

# Croître dans la Distribution : réussir face aux nouveaux « barbares »

Par

Frédéric Milgrom et Jean Berg

Vice President et Senior Vice President, Estin & Co

---

Pourquoi Decathlon, Zara, Ikea continuent-ils de gagner du terrain en France, sur des marchés difficiles ? Et pourquoi des leaders aussi établis et puissants que Darty, Carrefour Hypermarchés, Point P et désormais Sephora perdent ou stagnent en parts de marché<sup>1</sup> ?

Deux facteurs expliquent ces trajectoires différentes : d'une part, l'importance de la part de marché des challengers « historiques » et des indépendants, sur lesquels croître est possible, si ces derniers n'ont pas réussi à se structurer et à hausser leur compétitivité ; d'autre part, la montée en puissance de compétiteurs nouveaux, au format différent, et qui ne pesaient pas (ou peu) en France il y a 10 ans. CDiscount, en une décennie, est devenu le premier vendeur en France de télévisions et de gros électroménager devant Darty. Les grands hypermarchés (Carrefour, Auchan, ...) stagnent, voire régressent face aux ouvertures de magasins Grand Frais et de drives déportés et aux développements des grands acteurs Internet non alimentaire tels que Amazon, CDiscount ou Le Bon Coin. Sephora perd une partie de ses clientes de 15 à 24 ans au profit de Kiko, société présente en France depuis seulement 3 ans. La Plateforme du Bâtiment challenge les négoce généralistes de type Point P autour des grandes villes et pour les achats des artisans multi-spécialités.

Amazon, Grand Frais, Le Bon Coin, Kiko, la Plateforme du Bâtiment et consorts changent la dynamique. Les grands leaders installés ne gagnent plus de parts de marché, ils en perdent ; leurs atouts concurrentiels classiques (la taille à l'achat, la taille des magasins, l'image installée, ...) ne fonctionnent pas face aux nouveaux venus. Ces derniers ne sont pas des concurrents classiques, ce sont de nouveaux « envahisseurs » ou « barbares », aux armes différentes et en phase agressive de conquête.

Comment, pour les enseignes leaders (non encore) attaquées, repérer suffisamment tôt ces concurrents d'un nouveau type ? Et pour les enseignes déjà attaquées (ou qui sont sur le point de l'être ...), que faire ?

## Repérer le concurrent disruptif

Ces nouveaux concurrents partagent des caractéristiques communes.

Ils se focalisent sur une *aspiration consommateurs* mal ou peu satisfaite par les acteurs existants et capitalisent sur une tendance lourde et structurante de polarisation, de recherche de communauté, de praticité ou de bien-être (voir tableau 1). Ainsi Grand Frais (80 magasins il y a cinq ans, plus de 140 points de vente à ce jour) propose des achats de fruits et légumes et autres produits frais en 20 à 30 minutes, là où un consommateur devrait consacrer 45 minutes ou plus à des courses identiques dans un supermarché ou petit hypermarché ; Kiko, qui a ouvert en France plus de 80 magasins en moins de trois ans, propose aux jeunes femmes une offre centrée sur le maquillage, très compétitive en prix (l'entrée de gamme y est souvent 2 fois moins chère que chez Sephora et Monoprix) dans des magasins à l'atmosphère aspirationnelle. Sandro Maje, qui a ouvert plus de 450 magasins sur les cinq dernières années, propose des modèles inspirés du luxe à des prix largement inférieurs ...

De plus, ces acteurs se focalisent délibérément sur *un nombre limité de leviers de compétitivité* dans lesquels ils investissent fortement pour parvenir au final à concilier prix bas et rentabilité. Ainsi Grand Frais privilégie les fruits et légumes locaux et de saison ainsi

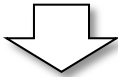
---

<sup>1</sup> Sur longue période

**- Tableau 1 -  
Tendances lourdes de consommation  
et exemples de « nouveaux barbares »**

**Proximité et  
rapidité**

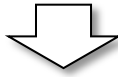
- Intérêts croissants pour un acte d'achat et/ou de livraison rapide (de par la digitalisation et des rythmes de vie plus déstructurés)
- Concepts physiques de proximité qui se professionnalisent et qui sont compétitifs face aux grands concepts de périphérie lointaine



