

*L'ère de l'expansion rapide touche à sa fin*

# Grande distribution alimentaire : la mutation obligée

*Philippe Moati*

**En vingt-cinq ans, entre 1976 et 1991, la part de marché des hypers et des supers a plus que doublé, au détriment du commerce traditionnel. La grande distribution alimentaire réalise aujourd'hui près de 54 % des ventes au détail de produits alimentaires (contre 23 % en 1976). C'est par le discount que la grande distribution s'est imposée.**

**Mais cet accent sur le prix bas a provoqué la dégradation de la rentabilité des entreprises du secteur.**

**L'ère de la croissance rapide et facile approche de son terme.**

**Le commerce traditionnel s'est restructuré et se montre plus résistant, et les grandes surfaces spécialisées se révèlent être de redoutables concurrents dans le non-alimentaire.**

**Dans le même temps, les opportunités d'ouverture de nouvelles grandes surfaces tendent à se raréfier.**

**La grande distribution doit donc rechercher de nouveaux moteurs de croissance : implantations à l'étranger, conquête de nouveaux marchés (bijouterie, voyage, assurance), multiplication des fusions-acquisitions (rachat de Euromarché par Carrefour, rapprochement de Rallye et de Casino...).**

**Ces nouvelles stratégies sont dévoreuses de capitaux alors même que l'exacerbation de la concurrence avec l'apparition des « hard-discounters » maintient la rentabilité à son niveau le plus bas.**

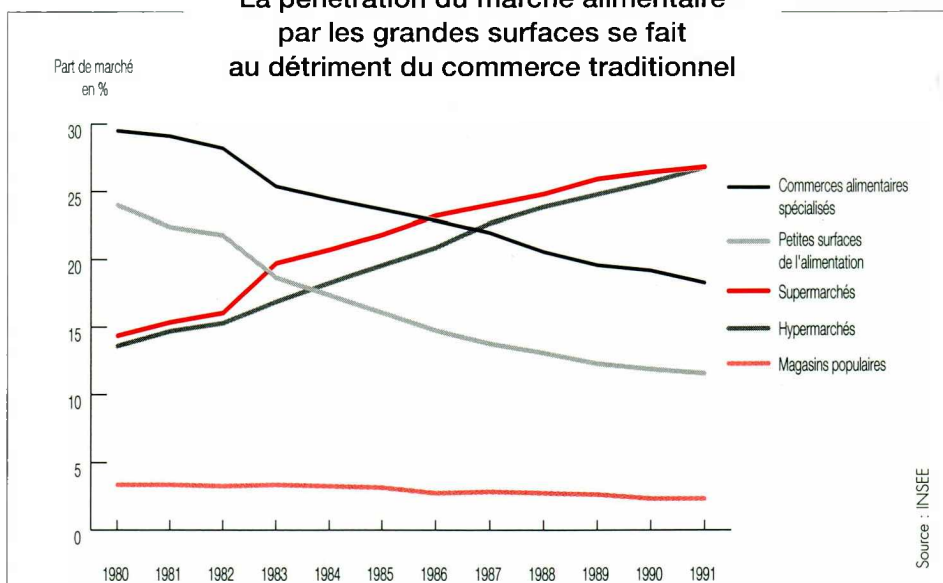
## Vingt ans de croissance exceptionnelle

Le premier hypermarché en France a ouvert ses portes en 1964. Il devait marquer le début d'un long processus de mutation de la distribution caractérisé par une fantastique expansion des grandes surfaces au détriment des formes traditionnelles de commerce.

Cette conquête de parts de marché (voir graphique) a assuré aux entreprises de la grande distribution alimentaire une croissance très rapide de leur activité. Entre 1980 et 1990, le chiffre d'affaires des entreprises s'est accru en moyenne de 12,3 % en valeur dans le secteur des hypermarchés et de 15,3 % dans le secteur des supermarchés.

