui rend le *pricing* beaucoup plus cohérent pour les clients.

Ces quatre blocs constituent le premier étage de la pyramide IA. Le deuxième étage est l'ensemble des ajustements tactiques rendus possibles par l'IA. L'automatisation du service client en est un exemple.

Le troisième étage de cette pyramide, c'est le fait de donner à tous nos collaborateurs les moyens d'avoir accès à l'IA. Par souci de confidentialité des données, nous avons créé un portail étanche, carrefour.ia. Nous pouvons ainsi laisser la main à un maximum de personnes dans l'entreprise pour qu'elles aient accès à l'IA de manière sécurisée. C'est la meilleure manière de faire remonter des centaines d'idées, surtout de la part des jeunes dont les modèles mentaux sont peut-être moins "enfermants" que les nôtres. C'est de plus un moyen d'inclure toute l'entreprise dans cette révolution technologique, ce qui implique d'accompagner et de former la totalité des collaborateurs.

Le *retail media* : un outil à adapter à l'alimentaire

Notre autre grand enjeu technologique est de trouver comment mettre en œuvre dans le secteur alimentaire cette invention venue du monde du non-alimentaire et des *marketplaces* qu'est le *retail media*¹. Dans la mesure où 90 % du chiffre d'affaires se fait encore en magasin, c'est là qu'il nous faudra aussi déployer cet outil.

Dans cette perspective, nous avons créé une joint-venture avec Publicis, que nous avons nommée Unlimitail. Cette filiale a deux vocations. La première est de faire du *retail media* en ligne, ce qui est désormais bien balisé, mais aussi, de façon moins évidente parce que plus disruptive, en magasin. Cela veut dire que les publicités, qui étaient jusqu'à présent sur des supports papier, doivent maintenant être digitalisées et diffusées sur des écrans. Sa seconde vocation est de pouvoir mesurer l'effet, sur les ventes en ligne et en magasin, de la diffusion d'une publicité en ligne ou à la télévision. C'est un objectif clef pour Unlimitail, qui possède une technologie déjà en mesure de réaliser cela.

Le *retail media* est une formidable opportunité pour les *retailers* alimentaires qui sauront gérer la dimension multicanale. Et nous ne sommes qu'au début de ce vaste chantier.

1. Le *retail media* consiste, en marketing, à placer des publicités sur le parcours d'achat des consommateurs.

Le métier de distributeur

Un intervenant : *J'ai cru comprendre que, ces dernières années, on a observé en France une bascule des commerces intégrés vers les commerces indépendants. Cette bascule est-elle liée à – ou totalement décorrélée de – l'essor du e-commerce ?*

Emmanuel Grenier : E-commerce ou pas, la question “indépendants vs intégrés” se pose au niveau le plus fondamental du métier. Les indépendants, qui sont historiquement une invention d’Édouard Leclerc vieille de soixante-seize ans (1949), représentent aujourd’hui plus de 50 % du marché. Je vous rappelle l’état des forces en présence : E.Leclerc (indépendant, 24 % de parts de marché), Carrefour (intégré, 21 %), Intermarché (indépendant, 17 %), Système U (indépendant, 12 %), Auchan (intégré, 9 %), Lidl (intégré, 8 %), Casino (intégré, 3 %). Et le marché va encore probablement se concentrer. Depuis plusieurs années, Carrefour a basculé en franchise de nombreux magasins. Nous avons compris que, très souvent, localement, un entrepreneur tire toujours mieux son épingle du jeu qu’une structure globale, décidant de loin. Ceci peut s’expliquer par le fait que chaque région, presque chaque petite ville ou chaque village, est un cas particulier, et aussi parce que les franchisés possèdent l’agilité et la vitesse qui caractérisent tous les entrepreneurs.

Int. : *Les intégrés français, en difficulté dans leur propre pays, n'ont-ils pas conquis le reste du monde ?*

E. G. : Le *retail* est un métier que l’on a cru global et qui, en réalité, ne l’est pas vraiment. Contrairement à certaines des marques qui sont vendues sur leurs rayons, aucun *retailer*, même Walmart, n’est vraiment global. La marque Carrefour est présente dans plus de 40 pays à travers ses affiliés, mais Carrefour pilote directement les opérations seulement dans 8 pays : 6 en Europe et 2 en Amérique du Sud (Brésil et Argentine). Comme pour les franchisés, en France, la dimension entrepreneuriale et la connaissance du marché local sont des éléments clefs.

