

# La grande distribution « doit se renouveler »

Depuis plusieurs mois, la grande distribution tente de se renouveler. Cette tendance n'est pas nouvelle, rappelle Olivier Salomon, spécialiste de ce secteur, pour le cabinet Alix Partners.

## Éclairage

### Casino a-t-il un avenir ?

#### T. V.

Casino, lourdement endetté, va-t-il disparaître ? La question se pose, alors que le nom du repreneur d'une partie de ses magasins sera connu, d'ici à la fin du mois de décembre. Parmi les candidats, Intermarché et Auchan se sont accordés sur une offre conjointe qui pourrait dépasser un milliard d'euros, selon le média spécialisé LSA. Leclerc et Lidl seraient également intéressés. Il y a quelques mois, Intermarché a déjà racheté 119 magasins Casino, et 61 avaient été officiellement cédés, début octobre, dont deux en Bretagne (La Gacilly et Plouaret). L'incertitude règne également chez les salariés : depuis mardi et jusqu'au 31 décembre, un préavis de grève est déposé par les syndicats pour alerter sur les risques de suppressions d'emplois au sein du groupe, qui en comptait 50 000 en France, fin 2022. L'intersyndicale prévoit de se rendre, ce lundi, au tribunal de commerce de Paris, où doit être examinée une demande de prolongation de la période de sauvegarde accélérée de Casino, jusqu'au 25 février. Une autre rencontre avec les représentants des repreneurs est, par ailleurs, prévue le 19 décembre.

#### Des franchisés Monoprix et « Monop' » liquidés

Dans le même temps, quatre supérettes franchisées « Monop' » et Monoprix, rachetées par le groupe malouin Onyx, ont été totalement liquidées, mercredi, en raison de pertes trop importantes (le groupe Casino détient Monoprix). Huit autres sont toujours placées en redressement judiciaire par le tribunal de Saint-Malo (35), depuis le 8 novembre. À noter que le franchisé est propriétaire du fonds de commerce et « loue » simplement le nom de la marque.



« Quand on négocie avec les industriels, plus on est important, meilleures seront les conditions d'achat », note Olivier Salomon. Photo d'illustration François Destoc



Photo AlixPartners

#### Propos recueillis par Téra Vermel

#### La grande distribution est-elle en crise et doit-elle se renouveler ?

Je ne sais pas si on peut parler de crise mais elle doit se renouveler pour plein de raisons différentes. Ces deux dernières années, la consommation a ralenti, avec des prix de plus en plus scrutés par les consommateurs. Ainsi, ce sont surtout les enseignes très bien positionnées en termes de prix qui ont gagné des parts de marché. De ce fait, les changements observés, aujourd'hui, sont dus essentiellement à des marques n'ayant pas

les moyens financiers d'investir dans les prix ou dans les magasins. Ils ont besoin de trouver des solutions pour se réinventer et améliorer leurs bénéfices. Par ailleurs, certains ont des objectifs de rentabilité à court terme, car cotés en Bourse (comme Carrefour), quand d'autres peuvent se permettre de raisonner à moyen et long terme.

**Auchan et Intermarché se sont rapprochés, ces dernières semaines. Ils veulent créer une centrale d'achat française commune et ont fait une offre pour racheter des magasins Casino. Quel est l'intérêt de s'allier ?**

Intermarché cherche plutôt du volume. En s'alliant avec Auchan, il se dit qu'il va peser plus lourd que d'autres concurrents. Auchan pense probablement, de son côté, qu'en se rapprochant d'Intermarché, il va pouvoir améliorer ses conditions d'achat. De manière générale, sur ce type d'alliance, il y a une hypothèse évidente : quand on négocie avec les industriels, plus on est important, meilleures seront les conditions d'achat. Les industriels, à la recherche de volumes, sont davantage prêts à faire des concessions auprès de ceux qui pèsent le plus lourd en termes de vente. Mais il faut se coordonner entre partenaires et s'assurer que les intérêts sont convergents.

**Des observateurs de la grande distribution pensent que Leclerc pourrait**

**s'allier à Lidl pour racheter des magasins Casino. Le premier plutôt les hypermarchés, le second les supermarchés. Est-ce plausible ?**

Oui. Il reste des zones où le réseau de Leclerc n'est pas très dense, notamment dans le Sud-Est, là où Casino est bien implanté. C'est une bonne occasion pour Leclerc de se développer dans cette région-là.

« Les industriels, à la recherche de volumes, sont davantage prêts à faire des concessions auprès de ceux qui pèsent le plus lourd en termes de vente. »

Lidl garde, de son côté, un potentiel de développement à certains endroits. Les deux marques peuvent se dire que leur offre serait plus attractive si elle concernait un maximum de magasins. En revanche, sur la répartition des enseignes, c'est discutable : Leclerc a des hypermarchés pas très grands généralement, contrairement à Casino, et pourrait être intéressé par des supermarchés.

**S'associer, est-ce la meilleure stratégie pour « survivre » ?**

Ces alliances se font essentiellement

sur l'achat de marchandises et sur le rachat de magasins. Mais sur des questions opérationnelles, de logistique, de marketing, ça reste du chacun pour soi. Fusionner serait une meilleure stratégie.

**Justement, Carrefour a annoncé le rachat de Cora/Match, l'été dernier. Pourquoi ?**

Carrefour et Cora sont historiquement assez proches, leurs réseaux étant très complémentaires. Cora est très présent dans l'est et le nord de la France, endroits où Carrefour est moins présent. La marque complète ainsi son réseau, va chercher des parts de marché et du volume. Les formats de magasins sont aussi similaires, ce qui induit un investissement plus « modeste » pour Carrefour.

**Depuis 2018, Carrefour a fait le choix de passer une partie de ses hypermarchés et supermarchés en location-gérance (\*). Pourquoi cette stratégie ?**

En faisant ce choix, Carrefour a moins de charges et de salariés à payer. C'est un modèle moins risqué pour eux car c'est le locataire-gérant prenant le magasin qui prend les risques. Ce format est aussi, normalement, plus dynamique parce que l'équipe gérant le magasin a un intérêt plus fort dans sa réussite et a une plus grande autonomie.

\* 305 magasins auront quitté le giron de Carrefour, en 2024.

« Ils ont besoin de trouver des solutions pour se réinventer et améliorer leurs bénéfices. »