*Amazon, Delticom, Diapers.com,  
Grand Frais, Hema France,  
1800 Contacts*

**Low cost**

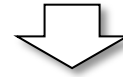
- Polarisation des achats avec achats low cost sur certaines catégories
- Emergence de distributeurs qui proposent des produits peu chers avec une expérience aspirationnelle



*Amazon, Hema France, Kiko,  
Primark*

**Luxe /  
Premium**

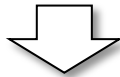
- Développement du pouvoir d'achat des classes les plus aisées
- Concepts et marques internationales
- Accès facilité par Internet
- Expérience d'achat et produits



*Apple Retail, Eataly,  
L'Occitane, Yoox*

**Communautarisme**

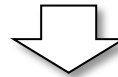
- Concepts et marques de produits fédérant une communauté
- Développement de concepts spécialisés forts (en ligne et en magasin)



*Asos, Blue Nile, Fressnapf,  
Karen Miller, Lululemon,  
Lush, The Kooples, Zooplus.de*

**Bien être  
et santé**

- Vieillesse de la population et recherche de bien-être et de jeunesse



*Alnatura, Eataly, Naturhouse,  
The Vitamin Shop, Wholefoods*

que le suivi de son personnel, et limite ainsi le taux de gâchis qui obère la performance économique des rayons frais en supermarché et hypermarché ; a contrario, l'enseigne propose une offre de crèmerie et d'épicerie de complément, sans surinvestir dans les prix, ni dans le référencement de marques nationales.

Kiko a investi dans des emplacements magasin de premier rang et dans une supply chain extrêmement performante pour concilier largeur d'offre et surfaces de vente limitées ; elle n'investit pas dans la publicité « above the line », ni dans des promotions, ni dans des contrats avec des mannequins ou autres égéries. Enfin Fielmann, le leader de l'optique peu chère en Allemagne, surinvestit dans des surfaces de vente plus importantes que celles de la concurrence et dans une rémunération de ses franchisés plus forte.

La conjonction de ces deux facteurs (focalisation sur une aspiration consommateurs peu satisfaite ; surinvestissement dans quelques leviers de compétitivité) autorise ces acteurs à changer la donne, à resegmenter l'industrie et à en modifier les leviers de compétitivité. Enfin, une fois le modèle mis au point, ils déploient leur concept *très rapidement*. Aussi bien Walmart (dans les années 70), Amazon (depuis 2000) et Kiko depuis 5 ans vont vite, génèrent un cash important et savent trouver des moyens de financement leur permettant de coloniser rapidement leurs marchés (voir tableaux 2 et 3).

### Que faire ?

Une fois que le concurrent nouveau est repéré, que les deux ou trois atouts majeurs qui soutiennent sa compétitivité et son agressivité en prix sont identifiés, que faire ? Comment réagir ?

Deux horizons de temps sont à distinguer : le court terme et le moyen terme.

*A court terme*, trois stratégies génériques sont envisageables :

- *Entrer dans la guerre des prix*. Il s'agit d'une stratégie viable, dès lors qu'elle est faite sur un périmètre limité et borné. Ainsi, les hypermarchés français ont su stopper la montée du hard discount en introduisant des produits premiers prix et en développant leurs Marques de Distributeurs économiques. La stratégie était viable, car les hypermarchés disposaient d'une base de clients, catégories et produits non attaqués sur lesquels ils pouvaient opérer une péréquation de marge durable : il s'agissait peu ou prou de l'ensemble des marques nationales jusqu'en 2007 et de l'ensemble des achats alimentaires "impliquants" sur lesquels le hard discount n'a pas convaincu en France suffisamment de consommateurs. Le hard discount a donc plafonné, avec de faibles paniers moyens et la captation de peu de courses principales, au contraire de ce que Aldi et Lidl avaient réussi à faire en Allemagne.

