



Carrefour et la grande distribution

Éric Darmon

Stratégie d'entreprises

Questions (partie 1)

- En quelle année Carrefour a-t-il été fondé ?
- Quels sont les chiffres-clés (effectifs, Chiffre d'affaires, rentabilité) de Carrefour ?
- Quels sont les différents formats d'enseigne déclinés par Carrefour ? Quelles sont les différentes diversifications du groupe Carrefour ?

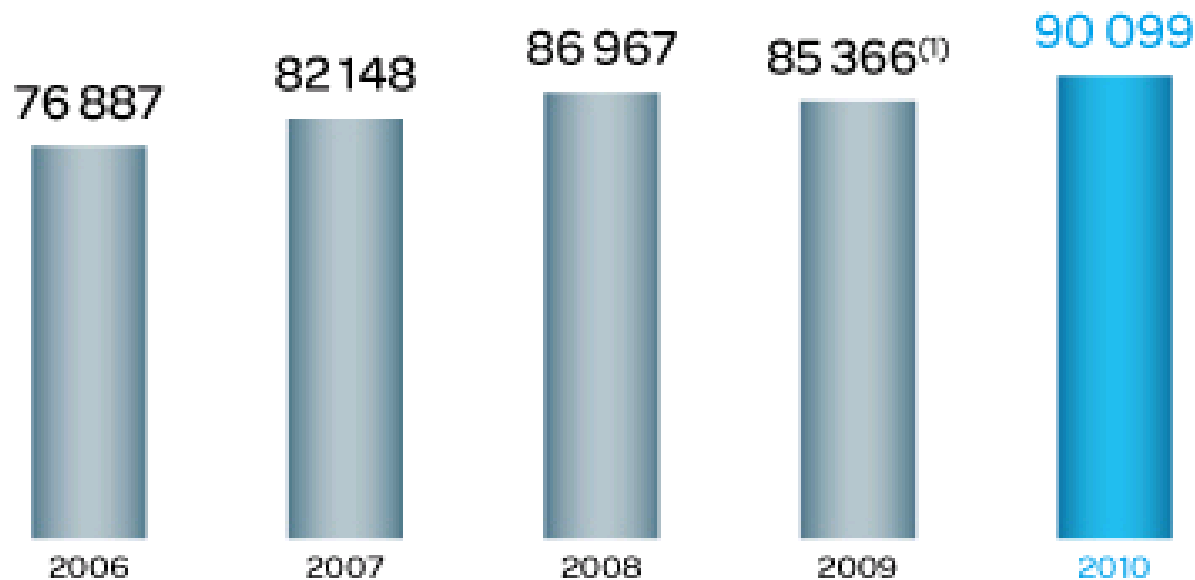
Le groupe Carrefour :

quelques chiffres clés (fin 2010)

- Second distributeur mondial derrière WalMart
 - N°1 en Europe et Amérique Latine
- 471000 collaborateurs ; 15937 magasins :
 - Présent dans 32 pays mais non implanté aux Etats-Unis
 - Environ 50% en propre ; 50% franchisés/partenaires
- Principaux actionnaires du groupe Carrefour
 - Environ 15%: fonds d'investissement Blue Capital + Gpe Arnault + Blue Investor (liés par un pacte d'actionnaires)
 - 1% salariés de l'entreprise
 - **84% capital flottant** (dont ex-capital de la famille Alley, 13%)
 - Des rumeurs fréquentes de rachat par des groupes étrangers (WalMart)
- Des changements incessants à la direction de Carrefour
 - Daniel Bernard remplacé par l'espagnol José-Luis Duran en 2005
 - José-Luis Duran remplacé en 2008 par Lars Oloffson (ex n°2 Nestlé)

Chiffres clés du Groupe Carrefour (2010)

Chiffre d'affaires hors taxe consolidé (en M€)



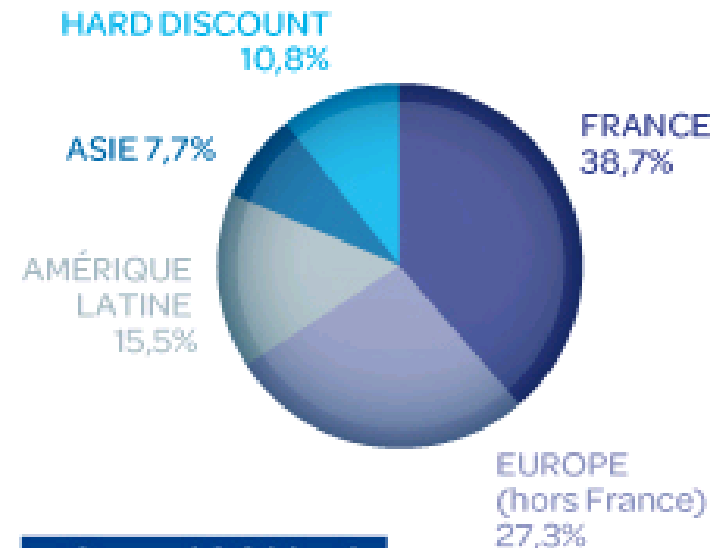
Chiffres clés du Groupe Carrefour (2010)

Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par format



TOTAL : 90 099 M€

Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par segment opérationnel



TOTAL : 90 099 M€

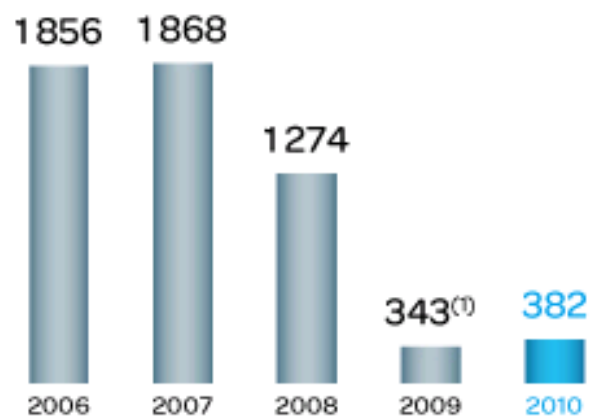
Chiffres clés du Groupe Carrefour (2010)

Répartition du résultat opérationnel courant par segment opérationnel

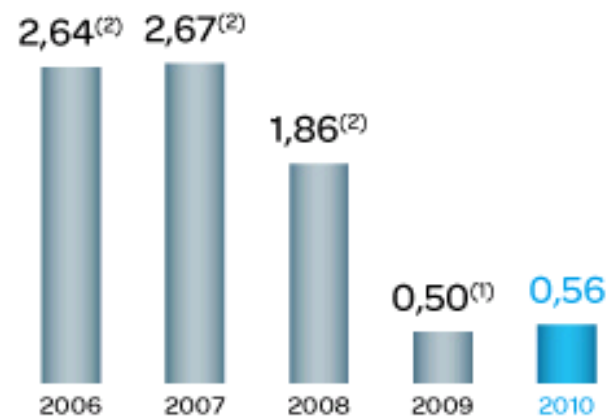


TOTAL : 2 972 M€

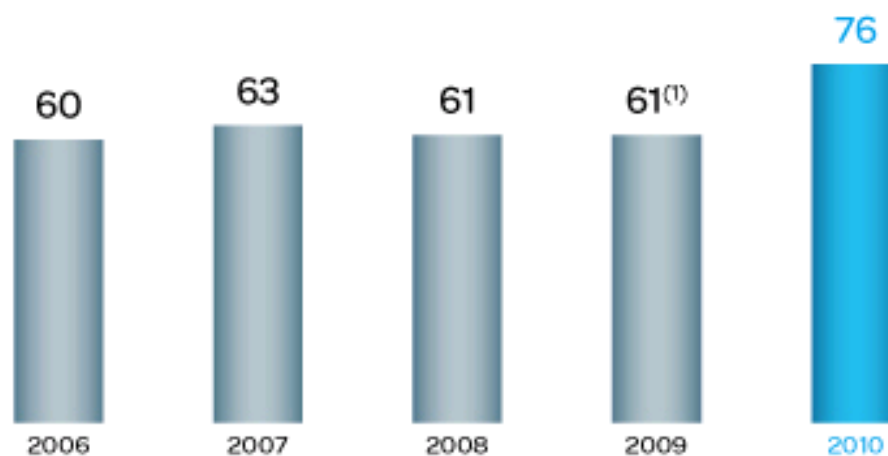
Résultat net des activités poursuivies,
Part du Groupe (en M€)



