



# GRANDE DISTRIBUTION

Sortir de l'impasse de la  
guerre des prix

## UNE ÉTUDE POUR

Évaluer le comportement stratégique  
et la santé financière des distributeurs  
(Auchan, Carrefour, Casino, Delhaize,  
E.Leclerc, Intermarché, Système U)

Comprendre les défis propres aux groupes  
intégrés et aux groupes indépendants

Identifier les réservoirs de croissance et de  
marge à l'horizon 2015-2017

# LA GRANDE DISTRIBUTION DOIT TROUVER DE NOUVEAUX GISEMENTS DE RENTABILITÉ POUR SORTIR DE L'IMPASSE DE LA GUERRE DES PRIX

## UN SECTEUR EN PLEINE RECOMPOSITION : UN NOUVEL ÉCHIQUIER À « 4 ACTEURS »

Depuis 2013, la guerre commerciale entre enseignes s'est intensifiée conséquemment à l'offensive des groupes intégrés (Carrefour, Casino via Géant) sur les prix pour reprendre des parts de marché sur Leclerc. Les indépendants Système U et Intermarché qui suivaient à distance Leclerc dans un positionnement prix raisonnable ont décroché car ils n'ont pas la même puissance d'achat. D'où les alliances de circonstance entre intégrés et indépendants pour peser dans les négociations 2015.

Ces alliances qui permettent un rééquilibrage des forces en présence au niveau de la distribution peuvent stabiliser la spirale négative de la guerre des prix mais peuvent aussi bien accélérer la tendance déflationniste et entraîner le déclin de certains.

## UNE URGENCE À SORTIR DE LA LOGIQUE DESTRUCTRICE DE LA GUERRE DES PRIX

Dans un environnement dégradé, face à un pouvoir d'achat en berne et un indice de confiance des ménages bas, se profile, avec cette guerre des prix, un risque de spirale déflationniste durable susceptible de provoquer un cercle vicieux d'affaiblissement de l'économie avec des conséquences néfastes pour l'ensemble du secteur agroalimentaire : faillites, destruction d'emplois, panne de croissance,... D'où une crispation très forte en amont du côté des producteurs et IAA et la nécessité de « réconcilier » l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur. D'où la mobilisation récente des pouvoirs publics avec comme première étape le label « relations fournisseurs responsable » (avec d'ores et déjà Système U comme premier candidat au label).

Le risque est aussi de tirer la qualité vers le bas. D'autant que le consommateur est particulièrement échaudé par les dernières crises alimentaires retentissantes. D'autant qu'il ne perçoit pas forcément cette baisse des prix. La consommation des PGC résiste en volume plus grâce à l'effet démographie qu'à l'effet « promo » et en valeur grâce aux effets de mix qui traduit la forte réceptivité du consommateur à l'innovation. D'où la nécessité au final de substituer le « juste prix » au prix bas, en redonnant une vraie valeur au produit.

## TROUVER DE NOUVEAUX GISEMENTS DE CROISSANCE ET DE RENTABILITÉ

La grande distribution doit trouver d'autres issues en termes de gisements de croissance et de rentabilité : accélérer la mutation cross canal, prioriser l'innovation (services, concepts de magasin, MDD...), travailler le lien avec le consommateur (via notamment les rayons traditionnels qui sont au cœur de la construction de l'image de l'enseigne), faire les bons arbitrages sur le non-alimentaire...

+3%

DE CROISSANCE POUR  
LES GROUPES INTÉGRÉS  
ET LES GROUPES  
INDÉPENDANTS EN 2013

Source : Les Echos Etudes

### » EXCLUSIVITÉS DE L'ÉTUDE



> **Benchmark** des modèles indépendants et intégrés



> **Benchmark** des performances financières des **7 groupes de distribution**

# BENCHMARK DES PERFORMANCES FINANCIÈRES DES 7 GROUPES DE DISTRIBUTION

## 1. PERSPECTIVES ET SCÉNARIOS DE RECONFIGURATION POUR LES GROUPES INTÉGRÉS ET INDÉPENDANTS DE LA GRANDE DISTRIBUTION

## 2. BENCHMARK DES MODÈLES INDÉPENDANTS ET INTÉGRÉS

## 3. LES COMPORTEMENTS DES MARCHÉS ET FORMATS DES GSA

## 4. PARTS DE MARCHÉ DES ENSEIGNES ET AUTRES CONCURRENTS DES GSA

## 5. LES DÉFIS TRANSVERSAUX

- Trouver des issues à la spirale déflationniste destructrice de valeur et d'emploi
- Trouver de nouveaux gisements de rentabilité
- Retrouver une meilleure connivence avec le consommateur