En revanche, mener une guerre des prix sur l'ensemble de ses produits, catégories et rayons est délicat. Le discours souvent lié (celui de retrouver le sens du client, les « fondamentaux », de refuser « l'embourgeoisement », de défendre le pouvoir d'achat, ...) peut être mobilisateur en interne, mais encore faut-il qu'il repose sur une véritable compétitivité en terme de coûts face au nouvel entrant : si cette dernière n'est pas établie, à quoi bon appauvrir le concept et baisser les prix ? Ce n'est pas pérenne, tôt ou tard, les actionnaires ou associés n'accepteront plus le faible retour sur investissement ou n'auront plus les moyens de réinvestir. N'est ce pas là une des raisons de l'arrêt rapide des actions récentes de Go Sport « anti-Decathlon »?

- *Contourner l'obstacle*. Cette stratégie repose sur l'idée que, contrairement à ce que présuppose la stratégie précédente, on ne peut pas gagner face à l'envahisseur en jouant pleinement le jeu de ce dernier mais qu'on peut le contourner en exploitant certaines de ses propres forces au détriment de compétiteurs tiers plus faibles. Ainsi lorsque le hard discount alimentaire a accéléré dans l'Ouest de la France dans les années 2000, Système U a investi dans la taille et la praticité de ses magasins et dans son offre de produits frais et qualitatifs. Le groupement a ainsi affaibli des magasins Intermarché, en attirant les consommateurs les plus sensibles à l'offre et à la praticité d'achat, alors même qu'en parallèle les « Mousquetaires » subissaient une évacuation des clients et des paniers fortement sensibles aux prix vers les hard discounters. Une telle prise en tenaille a au

- Tableau 2 -

**Wal-Mart versus Amazon versus Kiko**  
**Vitesse de développement et génération de cash**  
 (en équivalents dollars ou euros 2013 et en %)

	Wal-Mart		Amazon		Kiko	
	An, 1 à 9 (1963 à 1971)	An 10 à 19 (1972 à 1981)	An, 1 à 9 (1994 à 2002)	An 10 à 19 (2003 à 2012)	An, 3 à 9 (1999 à 2005)	An 8 à 16 (2004 à 2012)
<b>Accroissement annuel du CA</b> (en Mio \$ ou € valeur 2013)	57	423	636	6 143	0,3	37
	x 7		x 10		x 120	
<b>Accroissement annuel de l'EBITDA</b> (en Mio \$ ou € valeur 2013)	2	31	31	270	-0,3	10
<b>Cash flow généré en % du CA<sup>(1)</sup></b>	4%	3%	-6%	4%	nd	15%
<b>- Cash flow investi en % du CA<sup>(2)</sup></b>	-3%	-6%	-9%	-1%	nd	-12%
<b>= Cash flow net en % du CA</b>	1%	-3%	-15%	3%	nd	3%
<b>Sources de financement</b>	Bourse et dette		Bourse et BFR		Autofinancement	