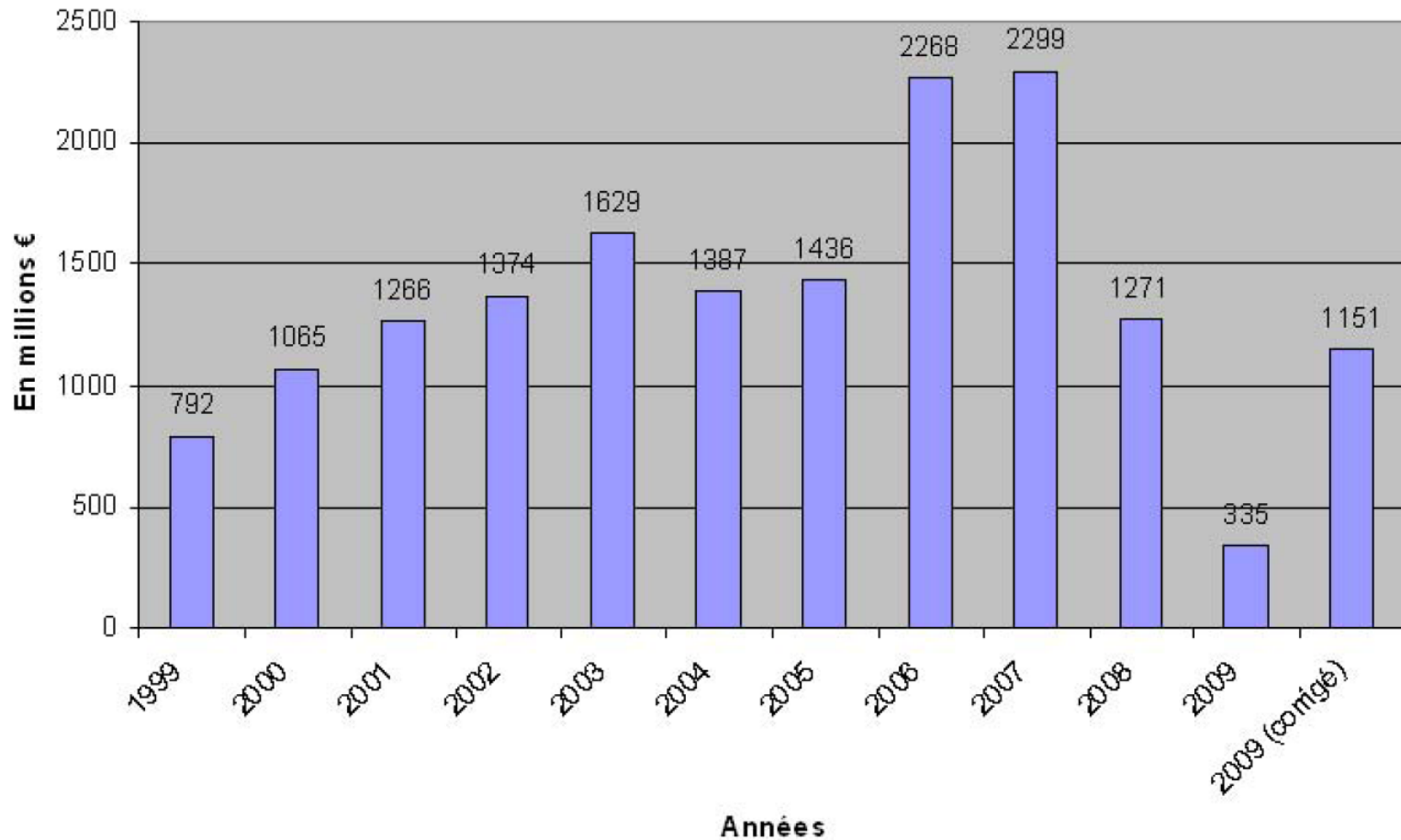
Résultat net des activités poursuivies
par action (en €)



Ratio d'endettement net (en % des fonds propres)



Résultat net du groupe Carrefour (1999-2009)



- Attention, difficulté d'interprétation : possibilité de raisonner à “périmètre constant”

Évolution du cours boursier du groupe Carrefour



Copyright Boursorama - www.boursorama.com

11ème position CAC40, plus de 700 millions d'actions

Evolution du cours de bourse en 2010-2011



Derniers résultats (1^{er} semestre 2011)

- Des résultats décevants
 - Recul de PDM au profit de Leclerc, Auchan
 - Dégradation de la marge opérationnelle : -15% sur un an
 - Perte nette de 249€ (gonflées par des dépréciations d'actifs en Italie)
 - Après une stabilisation, nouvelle croissance de l'endettement
 - Succession d'avertissements sur résultats (profit warning)
- Après le plan « *En Avant* » (2009), le plan « *RESET* » (2011) !

Les enseignes du groupe Carrefour (2010)

- **Hypermarchés** (1401 magasins) : Carrefour
 - 63% du CA
 - 93 franchisés (6%)
- **Supermarchés** (2952 magasins) : Champion ou Carrefour Market
 - n°2 en France derrière Magasin U
 - 21% du CA
 - 1171 franchisés (40% environ)
- **Maxidiscompte** (6373 magasins) : Dia, Ed
 - 11% du CA
 - 2010 franchisés (31%)
- **Proximité** (5059 Supérettes) : Shopi, MarchéPlus, 8àHuit, Proxi, Carrefour City
 - 4585 franchisés (90%)
- **Cash&Carry** (152 établissements) : Promocash
 - 126 franchisés (82%)