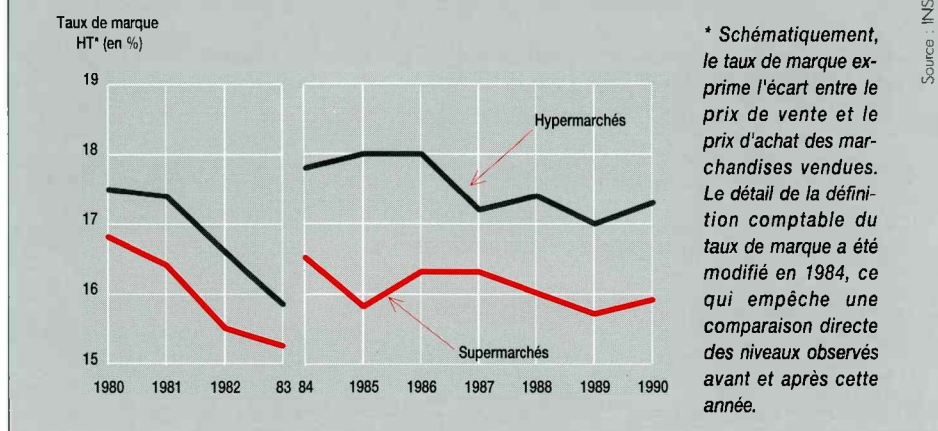
Une telle croissance de l'activité a été rendue possible par un argument majeur de compétitivité : le discount. Arme privilégiée des grandes surfaces contre

La pénétration du marché alimentaire par les grandes surfaces se fait au détriment du commerce traditionnel



Source : INSEE

### La concurrence par les prix a fait baisser les marges bénéficiaires



les autres formes de commerce, le discount est également devenu le terrain privilégié de la concurrence entre les entreprises de la grande distribution. Afin d'offrir les prix les plus bas aux consommateurs, les entreprises ont naturellement cherché à obtenir de meilleures conditions d'achat auprès de leurs fournisseurs. Cela a été un des facteurs de la course à la « dimension critique ». De puissantes centrales d'achat se sont constituées. La poursuite de cette logique a conduit, au milieu des années 80, à la création de « super-centrales » par association de grandes centrales... Cette concentration des achats a bien évidemment profondément transformé la nature des relations industrie-commerce. Les industriels ont dû faire face à des exigences toujours plus fortes de la part des distributeurs (au niveau des prix, mais aussi au niveau du crédit fournisseurs), auxquelles il devenait de plus en plus difficile de se soustraire à mesure que les grandes surfaces gagnaient des parts de marché. Cette croissance du pouvoir des centrales a finalement ému les pouvoirs publics qui ont exigé la dissolution des « super-centrales ». C'est en grande partie sous la pression de la grande distribution alimentaire, et avec le souci de rééquilibrer les rapports de force, que l'industrie agro-alimentaire française a mené sa restructuration dans les années 80 autour de quelques grands groupes de dimension internationale.

**L'affirmation du discount comme mode de concurrence s'est logiquement accompagnée de l'érosion de la rentabilité.** Les entreprises de la grande distribution alimentaire française appa-

raissent ainsi parmi les moins rentables d'Europe. Les années glorieuses de la grande distribution alimentaire ont donc reposé sur un paradoxe : la vigueur de la croissance a été obtenue au prix d'une dégradation de la rentabilité. Tout le problème est qu'aujourd'hui les moteurs de la croissance des années glorieuses donnent des signes de faiblesse.

## La fin des années glorieuses

Les bonnes occasions d'ouverture deviennent plus rares. La croissance très rapide des années glorieuses s'est accompagnée d'une couverture progressive du territoire par l'ouverture de magasins. Le nombre des supers et des hypers continue de s'accroître à un rythme très rapide. Toutefois, une proportion croissante des ouvertures d'hypermarchés est en fait le fruit de l'agrandissement de supermarchés et le rythme des ouvertures *ex-nihilo* tend à se réduire depuis quelques années. Elles se pratiquent de plus en plus à proximité d'agglomérations de dimension moyenne et dans des régions à moindre densité de population et à pouvoir d'achat plus faible.

**Les perspectives de gains de parts de marché dans l'alimentaire s'assombrissent.** La part de marché des grandes surfaces dépasse les 60 % pour des familles importantes de produits alimentaires. Mécaniquement, elle ne pourra plus s'étendre indéfiniment. Il reste des marchés où la grande distribu-

tion est encore relativement peu présente, tels le poisson et l'ensemble pain-pâtisserie fraîche. Ces produits posent toutefois des problèmes de logistique ou sont associés à des habitudes d'achat qui rendent moins évidente la progression des grandes surfaces.