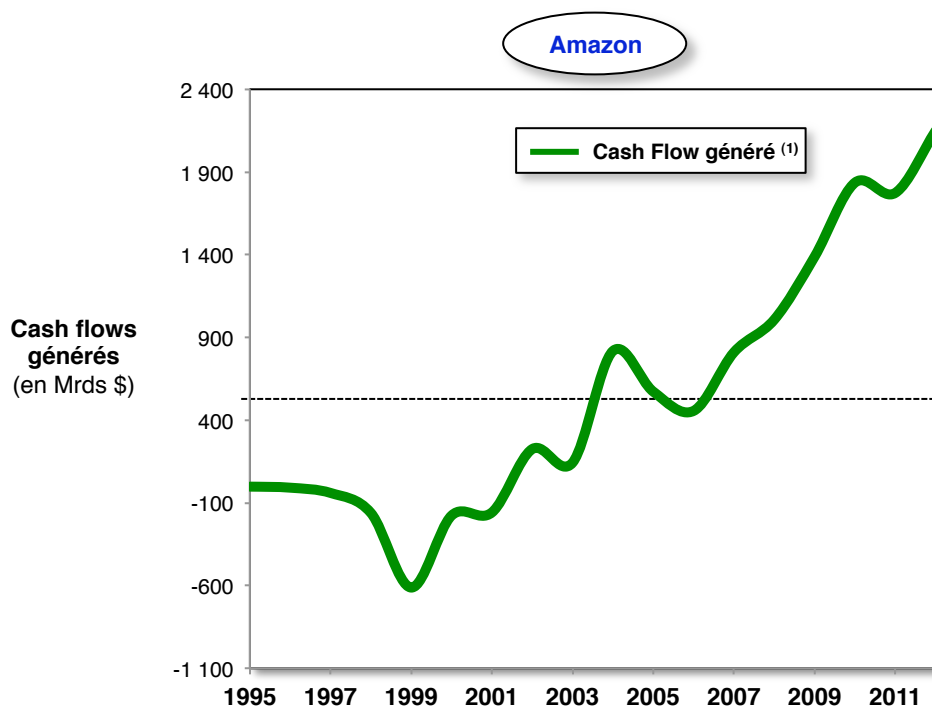
(1) Inclut en particulier EBITDA, variation du besoin de fond de roulement, impôts payés; (2) Inclut en particulier les capex et investissements en croissance externe

Nd = non disponible

Source : rapports annuels, greffes des tribunaux de commerce, analyses et estimations Estin & Co

- Tableau 3 -

**Amazon : génération de cash et expansion**



- Atteinte des 5 milliards de dollars en 8 ans
- Internationalisation au bout de 3 ans et 50% du chiffre d'affaires hors USA au bout de 15 ans
- Nouvelles catégories de produits, hors livres, représentant 50% du chiffre d'affaires au bout de 15 ans

(1) Cash flow inclut principalement EBITDA, changement de besoin de fond de roulement, impôt payé

Sources : analyses et estimations Estin & Co

final coûté à Intermarché du chiffre d'affaires et des adhérents, séduits par Système U, et a fortement contribué aux gains de part de marché de ce dernier groupement.

- *Se retrancher et prendre ses pertes.* Si l'on ne possède pas d'avantages de coûts ou de pans de chiffre d'affaires sur lesquels financer les investissements et alignements tarifaires engagés face au nouvel entrant, et si le contournement n'est pas suffisant, que peut-on donc faire ? L'action devra être plus radicale et elle pourra constituer à fermer des surfaces, à redéfinir son concept magasin pour le rendre, sur un périmètre différent, de nouveau compétitif.

C'est le pari que font actuellement Best Buy aux Etats-Unis et Tesco en Angleterre pour ses hypermarchés Extra. Confronté à l'évasion du non alimentaire vers Amazon et les autres acteurs de l'E-commerce, Tesco réduit la surface non alimentaire et redéploie les actifs et les surfaces vers des catégories et concepts porteurs de trafic pérenne (le frais, les fruits et légumes ou encore des boulangeries, cafés ou délicatessen). Et Tesco envisage d'aller plus loin, de fortement réduire la surface de vente de ses hypermarchés en y sous-louant l'espace (à un category killer type Sport's Direct ou encore à une chaîne de clubs de fitness).