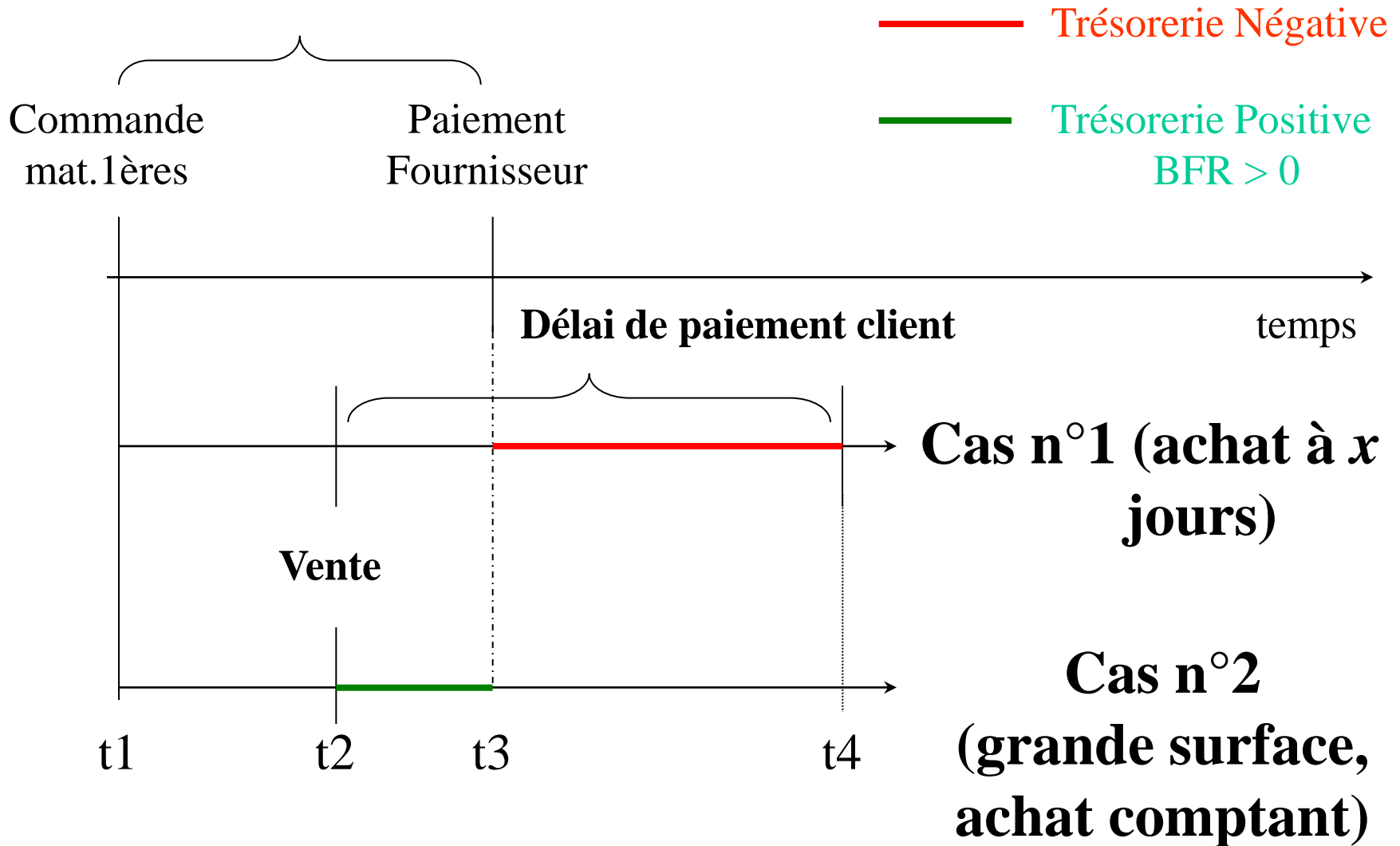
→ Une tendance à la franchise pour les petits/moyens magasins

Une diversification vers les services

- Services financiers
 - banque (carte PASS)
 - assurance
- Services de loisirs
 - voyages Carrefour (agences en ville)
 - billetteries
- Stations-service sur autoroute
 - 2ème distributeur pétrolier français
 - 1205 stations en France (dont 24 sur autoroute)
- Services de téléphonie mobile depuis 2006
- Lancement de deux sites de **commerce électronique**
 - *Ooshop* pour l'alimentaire
 - *CarrefourOnline* pour le non alimentaire
- Lancement de **nouveaux concepts de commerce de proximité**
 - *Carrefour City* (pour les centres-villes et zones résidentielles - fermeture tardive, offre ciblée et vente de prêt à consommer)
 - *Carrefour Contact* (pour les petites villes et villages)
 - +30% de ventes observé pour les établissements pilotes, développement en cours

Le décalage recettes/charges d'exploitation

Délai de paiement fournisseur



Le format « Carrefour Planet »