Parallèlement, les petites surfaces alimentaires et le commerce spécialisé se sont profondément restructurés pour répondre à leur marginalisation, et se montrent de plus en plus résistants. Les entreprises du secteur devront de plus en plus se contenter de croître, dans l'alimentaire, au rythme du marché. Or, ce marché est arrivé à maturité. Entre 1980 et 1990, la consommation de produits alimentaires ne s'est développée qu'au rythme moyen de 1,5 % en volume par an...

**Enfin, le marché non-alimentaire impose de nouvelles stratégies.** Depuis quelques années, la progression des hypers et des supers sur les marchés non-alimentaires donne des signes d'essoufflement, en particulier dans le domaine de l'habillement et de la chaussure. Le commerce traditionnel s'est adapté et les grandes surfaces spécialisées constituent une concurrence sérieuse. Poursuivre la conquête du marché non-alimentaire exige alors de s'attaquer à des marchés jusque-là délaissés (bijoux, parfumerie, parapharmacie, voyage, assurances, produits financiers...) et de changer d'orientations stratégiques pour les autres produits. On observe ainsi des tentatives de montée en gamme des grandes surfaces, qui ouvrent grand leurs linéaires aux marques à forte notoriété (en tout cas, à celles qui acceptent de s'y « compromettre ») dans le cadre de rayons complètement réaménagés afin de recréer une ambiance boutique... (« espaces sports », rayons culture...).

Toutefois, plus les hypers s'engagent dans cette voie stratégique, plus ils s'écartent des principes dont ils ont l'expérience et qui ont fait leur succès...

Ainsi, la grande distribution se trouve aujourd'hui à un carrefour. Il s'agit désormais de négocier la sortie de l'ère de la « croissance extensive » (par occupation du terrain) pour entrer dans celle de la « croissance intensive » (affinement des stratégies et restructuration) et de restaurer les conditions de la rentabilité.

## À la recherche de nouveaux moteurs de croissance

Les entreprises s'efforcent de repousser les limites du marché. Elles se diversifient sur le marché d'un nombre croissant de produits non-alimentaires et de services. Mais elles s'efforcent également d'accroître leurs débouchés en s'implantant à l'étranger. La distribution alimentaire française est très certainement la plus internationalisée du monde. Les grands groupes du secteur renforcent leur présence sur des marchés traditionnels (Espagne, Amérique du Sud...) et abordent des marchés jusque-là délaissés parce que plus concurrentiels ou d'accès réglementé (Allemagne, Italie... mais aussi Grèce, Taiwan...).

La croissance passe également de plus en plus par la concentration. Plus le potentiel de nouvelles implantations attrayantes se tarit, plus il paraît intéressant de procéder au rachat des magasins existants. Cela permet par la même occasion d'éliminer des concurrents et de renforcer sa puissance d'achat. C'est ainsi que depuis plusieurs années, le secteur de la grande distribution alimentaire est agité par des opérations de fusion-acquisition de plus en plus spectaculaires. Il s'agit le plus souvent de grands groupes qui prennent le contrôle d'entreprises de dimension régionale. Le rachat d'Euromarché par Carrefour, puis « l'absorption » de Rallye par Casino, révèlent qu'un nouvel échelon a été gravi dans la course à la reprise. D'aucun parle déjà d'un « club des 6 » qui se dégagerait d'ici quelques années de cette logique de concentration.

Des stratégies de segmentation se mettent en place. Les grandes surfaces ont très longtemps considéré les consommateurs comme une entité homogène recherchant uniquement les prix les plus bas. Aujourd'hui, certains distributeurs s'efforcent de différencier leurs enseignes afin de mieux cibler la clientèle. Parmi les enseignes d'hyper, certaines mettent en avant le choix offert aux consommateurs, d'autres s'efforcent de développer les services à la clientèle et le confort d'achat... Au ni-

veau des groupes, cette stratégie de segmentation s'accompagne le plus souvent de la gestion d'un portefeuille d'enseignes couvrant l'ensemble hyper-supers-commerce de proximité, permettant ainsi d'atteindre chaque segment de clientèle. Cette stratégie de segmentation a pu apparaître à certains groupes à la fin des années 80 comme un moyen de redresser leur rentabilité en faisant reculer la priorité au discount. Cependant, la pénétration très rapide des « hard-discounters » allemands (Aldi, Lidl...) et de leurs émules natio-

