



# Les Instantanés d'Unigrains

## Nouvelle stratégie de Carrefour : comment la grande distribution alimentaire s'adapte à une inflation alimentaire durable

La grande distribution alimentaire est entrée dans un cycle durable de hausse des coûts opérationnels. A la flambée des prix des matières premières en 2022 s'est ajoutée la hausse des salaires, et les prix élevés du gaz et de l'électricité sont d'ores et déjà un sujet de préoccupation majeur pour 2023. Mais l'inflation ne s'arrêtera pas là : le secteur doit comme les autres financer sa transition énergétique pour suivre les objectifs fixés par le gouvernement en matière de lutte contre le réchauffement climatique. Selon Perifem, l'association « technique » des enseignes de la grande distribution, les projets actuels pourraient entraîner 1,8% d'inflation supplémentaire.

Dans ce contexte d'inflation durable, comment rester attractif avec un rapport qualité-prix compétitif, tout en maintenant la rentabilité ? La nouvelle stratégie de Carrefour apparaît comme une tentative de réponse à cette question épineuse, et amène à s'interroger sur les marges de manœuvre de ses concurrents à cet égard.

### Le maintien du chiffre d'affaires

#### Eléments principaux de la stratégie de Carrefour :

- **Offre différenciante**
  - Mise au cœur du modèle commercial de la marque distributeur, de 33% des ventes en 2022 à 40% en 2026
  - Hypermarchés : offre alimentaire adaptée et simplifiée, avec notamment une réduction de l'assortiment de 20%
- **Distribution omnicanale**
  - Enrichissement continu des services digitaux
  - Poursuite du développement de l'offre de e-commerce alimentaire
- **Adaptation poussée à la zone de chalandise, dans l'offre et le format :**
  - Hypermarchés : application de la méthode de productivité et de compétitivité « Maxi » qui recentre les magasins sur les besoins clés de leurs clients
  - Création d'un format de primeur frais de proximité : Potager City
  - Implantation du format discount de cash & carry « Atacadão »

L'une des annonces les plus marquantes de la nouvelle stratégie de Carrefour est sa volonté de faire monter sa marque distributeur à 40% de son chiffre d'affaires. En réponse à l'inflation tous les distributeurs mettent en avant leurs marques propres, mais Carrefour est le seul à faire le pari d'un changement structurel. Structurel car historiquement la France a une quote-part de MDD plutôt faible, qui augmente naturellement en temps de crise mais reflue systématiquement sitôt que l'étreinte économique sur le porte-monnaie des consommateurs se desserre.

Pourquoi ce pari pourrait-il cette fois-ci réussir ? « Être le leader de la transition alimentaire pour tous » : Carrefour veut faire de sa raison d'être un véritable instrument de marketing au service de sa marque. Celle-ci raisonne avec les préoccupations actuelles des consommateurs (qualité, santé, environnement...). Elle peut donc être pertinente pour redonner de la marge de différenciation à des produits pour lesquels l'écart de prix avec les marques nationales, dans un contexte inflationniste, se réduit. Par ailleurs un autre atout pour l'enseigne est qu'elle a développé les années passées des outils digitaux qui lui permettent aujourd'hui d'adapter finement son assortiment à ses clients.



Depuis 2020 Carrefour a segmenté son offre MDD pour en améliorer la lisibilité. Sa stratégie de développement est calquée sur celle des marques nationales (marketing dédié, accent mis sur la qualité, approche supply chain spécifique etc).

Auteurs : Anne COUDERC – acouderc@unigrains.fr – Date de Publication : décembre 2022

Avertissement : La présente note a été réalisée par la Direction des Études Économiques d'UNIGRAINS à partir de données publiques. La société UNIGRAINS ne saurait être en aucun cas tenue responsable d'éventuelles erreurs, inexactitudes, et de toutes leurs conséquences directes et indirectes.

Copyright : Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite par quelque moyen que ce soit sans la permission écrite d'UNIGRAINS.