- Décomposition d'un magasin en 3 « univers »
 - Univers 1. Rayons spécialisés (non alimentaire) → lutter contre la concurrence des enseignes spécialisées (Ikea, Boulanger, H&M) ; imitation des rayons
 - Univers 2. « Place de marché » produits frais (produits « à la coupe », etc.)
 - Impression de cherté → placement « partout de panneaux et de stop-rayons qui font ressortir nos prix bas »
 - Univers 3. Epicerie (présentation « discount ») : gondoles hautes et chargées

Un groupe en pleine redéfinition stratégique

- Ajustement n°3: **politique agressive de prix** : phénomène d'« hysteresis »
 1. 2005': Carrefour *perçu* comme une enseigne plus chère. Sacrifice des marges pour regagner des PDM : lancement de la gamme Carrefour Discount
 2. « *Aujourd'hui, plus des trois quarts de nos hypermarchés sont premiers ou seconds en termes de prix sur leur zone de chalandise fin 2004* » (seulement 30% début 2004)
 3. Mais une nouvelle chute des PDM en France en 2008 ...
 - « Image » prix à nouveau dégradée
 - Brouillée par l'apparente montée en gamme des magasins CP
 - « Nouvelle equation commerciale » : passage à une approche « everyday low price » (Walmart, 1994) plutôt que des stratégies mixtes (HiLo price).
 - Campagnes « R2ponse budget famille » ; « chéquiers-prime » à la rentrée de sept. 2011
 - Principe: inconvénients des camapnes HiLo : 1) coût de stockage ; 2) perturbent l'image prix des consommateurs (« vrai prix » ?)

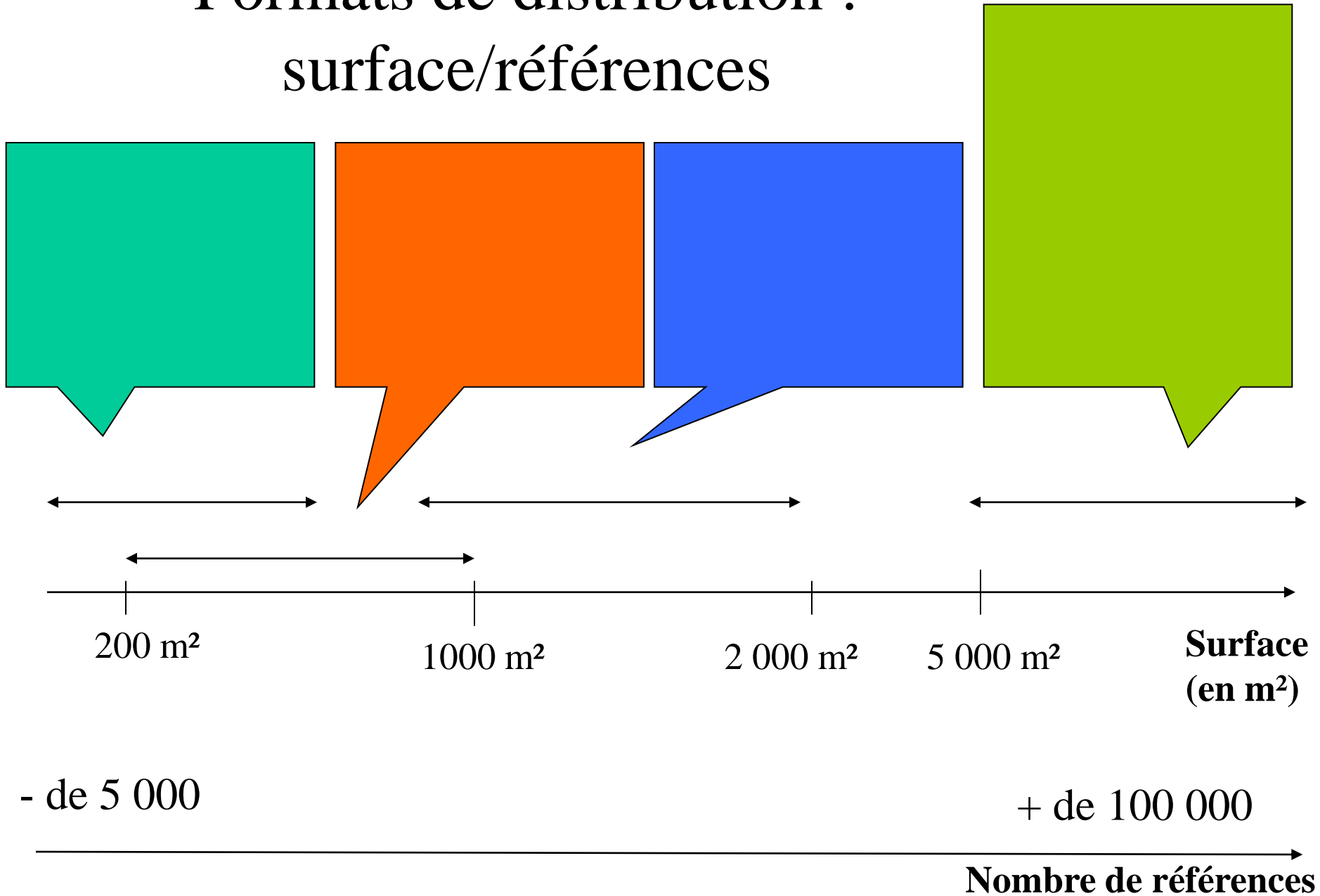
Un groupe en pleine redéfinition stratégique