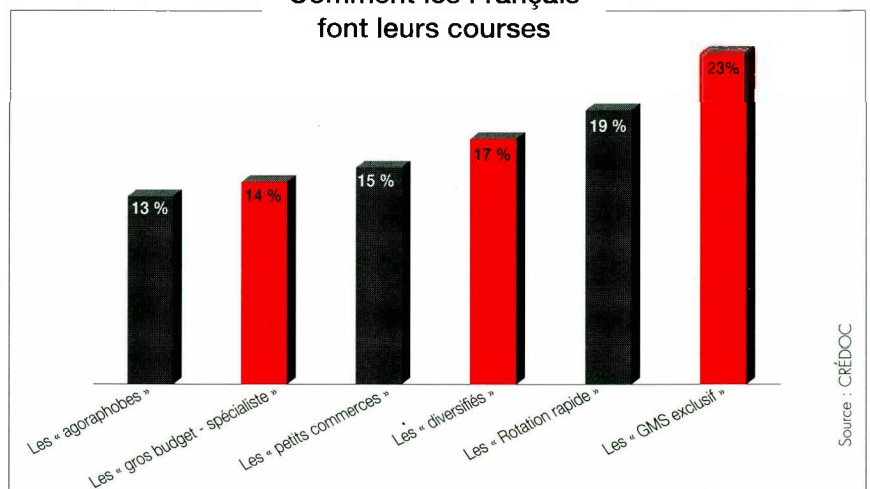
naux (Éd., Le Mutant...) est venu remettre le discount au premier rang des modes de concurrence. Cela au moment précis où la crise de Golfe révélait une plus grande sensibilisation des consommateurs aux arguments de prix. Les stratégies de segmentation ne peuvent cependant dispenser d'une forte compétitivité-prix. Euromarché et Casino étaient passés outre. Aujourd'hui, Euromarché n'existe plus et Casino a procédé à une brutale révision de sa stratégie dans le sens d'un retour au discount.

## Les stratégies de segmentation s'efforcent d'exploiter les différences de comportement des consommateurs

Une enquête du CRÉDOC sur les comportements alimentaires a permis de réaliser une typologie des Français sur la base des habitudes en matière d'approvisionnement (voir graphique) :

- Les « Agoraphobes » (13 %) : ménages plutôt ruraux, qui se déplacent rarement pour faire les courses. Ils utilisent surtout la livraison à domicile ou ont recours à l'auto-consommation.
- Les « Petit commerce » (15 %) : personnes qui s'approvisionnent presque exclusivement chez l'épicier ou en superette, et y vont presque tous les jours. Ces personnes sont souvent seules, âgées et plutôt pauvres.

Comment les Français font leurs courses



- Les « GMS exclusif » (23 %) : ménages qui ne s'approvisionnent qu'en super ou hyper, en général une fois par semaine, sans jamais utiliser les autres formes de ventes. Ce sont typiquement des ménages mariés, d'âge moyen.
- Les « Diversifiés » (17 %) : Ces ménages fréquentent un peu toutes les formes de vente, avec une certaine prédilection pour le supermarché et les commerçants spécialisés. Ils ont des enfants et sont plus jeunes que la moyenne.
- Les « Rotation rapide » (19 %) : sources d'approvisionnement diversifiées mais avec des courses plus fréquentes et un budget plus élevé que les « Diversifiés ». Il s'agit de ménages plus âgés.
- Les « Gros budget - spécialiste » (14 %) : ménages urbains, en général d'âge mûr, passant beaucoup de temps en course, essentiellement dans les magasins spécialisés.



## Restaurer la rentabilité

L'accélération en cours de l'internationalisation de la distribution européenne rend la fragilité financières des entreprises françaises particulièrement inquiétante, d'autant que la course aux acquisitions se traduit par un alourdissement de l'endettement. Les entreprises de la grande distribution sont donc à la recherche de moyen de relever leur rentabilité, tout en répondant à l'impératif de discount imposé par le marché.