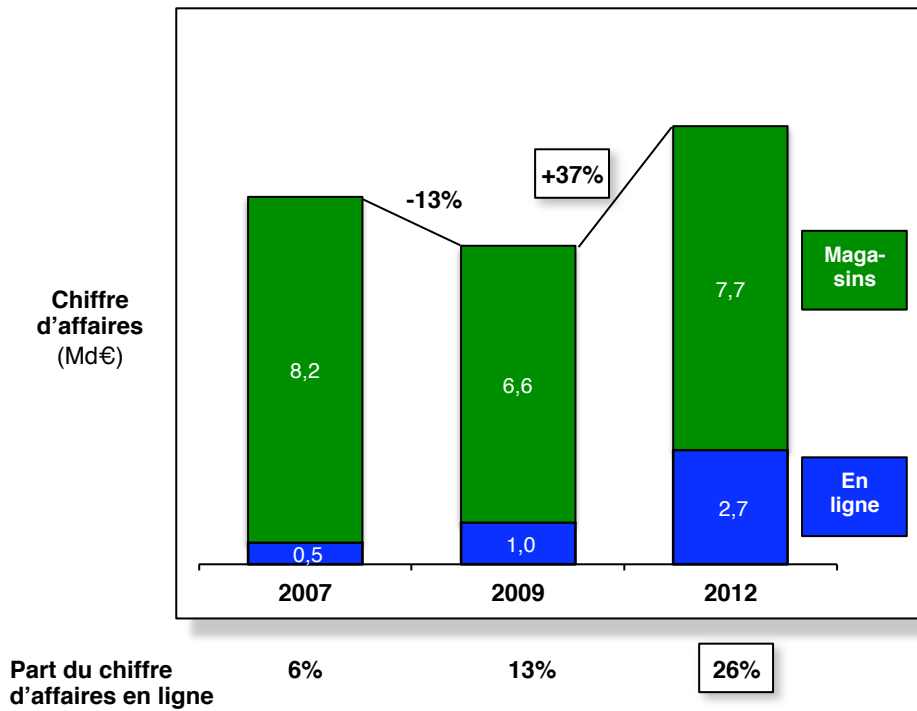
A moyen terme, les actions en question, bien que souvent nécessaires et judicieuses à court terme, s'avèrent souvent non suffisantes car elles ne résolvent que rarement le problème fondamental de compétitivité. Celui-ci va se reposer plus tard, dans un futur qui aura vu le nouvel envahisseur entre temps grandir et se renforcer ... De plus, ces actions ne remettent pas la société sur la voie d'une croissance forte et durable. Or, sans croissance, pas de compétitivité pérenne, pas de création de valeur et pas de moyens pour réellement investir dans la défense de sa position et dans son développement ...

L'enjeu de moyen terme est donc de retrouver une croissance forte et pérenne. Ceci passe, au-delà des actions court terme, par une remise en question forte non pas seulement de son format, mais surtout de son portefeuille d'activités, de métiers et de géographies.

Trois grandes options sont ici envisageables :

- *Racheter ou s'allier pour croître* et retrouver de la compétitivité sur son format et segment de base. Ainsi Monoprix, agressée au début des années 1990 par les hypermarchés et supermarchés de proche périphérie et les chaînes textile de centre ville, s'est rapprochée de Prisunic et du groupe Casino. L'enseigne a ainsi retrouvé de la compétitivité en alimentaire (de par un écart de prix à l'achat réduit face à la périphérie et un travail de profondeur sur l'offre pour devenir un « citymarché ») et en textile (de par l'accès à un style, des compétences et des modes de gestion adaptés). Au final, le groupe Monoprix a redressé sa rentabilité et a pu se développer sur la proximité. Les magasins populaires ont donc réussi une bien belle « sortie par le haut » ... pour être eux-mêmes au final consolidés dans la plaque parisienne du groupe Casino ;
- *Lancer un nouveau format* qui resegmente le marché et devenir son propre envahisseur. Le groupe Castorama avait dans les années 1990 détecté l'intérêt d'un format discount axé sur les gros bricoleurs. La décision a été prise de lancer le format discount Brico Dépôt, qui a rapidement dépassé le premier entrant, Batkor, pour devenir le second pilier du groupe en France. Les conséquences internes de ce type de choix sont très grandes : les équipes en charge du nouveau concept doivent être autonomes pour se concentrer sur la mise au point puis sur le déploiement rapide du format ; il faut accepter voire favoriser que l'ancien format finance en grande partie le développement du nouveau et que celui-ci cannibalise celui-là (dans le cas de Brico Dépôt, 32 magasins Castorama ont ainsi été transférés à la nouvelle enseigne). Tenter de lancer un nouveau format en le faisant gérer par les équipes du format existant revient à tuer l'initiative dès son lancement. Le temps de la coexistence "pacifiée" des deux formats (l'ancien et le nouveau) et celui des synergies ne peuvent venir qu'au bout de 10 ou 15 ans, une fois la phase de croissance rapide du nouveau concept achevée et une fois l'ancien repositionné avec succès. Le succès des grands magasins anglais John Lewis sur l'Internet et le multicanal constitue un autre exemple d'un acteur établi qui se développe avec force sur un nouveau canal (l'E-