- Ajustement n°4: repositionnement stratégique de l'activité internationale
 - « *Concentrer ses efforts sur les pays et les zones qui offrent la meilleure rentabilité et le plus grand potentiel de croissance* »
 - Développement vers les pays émergents :
 - Forte expansion en Chine, mais un développement contesté (condamné avec Walmart pour pratiques abusives : ventes à perte + « triche » sur les étiquettes)
 - Arrivée en Inde : sur le métier de grossiste (nécessité de trouver un partenaire pour la distribution grand public)
 - Forte présence au Brésil malgré l'échec d'une opération de croissance ext.
 - Désengagement du Mexique, Japon, Malaisie, Singapour, Thaïlande, Suisse, Portugal, Belgique à venir ?
 - « *Carrefour n'a pas la **taille critique** pour survivre seule en Suisse, faute de pouvoir négocier des prix compétitifs auprès des fournisseurs* »
 - Désengagement de la Russie (septembre 2009) à cause d'une croissance externe locale difficile





Questions

- Quelles sont les caractéristiques de la concurrence dans la grande distribution (Carrefour, Leclerc, Auchan, ...) ?
- Comment se caractérisent les relations entre la grande distribution et leurs fournisseurs ?
- Comment expliquer la diversification de Carrefour dans les services ?

Formats de distribution : surface/références



Part de marché dans la distribution (2010)

	Juin 2010	2009-2010	2011
Leclerc	17,1%	+ 0,5	
Carrefour	12,8%	- 0,3	
Intermarché	12,0%	0	
Système U	9,1%	+ 0,3	
Auchan	8,6%	0	
Carrefour Market	8,5%	+ 0,4	

