



## Les stratégies

# L'ouverture des magasins 24 h/24 en vaut-elle le coût ?

Dans le monde, plusieurs distributeurs ont ouvert certains de leurs magasins en continu, et Carrefour est très actif sur le sujet en Italie. Mais ce service connaît une évolution contrastée, vu les coûts et contraintes spécifiques. Il n'a, pour l'instant, aucune chance de toucher la France.

### LES AVANTAGES

- La possibilité pour les clients d'étaler la plage horaire des courses.
- L'idée de donner une image positive en termes de service.

### LES INCONVÉNIENTS

- L'existence de contraintes réglementaires dans certains pays.
- Un facteur de tension dans le dialogue social.
- Une gestion du personnel plus compliquée, et des coûts supplémentaires (primes, dispositifs spéciaux, frais généraux).
- Des perturbations dans la bonne tenue du magasin (cohabitation clients/employés lors du réassort, rayons vides, gestion des produits frais).

*continu : les coûts de personnel, la législation et, enfin, la culture du pays concerné, souligne Frank Rosenthal, expert du commerce. Certains distributeurs estiment ainsi qu'on n'a pas forcément besoin d'étendre les plages horaires d'ouvertures. Mais dans les pays où ce dispositif existe, les consommateurs en profitent, car ils savent qu'ils ne trouveront pas porte close.» C'est le cas en Asie, au Royaume-Uni, et aux États-Unis, où les Américains peuvent aller faire leurs courses dans des supermarchés ouverts 24 h/24 depuis plusieurs décennies. Une aubaine pour les envies de glaces à 3 heures du matin, ou pour les salariés aux horaires décalés. Avec un peu de chance, il y aura bien un Walmart ou un Kroger ouvert dans les parages.*

Ouvrir vingt-quatre heures sur vingt-quatre, est-ce une bonne idée ? Les avis sont très partagés, mais la question interpelle. À tel point que Carrefour, qui ne peut pas expérimenter ce système en France, s'est lancé sur le sujet en Italie, depuis un an, de manière plutôt offensive. Une centaine de supermarchés (soit un quart du parc) et une vingtaine d'hypermarchés y sont ouverts 24 h/24 et 7 jours sur 7. Cette décision choc a été prise pour enrayer la baisse des ventes, et s'accompagne d'une organisation spécifique (*lire encadré*). L'expérience semble concluante, à en croire le développement de cette innovation. Ce n'est pas un hasard si Carrefour teste maintenant l'ouverture 24 h/24 depuis peu à Madrid, dans deux supermarchés du quartier populaire de Chamartin. Alors que le commerce en ligne est lui, par nature, disponible 24 h/24, et que l'offre alimentaire en e-commerce prend du poids, la réponse des distributeurs classiques serait-elle celle de l'ouverture non-stop ? Pas sûr, tant ce modèle est surtout destiné à récupérer de la clientèle auprès de la concurrence, notamment dans les centres urbains. « Il y a trois freins à l'ouverture en

### Un mouvement tactique plutôt que stratégique

Si l'ouverture en continu peut rendre des services, elle n'est pas pour autant généralisable, tant les contraintes sont nombreuses et réservent ce dispositif aux zones à forte densité urbaine. Tout d'abord, le nombre de clients effectuant leurs achats de nuit est limité, de quoi relativiser le gain des enseignes. Et le jeu n'en vaut pas forcément la chandelle, devant les charges engendrées (personnel, éclairage, etc.). À cela s'ajoute la loi : dans certains pays, elle encadre sévèrement les horaires de travail, comme en France. « La loi Macron a créé une notion intermédiaire, celle du "travail en soirée", qui s'étend de 21 heures à minuit. Cela concerne les zones touristiques internationales. Paris en compte douze. [...] Pour les enseignes, qui ne sont pas dans les ZTI, les possibilités d'ouvertures étendues sont assez limitées, cela relève d'un régime d'exception. Par rapport à ce que l'on peut constater en Italie et en Espagne, la France est assez loin... », éclairent Serge Wilinski, associé, et Julia Mohamed, conseil au pôle social de Marvell Avocats. Un autre facteur très terre à terre pèse aussi dans la balance : les linéaires sont plus souvent en rupture la nuit (mo-



Aux États-Unis, une quarantaine de Walmart sont passés du 24 h/24 à une fermeture entre minuit et 6 heures du matin, en juillet 2015.



### En Italie, mode d'emploi

**Les Italiens urbains ont l'habitude de sortir en soirée, et d'effectuer leurs achats plus tard qu'en France. De quoi motiver Carrefour à ouvrir une partie de ses supermarchés de centre-ville 24 h/24 à Milan, Turin, etc., avec quelques adaptations.** La nuit, les rayons « métiers » traditionnels (boucherie ou poissonnerie) sont fermés, et la vente d'alcool est interdite. Selon une source proche du dossier, ce système a permis de lisser la fréquentation, et ne nécessite pas d'investissements particuliers. « En Italie, les magasins sont remplis la nuit, donc l'ouverture à la clientèle ne bouleverse pas notre fonctionnement. Tout juste faut-il avoir deux personnes en caisse, et un agent de sécurité », confie-t-elle. Le pic de fréquentation n'a pas bougé, entre 21 heures et 23 h 30, et la reprise d'activité est notable vers 5-6 h du matin. Pourquoi alors ne pas fermer entre minuit et 5 h ? « Ceux qui le font perdent du chiffre d'affaires par rapport à un magasin ouvert en permanence, répond l'expert. Et certains clients aiment flâner et ne pas se stresser pour aller faire leurs courses en soirée. »