L'exécution de cette stratégie n'est cependant pas sans risque car si Carrefour ne parvient pas à instaurer un réel apport de valeur au client au-delà d'un prix inférieur aux marques nationales, celui-ci se détournera de sa MDD si tôt que son porte-monnaie le lui permettra. Par ailleurs ce recentrage sur la marque propre implique une révision en profondeur des relations avec les fournisseurs, notamment sur la durée des contrats.

## La préservation de la rentabilité

### *Éléments principaux de la stratégie de Carrefour : plan d'économie de 4Mds€*

- **Réorganisation de l'offre**
  - Montée en puissance de la marque distributeur
  - Réduction des assortiments
  - Mutualisation d'une partie l'offre et des achats marchands à l'échelle européenne
- **Réorganisation opérationnelle**
  - Mutualisation des fonctions support à l'échelle européenne
  - Digitalisation poussée des processus opérationnels
- **Réduction des dépenses énergétiques**
  - Doublement des investissements au service de la réduction de consommation énergétique

Avec de plus gros volumes d'achat et un contrôle des coûts renforcé, la réorganisation de l'offre devrait permettre à Carrefour d'améliorer sa marge brute. Dans son ensemble, le plan d'économie servira notamment à limiter les hausses des prix de vente, contribuant ainsi au maintien de la rentabilité malgré l'inflation. La hausse des investissements, entre autres ceux dédiés à la réduction de la consommation énergétique (passage de 100m€ à 200m€ par an) sera en partie financée par la réduction des dépenses liées à l'expansion du réseau, le développement en franchise devenant la norme.

Là encore la stratégie n'est pas sans risque. Les gains réalisés via la réorganisation de l'offre sont largement tributaires de la réussite de son ambition marque distributeur. De plus la mutualisation des fonctions à l'échelle européenne peut se révéler être au détriment de la granularité requise par les spécificités de chaque marché. Enfin, la prédominance de la franchise peut constituer un frein à l'exécution locale des décisions prises à la tête du groupe. Des garde-fous ont été créés pour limiter ces risques, à voir s'ils seront suffisants : le développement en franchise va de pair avec un renforcement appuyé de l'accompagnement des franchisés, tandis que la politique commerciale et la gestion quotidienne des opérations restent entre les mains des directions nationales.

## Autres acteurs : des stratégies variables selon le positionnement et la marge de manœuvre

En 2020 et 2021 les indépendants ont généré des résultats records (source : Linéaires et Ellisphère) portés par la crise sanitaire. On peut donc supposer que les réserves financières sont suffisantes pour amortir les chocs en 2022, l'année étant déjà perturbée par l'inflation et la crise énergétique. Mais qu'en est-il pour 2023 et au-delà ?

Chez **Intermarché** la problématique de l'inflation n'est pas encore résolue. Elle a suscité une crise de gouvernance : faut-il sacrifier les marges pour ne pas voir les clients partir à la concurrence, ou bien conserver un certain seuil de rentabilité qui impliquerait une dégradation de l'image-prix et des réformes opérationnelles assez radicales, difficiles à exécuter en période d'inflation ? Cette crise montre en creux que la marge de manœuvre opérationnelle pour faire face aux enjeux de plus long terme est actuellement assez réduite. Comme chez Carrefour, le futur président du groupement (vraisemblablement Thierry Cotillard, seul candidat) devra trouver une troisième voie qui puisse allier la mise en œuvre des transitions attendues par le consommateur – y compris énergétique - tout en maintenant son attractivité prix et sa rentabilité.

La stratégie de **Leclerc** est actée : rogner sur ses marges pour maintenir des prix bas. Atouts majeurs de son attractivité, ceux-ci pourraient lui assurer la croissance de ses volumes de vente via l'adhésion de nouveaux clients de plus en plus soucieux de leurs dépenses, et par-delà les niveaux de résultat nécessaires à ses besoins d'investissement.

**Auchan** s'est lancé dans d'importantes baisses de prix, pour l'instant au détriment des marges. L'effet positif sur les volumes de ventes n'est pas encore clair. A l'inverse **Casino** a cessé de se battre sur les prix : le groupe est forcé de se concentrer sur le remboursement d'une dette qui reste élevée, ce qui l'empêche d'investir ou de rogner sur ses marges.