Int. : *Quelles relations fournisseurs et distributeurs entretiennent-ils ?*

E. G. : Sur la posture qu’un distributeur doit adopter face à ses fournisseurs, il existe deux écoles, celle de la collaboration et celle de la négociation très intense. La collaboration, du moins en France, a été au cœur des stratégies de plusieurs *retailers*, mais montre aussi ses limites. En effet, le distributeur réputé pour sa dureté dans les négociations, à savoir E.Leclerc, est aussi celui dont les produits sont les moins chers...

Int. : *Le caractère relativement conflictuel des relations entre industriels et distributeurs est-il spécifique à la France ? Comment, en ce cas, l’expliqueriez-vous ?*

E. G. : C'est en effet assez particulier à notre pays, où les négociations sont extrêmement tendues parce que les consommateurs font peser une énorme pression sur les prix – beaucoup plus qu’ailleurs, dans les pays anglophones, par exemple, où les écarts de prix sont bien plus importants d’une enseigne à l’autre. Avec l’Allemagne, qui constitue un autre cas particulier du fait de l’importance qu’y ont pris les discounteurs, la France est un des marchés les plus compétitifs en matière de prix. Ce que veulent les clients, c'est : tout d'abord, la disponibilité du produit (ce qui nous renvoie à l'assortiment); ensuite, un prix compétitif; et, pour finir, le service.

Int. : *Comment le modèle économique de la distribution alimentaire va-t-il être affecté ou modifié par la transition écologique ?*

E. G. : Le plus gros de l’impact carbone de notre secteur provient de la fabrication des produits, puis de la logistique et des opérations en magasin. La transition bas-carbone représente donc, d’abord et avant tout, un enjeu industriel. Charge à nous, distributeurs, de veiller à avoir un *sourcing* “carbone-compatible”, mais aussi

d'optimiser la logistique ou la consommation d'énergie en magasin, par exemple. Or, il se trouve que les coûts d'achat et le nombre de kilomètres parcourus par les produits avant d'arriver en rayon (donc leur impact carbone) évoluent dans le même sens. En l'occurrence, le *P&L* et la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) sont alignés, ce qui permet d'accélérer les actions. En matière de RSE, Carrefour a réalisé un travail très important. Tous les indicateurs, qui sont publics, le montrent.

Déploiement et impact des nouvelles technologies

Int. : *Au sujet des relations entre fournisseurs et distributeurs dont il a été précédemment question, pensez-vous que l'IA soit susceptible de les faire évoluer ?*

E. G. : Il est probable que oui, à plusieurs niveaux. D'ores et déjà, l'IA nous aide, nous distributeurs, à prévoir les quantités, à la fois pour les périodes de routine et pour les périodes de promotions (pour ces dernières, cette prévision est très compliquée à effectuer et donne du grain à moudre à nos meilleurs "matheux"). Ce point est évidemment critique pour la *supply chain*, tant du côté des distributeurs que de celui des fournisseurs. À plus long terme, l'IA améliorera sans doute la détection, très en amont, des nouvelles tendances. Aujourd'hui, lorsque le marché réagit, la tendance est souvent déjà passée – l'exemple archétypal étant celui des stocks de *hand spinners* commandés trop tard et qui sont restés sur les bras de nombreux acteurs.

Int. : *Les technologies dont vous avez parlé sont déployées dans les grandes et très grandes surfaces. Or, si les hypermarchés et les supermarchés sont condamnés à disparaître dans les années à venir, comme j'ai cru le comprendre, comment allez-vous en faire bénéficier les magasins de proximité ?*

E. G. : Ni les hypers ni les supers ne sont condamnés ! Les supers sont extrêmement dynamiques. Quant aux hypers, ils ont rencontré des difficultés dans le non-alimentaire liées à l'émergence du e-commerce, comme je l'ai dit, mais continuent d'assurer la majeure partie du chiffre d'affaires des distributeurs et sont en train de se renouveler. La vérité est que nous avons besoin de ces trois formats, hypers, supers et magasins de proximité. Depuis trente ans, on donne tantôt l'un, tantôt l'autre en voie de disparition, mais la roue finit toujours par tourner et faire mentir les pronostics.

Quant à votre question sur les technologies, il est vrai que les investissements sont toujours d'abord réalisés dans les grandes surfaces : étiquettes électroniques, caisses automatiques, caméras intelligentes aux caisses, introduction de "caméras de rupture" surveillant le linéaire situé face à elles et alertant en cas de rupture de stock... En effet, les volumes des hypers et des supers permettent un amortissement rapide. Néanmoins, il est clair qu'un moment vient où elles sont étendues aux magasins de proximité.