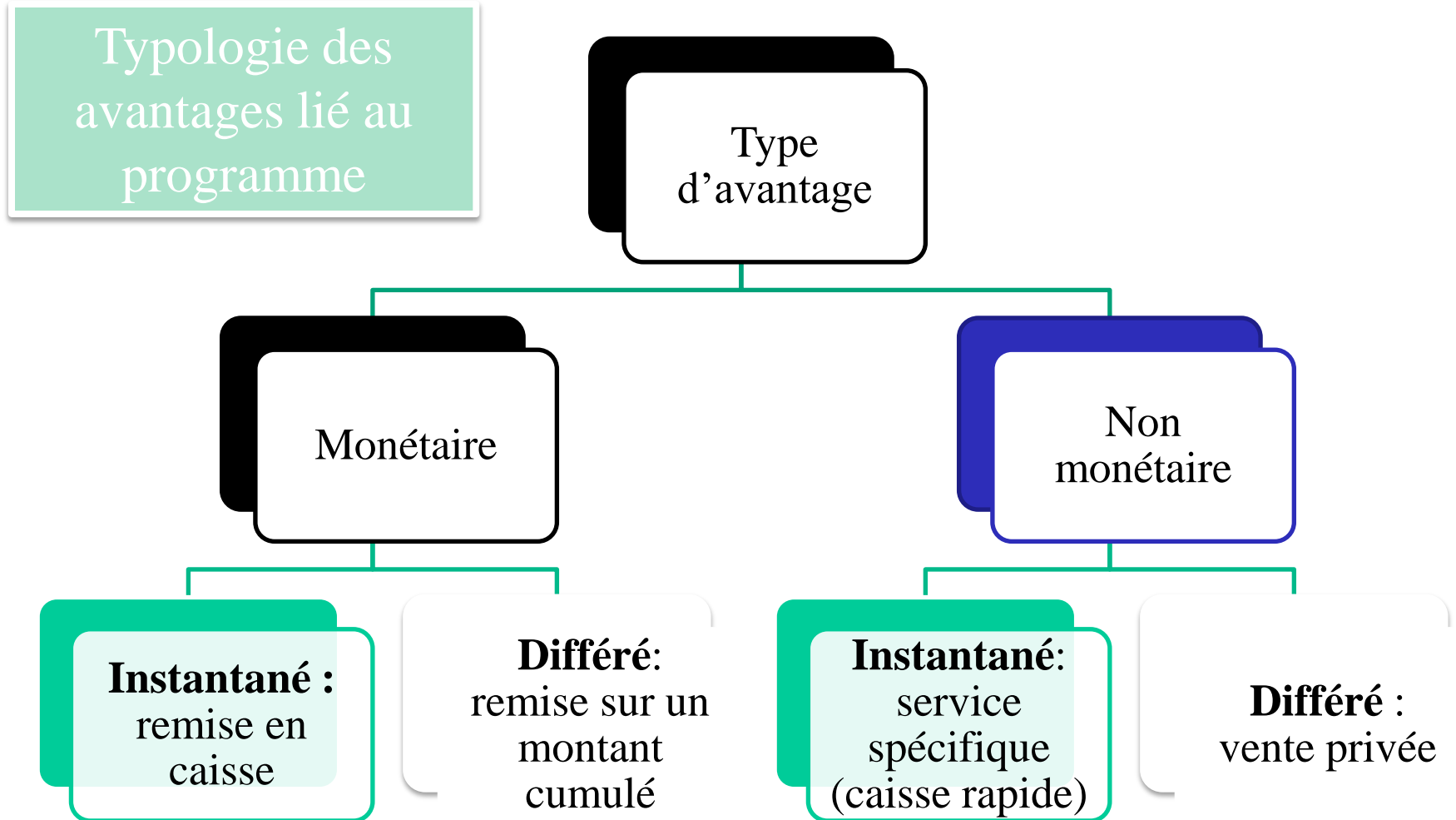
Source : Kantar WorldPanel

Concurrence et dispersion des prix

Tableau de comparaison

	Leclerc	Auchan	Carrefour	Carrefour Market	Cora	Géant	Intermarché	Système U
Ecart de prix par rapport à Leclerc		+8.9%	+16.5%	+22.3%	+11.4%	+17.7%	+13.9%	+13.9%
Prix moyen	0.79€	0.86€	0.92€	0.97€	0.88€	0.93€	0.90€	0.90€

Les stratégies de fidélisation (2)



Poids des MDD par enseigne

	Part de marché des MDD
Carrefour	28 %
Leclerc	27,6 %
Casino	30,3%
Intermarché	33,8 %
Auchan	25,6 %
TOTAL (2009)	32.3%

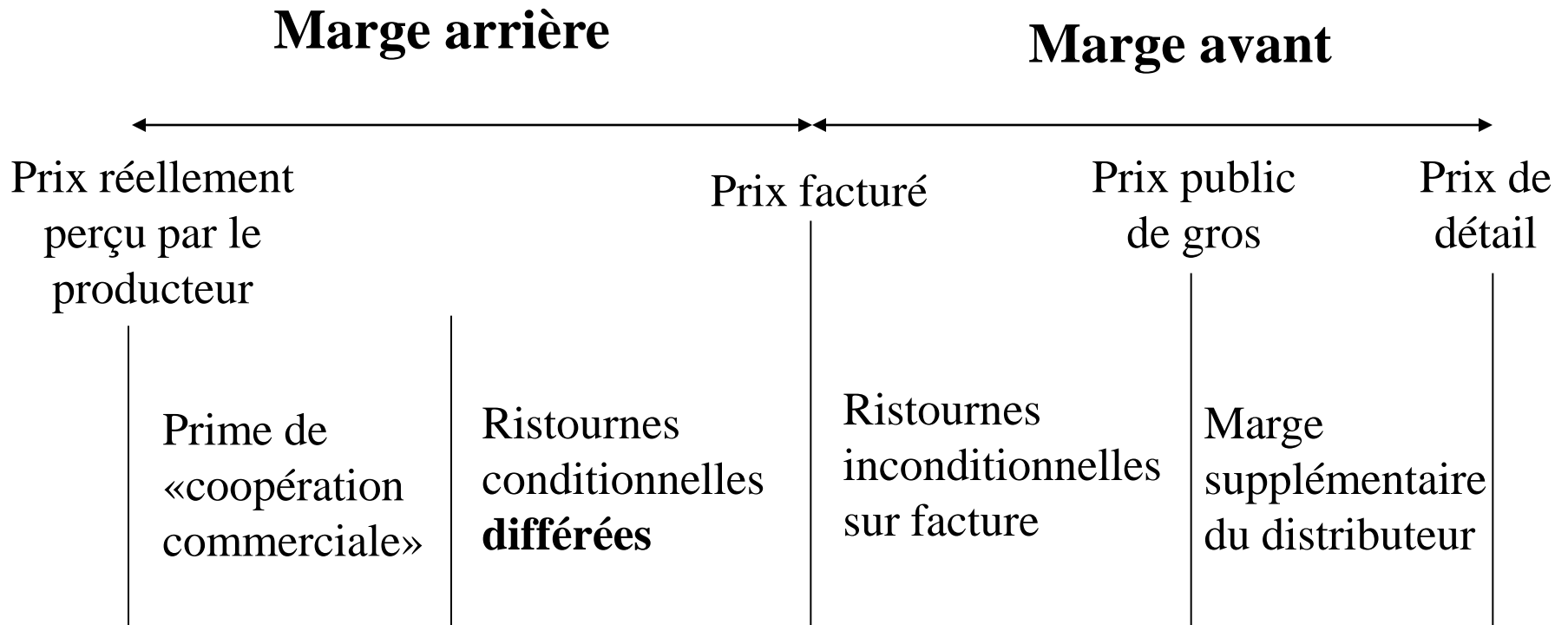
Objectif à terme: 40%

(contribu
ent à
l'amélior
ation de
l'image-
prix

Un secteur très réglementé (1)