**- Tableau 4 -  
John Lewis : développements E-Commerce et multi-canal**



- Offre plus importante en ligne qu'en magasin
  - Elargissement continu de l'offre en ligne
- Deux solutions additionnelles par rapport aux pure players
  - Service Click & Collect (25% du CA de johnlewis.com)
  - Bornes en magasin (15% du CA de johnlewis.com)

Sources : Rapports annuels, analyses et estimations Estin & Co

commerce) puis qui accélère sur des solutions multi-canal qui réconcilient utilement les deux canaux (voir tableau 4) ;

- *Investir à l'international* : développer son format historique dans un ou plusieurs pays porteurs et à taille compatible avec ses moyens financiers permet de renouer avec la croissance. Si la stratégie est menée à temps et avec la bonne ampleur pour y atteindre des positions de leadership, elle permet de dégager des moyens importants pour à la fois continuer à investir offensivement dans les nouveaux pays et consacrer des moyens à la défense des positions d'origine. Le groupe Casino est le groupe français multi-format le moins impacté par la montée d'Internet de par sa prise de participation dans CDiscount en 2000 mais il est surtout devenu un groupe en croissance grâce au Brésil et la Thaïlande, dont les positions fortes permettent de plus de dégager des moyens utiles pour les repositionnements à mener en France.

### **Qu'en conclure ?**

Aucun métier ou jeu concurrentiel n'est stable à long terme. Les marchés à fort effet d'échelle telle que la Distribution se concentrent ... puis se resegmentent quand ils deviennent mûrs : les formats dominants ne gagnent plus en compétitivité en grossissant (ou sont bloqués par les autorités de la concurrence) et certains nouveaux entrants réussissent à resegmenter le marché et à redéfinir les leviers de compétitivité. Il est donc normal de faire face régulièrement à des envahisseurs d'un autre type, et ce avec une fréquence qui augmente - de par l'internationalisation des concepts, l'Internet et la fluidité accentuée des surfaces commerciales et des capitaux.

La réponse ne peut être uniquement une réponse à court terme et commerciale : il faut savoir choisir entre contre-attaquer, contourner ou se retrancher (et le choix est délicat et toute erreur et aller-retour coûteux) mais il faut également reconfigurer son portefeuille d'activités pour croître à travers des consolidations ciblées, le lancement de nouveaux formats ou l'internationalisation. Le portefeuille d'activités (et de pays) est donc l'arme différenciée de l'acteur installé. Ce dernier, fort de la réussite de son concept historique sur ses premiers marchés, s'est souvent diversifié ou internationalisé, et possède quelques positions fortes, des parts de marché locales importantes et des niveaux de rentabilité instantanés significatifs. Il peut faire des arbitrages, investir là où la croissance rentable est accessible et basculer ses moyens humains et financiers. Ses moyens financiers doivent se concentrer sur peu de pistes de croissance (ou de consolidation) et avec une ampleur et rapidité qui permettent d'atteindre une taille et une rentabilité suffisantes compensant l'érosion de rentabilité du métier de base et finançant les investissements défensifs nécessaires.

Ainsi, après la prise de Rome par les Barbares en 476, les insignes impériaux passent aux mains de l'Empire Romain d'Orient ; l'empire Romain, ainsi réinventé, écarte les Germains puis les Arabes et consolide la Méditerranée orientale pendant 500 ans.

Et votre groupe, sur quels segments, dans quels pays le voyez-vous leader pour les 30 prochaines années ?

*Mars 2014*

*Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Zurich et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.*

**ESTIN & Co**

PARIS - LONDRES - ZURICH - SHANGHAI

43 avenue de Friedland 75008 Paris

: 33 1 56 59 87 87 - Fax : 33 1 56 59 87 88 - E-Mail : [Estin@estin.com](mailto:Estin@estin.com)