Conséquences et limites de l'essor du e-commerce

Int. : *À vous entendre, j'avoue ne pas bien saisir quel est l'intérêt du e-commerce dans l'alimentaire, où la décentralisation entraîne une logistique compliquée, de faibles marges, etc. Pourquoi, dans ces conditions, se lancer dans cette activité ?*

E. G. : C'est une nouvelle tendance de consommation, née de l'arrivée d'Internet dans nos vies. De plus, une fois que l'activité est bien rodée, elle peut parvenir au même niveau de rentabilité qu'en magasin. C'est un mouvement de modèle, qui n'est pas sans analogie avec ce qui s'est passé dans les années 1960, lorsque les hypers sont venus concurrencer les magasins de proximité : les marges et la rentabilité des hypers étaient plus faibles au début, puis le volume a joué et rétabli l'équilibre.

Int. : *La décentralisation n'est-elle pas un obstacle insurmontable, ou tout au moins un frein ?*

E. G. : Pas forcément. On cultive souvent l'idée qu'il est plus simple de centraliser. Ce n'est pas toujours vrai. Si vous décentralisez la prise de décision auprès des personnes compétentes, chacun jugeant de ce qui est le mieux à son niveau et pour son territoire, tout se passe bien. En France (et c'est propre à notre pays),

plus de 50 % du marché de la distribution, en alimentaire, sont aux mains de franchisés. Ces derniers sont propriétaires de leur magasin et cela les pousse à investir au mieux. Le management est lui-même décentralisé, et c'est pourquoi le modèle peut fonctionner.

Int. : *Si l'on assiste à un doublement du marché du e-commerce alimentaire, comme vous l'avez évoqué, comment évoluera le mix des modèles de préparation, entre d'un côté la préparation en magasin et, de l'autre, les solos et hybrides?*

E. G. : Il est certain que des volumes de vente, et donc aussi des mètres carrés, vont basculer depuis les magasins vers les solos et les hybrides, même si cela soulève un double problème, à la fois foncier et immobilier. Ce sont des vases communicants, car, globalement, le marché de l'alimentaire demeure stable ou croît peu en fonction des périodes – il est même un peu décroissant depuis quelque temps. Néanmoins, il est stratégiquement indispensable d'être présent sur les deux modèles : magasin et e-commerce.

Int. : *Si l'objectif poursuivi à travers le e-commerce et les technologies est de permettre aux clients de raccourcir le temps consacré à leurs achats, en leur évitant de se rendre dans les magasins, le risque n'est-il pas de les voir passer à côté de ces achats impulsifs, de ces achats "coup de cœur" que nous faisons en déambulant dans les rayons?*

E. G. : Ce problème s'est posé très tôt dans le non-alimentaire et nous le retrouvons avec quelques années de décalage dans l'alimentaire. La parade qui a été trouvée a consisté à multiplier les propositions de produits complémentaires proposés par les algorithmes – ce que nous appelons la *navigation horizontale*. Nous affichons de tels produits complémentaires à peu près partout où nous le pouvons. Et ça marche, surtout dans des catégories de produits à petit prix (je vous rappelle que le prix moyen d'un produit dans un panier est de 2,50 euros).

Int. : *Quid du petit producteur local, que l'on fait venir en magasin et qui fait une belle présentation de ses produits? Cela, en ligne, n'est pas possible...*

E. G. : Ne croyez pas cela. Si ce petit producteur local fait d'excellentes ventes, le directeur du magasin décidera de mettre ses produits en ligne. Cette mise en ligne le rendra visible pour un bien plus grand nombre de clients, d'abord à l'échelle régionale, puis, s'il le mérite, à l'échelle nationale. Pour l'avoir vécu dans le non-alimentaire et commencé à l'expérimenter dans l'alimentaire, je peux vous assurer que le e-commerce peut offrir une énorme caisse de résonnance à de petits producteurs ou artisans locaux!