### PETIT TOUR DU MONDE, NON EXHAUSTIF, DES PAYS OU CERTAINES GRANDES SURFACES ALIMENTAIRES SONT OUVERTES 24 H/24



ment d'ailleurs choisi par les enseignes dans certains pays pour se réapprovisionner), ce qui a de quoi décourager les clients devant des rayons vides. D'ailleurs, aux États-Unis, Walmart a réduit la voilure sur les horaires d'une partie de ses magasins. En juillet 2015, une quarantaine de Supercenter passaient du 24 h/24 à une fermeture entre minuit et 6 heures du matin. Une décision économique. Alors que le groupe s'est engagé depuis plusieurs années à améliorer le salaire minimum (9 \$ de l'heure en 2015, puis 10 \$ en

2016), les dépenses engendrées pour une poignée de clients la nuit ne sont peut-être plus justifiées. « Dans un univers concurrentiel, être ouvert tout le temps permet de fidéliser sa clientèle. C'est intéressant lorsqu'on est le premier à le faire », note Frank Rosenthal.

### Des ajustements ponctuels

Toujours dans le monde anglo-saxon, mais plus proche de nous, Tesco est un grand connaisseur de l'ouverture non-stop. Le service a démarré il





RÉGLEMENTATION

## 7-Eleven, l'un des pionniers du 24 h/24

### En Asie ou en Amérique du Nord, impossible d'échapper à 7-Eleven.

Cette chaîne de petits supermarchés de dépannage et de convenience stores, créée aux États-Unis, compte aujourd'hui 60000 magasins dans le monde. Son nom tient aux horaires d'ouvertures (de 7 heures du matin à 11 heures du soir) pratiqués dans les années 50. Mais tout a changé un soir de 1963, dans le Texas, à Austin. Alors qu'un match de base-ball se jouait à proximité du magasin,

les clients n'ont cessé d'affluer après la rencontre. Le magasin est donc resté ouvert pour servir tout le monde... et n'a finalement pas fermé ses portes de la nuit. Peu après, d'autres magasins ont suivi cet exemple, qui s'est rapidement répandu dans la chaîne. 7-Eleven a même fait ses comptes : aux États-Unis, plus de 10 millions de personnes se lèvent à 3 heures du matin, et 7 millions sont en train de travailler à cette heure-là. Soit énormément de clients en puissance.



© BETTY IMAGES/LOVELY PLANET IMAGES

Il y a vingt ans, et concerne aujourd'hui 400 de ses 3400 magasins dans le Royaume-Uni. Et l'enseigne ne cesse de procéder à des ajustements. Pendant les Jeux Olympiques de Londres en 2012, certains magasins sont restés ouverts en permanence. Et en réponse à la décision récente de faire fonctionner le métro londonien 24 h/24, Tesco a précisé que certains de ses magasins situés à proximité du « Tube » adopteraient les mêmes horaires le vendredi et le samedi. Mais le distributeur n'échappe pas à une réflexion plus globale, et vient de réduire, lui aussi, l'amplitude horaire d'une centaine de ses magasins ouverts en continu. Tony Hoggett, directeur du commerce de Tesco, justifie cette décision sans langue de bois : « Avec le développement de la vente d'alimentation en ligne, ces magasins accueilleraient très peu de clients durant la nuit. » Même le remplissage des rayons la nuit réduit la voilure, 150 magasins allant désormais l'effectuer en journée.

Reste à se poser la question de la possibilité d'ouvrir en permanence en France. « L'ouverture 7 jours sur 7 peut se faire pour le BHV, le Sephora des Champs-Élysées, et concerne des zones bien définies. Mais le 24 h/24,

c'est non en l'état actuel de la législation. C'est minimum maximum, et il faudra déjà un certain temps pour digérer cette mesure », pointe Serge Wilinski.

### Possible et utile sur des petites surfaces

Ainsi, le chemin promet d'être semé d'embûches. Il faut d'abord être situé dans une zone concernée, et que l'entreprise et les syndicats se mettent d'accord. « Je serai excessivement surpris que certains magasins français ouvrent en continu », avoue Gary Swindells, président de Costco France. « Déjà, selon moi, le fait d'être ouvert en permanence ne change pas le pouvoir d'achat des clients », poursuit-il. Chez Costco, nos frais les plus importants, c'est le salaire. Et sur une surface de 13000 m<sup>2</sup>, il faut un minimum de personnel. Si nous ouvrions toute la nuit, je ne vois pas comment on s'y retrouverait. Sur des petites surfaces, des convenience stores, cela peut être très utile. Mais sur une grande surface, on dépense plus qu'on ne gagne. » Et pour les GMS, garder des produits frais en libre accès en permanence impose plus de casse et de pertes. « Cela nécessiterait d'augmenter les prix et de ne plus être compétitif », insiste encore Gary Swindells.

L'ouverture non-stop n'apparaît donc pas vraiment comme une voie d'avenir, y compris pour contrer le commerce en ligne. Tout au plus peut-elle, en fonction des modes de vie et de zones bien ciblées, apporter un service apprécié du client. C'est notamment le cas en Asie, où les 7-Eleven permettent de faire ses courses ou de manger sur le pouce à toute heure du jour et de la nuit. Depuis un an, les magasins du centre-ville de Montréal ont la possibilité d'ouvrir en permanence, pour une expérimentation jusqu'en 2020. Mais la généralisation d'une telle pratique est loin. En France, les syndicats ont de quoi dormir tranquilles. ■

MORGAN LECLERC



« Selon moi, le fait d'être ouvert en permanence ne change pas le pouvoir d'achat des clients. »

Gary Swindells, président de Costco France

© LAETITIA DURANTE