- Loi Raffarin 1996 : tout commerce $> 300\text{m}^2$ est soumis à autorisation
 - Dossiers examinés par des commissions départementales
 - Critère d'appréciation
 - « Les risques d'écrasement du petit commerce » \Rightarrow calcul de la densité de moyenne et grande surface dans la zone de chalandise par rapport à la moyenne départementale ou régionale
 - Autres critères : la satisfaction des besoins des consommateurs, le développement de l'emploi, l'aménagement du territoire, la protection de l'environnement et la qualité de l'urbanisme
 - Une loi qui visait aussi à entraver le développement du hard discount, notamment des allemands Aldi et Lidl
 - Une procédure longue, coûteuse et aléatoire (discrétionnaire) \Rightarrow une barrière à l'entrée au profit des distributeurs français installés
- Loi Galland 1997
 - renforcer le pouvoir de négociation des producteurs
 - interdiction de primes de coopération (marges arrières) non justifiées
 - interdiction de revendre à perte et de répercuter les marges arrières
 - interdiction des dé-références abusifs

Décomposition des marges des distributeurs



Dumping illégal en France : moyen aller en-deçà du cout de revient
Seuil de Revente à Perte

Une loi qui a freiné la croissance du secteur

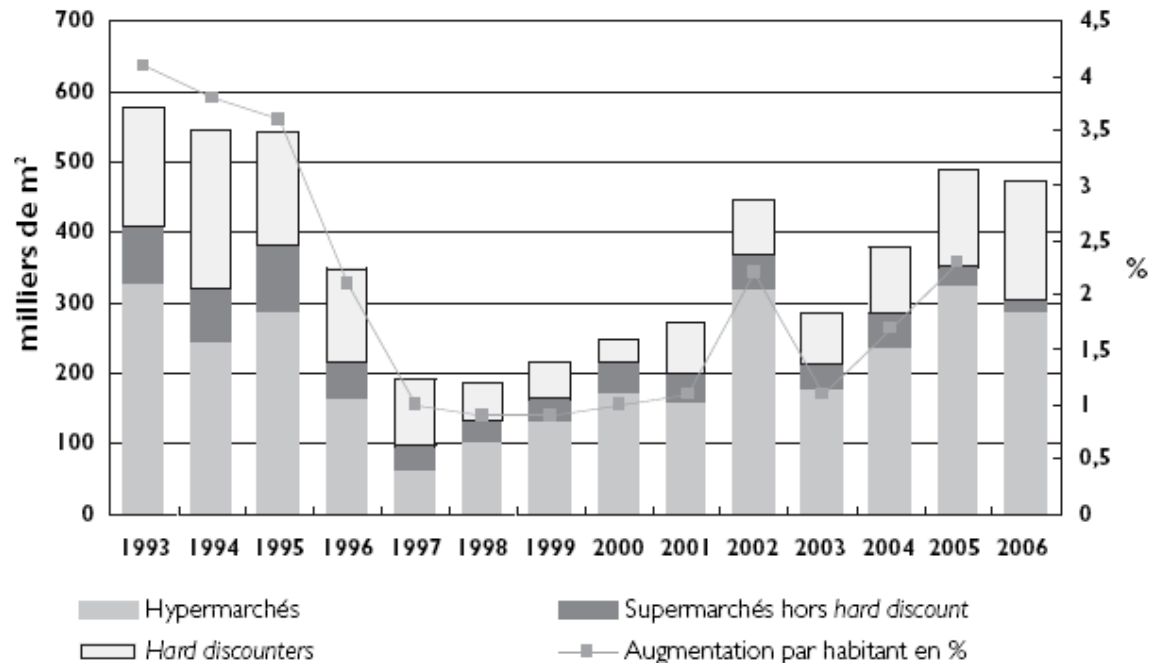


Figure 1 – Effondrement des créations, extensions et transferts nets de grandes surfaces alimentaires ($\geq 400 \text{ m}^2$) suite aux gels de 1993 à 1996 et à la loi Raffarin.

Sources : base commerce de l'INSEE de 1993 à 2004, *tradedimensions* pour 2005 et 2006.