La vente de produits portant la marque du distributeur a été un axe majeur de la recherche de rentabilité de ces dernières années. Ces produits sont aujourd'hui à

## La réforme du crédit fournisseurs risque de peser sur l'équilibre financier de la grande distribution

Les pouvoirs publics se sont attaqués au crédit fournisseurs en réglemant la pratique et en réduisant les délais de paiement pour certains produits frais et boissons alcoolisées. Les entreprises de la grande distribution alimentaire avaient pris l'habitude d'utiliser le crédit fournisseurs pour financer leurs investissements. Elles ont pu ainsi prospérer en dépit d'une rentabilité modeste et d'une sous-capitalisation de leur bilan. La remise en cause de l'importance du crédit fournisseurs risque donc de créer des tensions sur l'équilibre financier de la grande distribution, au moment même où l'endettement des entreprises tend à s'accroître. La situation est particulièrement préoccupante pour les groupements d'indépendants dont les fonds propres sont en général particulièrement faibles.

l'origine de près de 20 % des ventes de produits alimentaires. Leur positionnement stratégique a évolué depuis leur création. Initialement, produits anonymes de premier prix (« produits libres »), ils sont aujourd'hui positionnés en gamme intermédiaire et sont des porte-drapeaux de l'enseigne. Achetés en sous-traitance à bon prix à des industriels qui se voient ainsi assurer de larges débouchés sans frais de communication, ils sont générateurs de marges importantes.

Un second axe de recherche de rentabilité est l'amélioration de la productivité. Une étape importante a été accomplie avec l'installation des caisses à lecture optique dans les magasins. Aujourd'hui les efforts portent sur la rationalisation de la logistique, de la commande aux fournisseurs jusqu'à la mise en rayon des produits. Il existe à ce niveau un important réservoir de productivité qui pourra être exploité par les nouvelles techniques de gestion des flux, l'automatisation des entrepôts, l'usage des réseaux de télécommunication assurant la liaison en temps réel entre les magasins, les fournisseurs, et tous les intermédiaires. De profondes modifications des rapports avec les fournisseurs sont à attendre de cette réorganisation. Conjoncturellement, l'atonie de la consommation depuis la mi-1990 a durci d'un cran supplémentaire les relations entre les distributeurs et les industriels. Cependant, les nouveaux modèles d'organisation logistique exigent des relations de partenariat. Il y a là une occasion à saisir pour mettre fin à des relations conflictuelles peu bénéfiques pour les deux parties. Répondre aux nouvelles exigences du marché exige d'atteindre une dimension et des moyens de financement conséquents. Les groupes de dimension régionale risquent de manquer des ressources nécessaires pour maintenir leur position. Ils constituent des proies convoitées par les grands groupes en mal d'acquisition. De même, les nouveaux modes de croissance paraissent moins favorables aux groupements d'indépendants (Leclerc, Intermarché...) que ceux de l'époque de la croissance extensive... La grande distribution alimentaire est encore loin d'avoir trouvé son nouvel équilibre. Des restructurations spectaculaires sont encore à prévoir. ■

## Pour en savoir plus

Le secteur de l'exploitation d'hypermarchés, Flash-Secteur, octobre 1992.

Cette étude fait partie d'une collection d'études sectorielles, baptisée Flash-secteur, que vient de lancer le CRÉDOC.

Il s'agit d'études synthétiques fournissant les informations de base sur différents secteurs de l'économie française, et analysant leur mode de fonctionnement et les moteurs de leur évolution.

Sept titres sont d'ores et déjà disponibles : Fabrication de produits en béton ; Fabrication de pièces et équipements pour automobiles ; Tannerie-mégisserie ; Fabrication de chaussures et d'autres articles chaussants ; Cabinets d'études informatiques et d'organisation ; Créateurs et intermédiaires en publicité ; Exploitation d'hypermarchés. Chaque titre est vendu 900 francs HT.

### CRÉDOC

#### Consommation et Modes de Vie

Publication du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CRÉDOC)

Directeur de la publication :  
Robert Rochefort

Rédacteur en chef : Yvon Rendu

Relations publiques : Brigitte Ezvan

142, rue du Chevaleret, 75013 Paris  
Tél. : (1) 40 77 85 00

Diffusion par abonnement uniquement  
160 francs par an - Environ 10 numéros

Commission paritaire n° 2193 - AD/PC/DC

Réalisation : La Souris : 45 21 09 61