Int. : *Ce qui me frappe dans ce débat, c'est que l'on y occulte totalement la fonction sociale et ludique de l'acte d'achat... Comment cette fonction peut-elle perdurer avec le e-commerce et les nouvelles technologies? Et faut-il s'étonner, dans ces conditions, de voir dépérir les centres-villes, qui se sont historiquement structurés autour de la fonction commerciale?*

E. G. : J'en reviens au premier chiffre que je vous ai cité : plus de 90 % des achats se font encore en magasin, les parts relatives des trois formats (proximité, supers et hypers) évoluant sans cesse au gré des tendances sociétales, de sorte que tantôt l'un, tantôt l'autre apparaît comme le plus dynamique à un moment donné. Le déclin des centres-villes que vous évoquez concerne surtout le secteur non-alimentaire, dont le cas est bien différent. En alimentaire, le format des magasins de proximité se développe bien dans les villes.

Int. : *J'ai du mal à imaginer que l'on puisse acheter un produit alimentaire sans le voir, l'avoir en main, le sentir, le toucher...*

E. G. : Et pourtant, on remarque que la grande majorité des jeunes n'éprouvent plus le besoin de voir et de toucher le produit pour l'acheter. C'est une question de modèle mental, qui change de génération en génération. Néanmoins, vous avez raison de soulever ce point concernant les produits frais, pour lesquels cet enjeu du voir et du toucher est réel. La photo en ligne d'une banane ne correspond pas toujours à la banane que vous trouvez dans votre panier; une banane mûre et une banane verte ne sont pas deux produits

identiques. Les algorithmes ne nous permettent pas encore d'exprimer correctement ces différences. Nous commençons à exprimer l'origine géographique, c'est un début. Nous avons cependant encore du travail d'affinage à faire, pour tenir compte de la taille, du poids, du degré de maturité, etc.

Carrefour, une entreprise tech?

Int. : *Diriez-vous que votre groupe est devenu une entreprise tech? Et d'ailleurs, pouvez-vous nous donner quelques éléments chiffrés sur le poids de l'IT chez Carrefour?*

E. G. : Une entreprise qui se saisit des nouvelles technologies à bras-le-corps et les utilise pour faire du business, oui; une entreprise tech, au sens où elle développe elle-même de la tech en vue de la vendre, non (même si nous avons, il y a quelques années, filialisé notre activité de paiement, qui est devenue la fintech Market Pay). La technologie est très importante pour notre activité, mais elle n'en est pas le cœur. Cela ne nous empêche pas d'y mettre des moyens : le budget de Carrefour en tech est de 1 milliard d'euros, ce qui, rapporté au chiffre d'affaires, représente un peu plus de 1%. Ce qui absorbe le plus massivement nos investissements technologiques, ce sont les magasins (avec beaucoup de hardware). Ensuite vient l'IA. Ce sont nos deux priorités.

Int. : *Une entreprise dont la tech ne constitue pas le cœur de métier n'a-t-elle pas plus de difficultés à attirer les meilleurs?*

E. G. : Pas nécessairement. Il est possible, pour une entreprise dont la tech n'est pas le cœur de métier, d'attirer d'excellents profils tech, à condition que cette entreprise soit en pointe dans son secteur. Le *retail* est un métier passionnant, dans lequel les actions impulsées produisent très vite leurs effets, ce qui est intellectuellement stimulant. Nous n'avons donc pas de problème de recrutement ou de fidélisation. Néanmoins, il est vrai que nous, distributeurs, sommes face à un enjeu de ressources humaines qui consiste à rééquilibrer nos forces : les commerciaux ont longtemps été privilégiés, pour des raisons évidentes, mais nous avons aussi besoin d'avoir une solide base tech, donc plus d'ingénieurs.

Int. : *Quels objectifs vous ont été donnés par le PDG en matière de tech?*

E. G. : Lorsqu'Alexandre Bompard est arrivé à la tête du Groupe en 2017, il en a parlé comme d'une entreprise ayant vocation à devenir une *digital retail company*. C'était une décision clef. Il a donc fixé un cap clair, qui se décline en objectifs précis sur le e-commerce (en matière de chiffre d'affaires et de rentabilité), sur le *retail media*, sur l'IA... Depuis, nous nous attelons à l'exécution de ce plan stratégique.

Emmanuel Grenier

Diplômé de l'École supérieure de Chambéry (aujourd'hui INSEEC), il a commencé sa carrière au sein du groupe Casino en 1995. Il y a occupé plusieurs postes en magasins, logistique et IT en Pologne. À partir de 2002, il a dirigé la supply chain pour la France. Il a ensuite pris la direction de Cdiscount pendant quinze ans. En 2024, il a rejoint le groupe Carrefour en tant que directeur exécutif E-commerce, Data et Transformation digitale.

**Pour toute reproduction totale ou partielle,
merci de nous contacter à l'adresse info@chairephenix.org.**