## 6. LES DÉFIS PROPRES AUX DISTRIBUTEURS INDÉPENDANTS

- Les indépendants contraints de faire alliance dans la guerre des prix
- Négocier le changement de génération
- Contourner les obstacles à l'investissement
- Les indépendants doivent trouver leur place au cœur des villes
- Redynamiser les galeries commerciales

## 7. LES DÉFIS PROPRES AUX DISTRIBUTEURS INTÉGRÉS

- Redonner du pouvoir au magasin
- Investir sur tous les formats magasins
- Rééquilibrage de leur présence à l'international pour limiter les risques
- Recréer des aspérités pour une différenciation lisible des concepts

## 8. LES STRATÉGIES COMPARÉES DES GROUPES DE DISTRIBUTION ET MAPPING DE POSITIONNEMENT

## 9. BENCHMARK DES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

- Analyse des performances consolidées : performances consolidées du secteur de la distribution alimentaire, performances consolidées de l'ensemble des indépendants vs l'ensemble des intégrés, performances consolidées en fonction des nouvelles alliances (Auchan-Système U, Casino-Intermarché)
- Le palmarès des performances financières comparées des 7 groupes de distribution

## 10. LES MONOGRAPHIES DES ENSEIGNES

Auchan,  
Carrefour,

Casino,  
Intermarché,

Leclerc,  
Louis Delhaize,

Système U



## LES DERNIÈRES ÉTUDES DU SECTEUR

## MAGASINS CONNECTÉS

Les stratégies gagnantes pour transformer l'expérience client  
Octobre 2014

## COOPÉRATIVES AGRICOLES FRANÇAISES

Relever les défis et accompagner le développement d'un  
modèle résilient face à la crise  
Septembre 2014

## LE MARCHÉ FRANÇAIS DU SNACKING ET SES PERSPECTIVES

Juin 2014



**Cécile Desclos**  
Responsable du pôle  
Distribution

**cdesclos@lesechos.fr**  
Tél. : 01 49 53 63 00

Retrouvez-la sur



Vous souhaitez disposer d'une étude sur-  
mesure, d'une analyse personnalisée ou  
d'une présentation orale de cette étude  
auprès de vos équipes ?

Cécile Desclos est votre interlocutrice !

## COMMANDE DE L'ÉTUDE GRANDE DISTRIBUTION

## Version PDF - J1429A :

- Pour 1 utilisateur  
3 150 € HT - 3 323,25 € TTC (TVA à 5,5%)
- De 2 à 5 utilisateurs  
4 095 € HT - 4 320,23 € TTC (TVA à 5,5%)
- De 6 à 10 utilisateurs  
4 725 € HT - 4 984,88 € TTC (TVA à 5,5%)
- Plus de 10 utilisateurs : Nous contacter
- Oui je souhaite recevoir un ou plusieurs exemplaires papier pour 315 € HT  
(TVA à 5,5%) l'unité, en plus de l'achat d'une version PDF.  
Nombre d'exemplaires : \_\_\_\_\_*

## Version papier - J14029

2 950 € HT - 3 112,25 € TTC (TVA à 5,5%)

## Présentation orale par l'expert auprès de vos équipes :

Nous contacter pour un devis. Prestation possible  
seulement avec l'achat de l'étude.

Code mailing : J214INTEI

## Personne à contacter pour l'envoi des licences et/ou papier

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
Fonction : \_\_\_\_\_ Société : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Tél. : \_\_\_\_\_ E-mail : \_\_\_\_\_

## Facturation :

Société : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Contact : \_\_\_\_\_

## Règlement :

- Virement (RIB 31489/00010/00219548733/47  
Crédit agricole - CIB)
- Chèque à l'ordre des Echos Business
- Carte bancaire sur lesechos-etudes.fr
- Règlement à réception de facture

Date : / /

Signature :

## Les EchosÉTUDES

Service Clients - 16 rue du Quatre septembre - 75002 Paris  
Tél. : 01 49 53 63 00 - Mail : etudes@lesechos.fr

WWW.LESECHOS-ETUDES.FR