

## **Casino : Stratégie et Marques de Distributeurs (MDD)<sup>1</sup>**

Version mars 2008 – Données 2006

- 1) À partir des éléments présentés ci-après et de votre éventuelle expérience du groupe Casino en tant que consommateur, dressez un tableau des forces et des faiblesses, des menaces et opportunités du groupe en 2006. Quelles sont les évolutions notables entre 2006 et 2008 ?
- 2) Quelle est la situation, quels sont les points forts et les points faibles, ainsi que les possibilités d'amélioration des MDD Casino en France en 2006 (cœur de gamme, thématiques et premiers prix) ? Avez-vous constaté des changements dans la politique suivie par Casino en matière de MDD ?
- 3) Vous êtes chargé en 2008 d'auditer pour Casino l'une des quatre familles de produits suivantes :
  - Jambon blanc libre-service,
  - Chocolat en tablettes,
  - Changes pour bébé,
  - Piles électriques.

Après avoir exposé les raisons de votre choix, faites vos recommandations aux personnes chargées de la MDD de la famille de produits concernée.

Votre méthodologie de travail s'appuiera notamment :

- Sur des observations réalisées dans des magasins Casino ;

**N'oubliez pas de demander l'autorisation au directeur de magasin, en lui précisant bien qu'il s'agit d'un travail pédagogique.**

- Sur les principales données du marché 2008 de la famille de produits étudiée ;
- Sur la politique MDD mise en œuvre par Casino et de son éventuelle évolution.

---

<sup>1</sup> Auteur Marc Benoun. Reproduction interdite sans autorisation

## 1 - Présentation du groupe Casino

Casino est un distributeur généraliste à prédominance alimentaire qui, avec un chiffre d'affaires de 28,9 milliards de \$, figure en 2004 au 28<sup>e</sup> rang mondial du classement UBIFRANCE<sup>2</sup> des 100 premières entreprises de distribution (Carrefour 2<sup>e</sup>, ITM 10<sup>e</sup>, Auchan 18<sup>e</sup>, Leclerc 21<sup>e</sup>).

En 2005 le volume d'affaires du groupe Casino a été de 36 milliards<sup>3</sup> € et son chiffre d'affaires de 22,8 milliards € hors taxes.

Au premier semestre 2006, Casino est présent dans quinze pays et s'appuie sur un parc multiformats de 10 013 magasins et restaurants<sup>4</sup>

Formats	Nombre
Hypermarchés	346
Supermarchés	2388
Magasins discount	1211
Supérettes	5710
Restaurants et autres activités	358

Ce groupe, né à Saint Etienne à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, reste profondément marqué par ses origines régionales, même s'il n'est plus aujourd'hui dirigé par les familles fondatrices.

En 2006, Casino se situe à la croisée des chemins : il doit assumer ses décisions stratégiques passées et surtout définir quel sera son avenir.

### 1.1 - Casino en quelques mots clés

**Qualité et service :** la qualité a toujours été le credo de Casino.

Geoffroy Guichard, le fondateur de l'entreprise, aimait répéter « *la qualité paye* ». Son successeur Antoine Guichard déclarait en 1980 : « *Nous sommes une entreprise de service, nous voulons nous positionner sur ce concept.* »

La préoccupation pour la qualité se retrouve notamment dans la sélection de l'assortiment et dans le choix et la fabrication des marques de distributeur.

**Famille :** la famille et ses corollaires comme le paternalisme, le sens de la mesure et de l'économie sont des caractéristiques fréquemment associées au groupe (forme juridique, répartition du capital, promotion sociale, modes de décisions...).

**Province:** les valeurs provinciales dérivent du caractère familial du groupe. Saint -Etienne malgré les profondes mutations qu'a connues le groupe reste le fief de l'entreprise.

Jean-Charles Naouri qui préside totalement depuis 2005 aux destinées de groupe n'a pas délocalisé le siège social. Il préfère venir passer deux jours par semaine « rue de la Montat » à Saint Etienne.

<sup>2</sup> Voir LSA n°1951 du 4 mai 2006

<sup>3</sup> Le volume d'affaires commercial HT comprend le chiffre d'affaires pris à 100% des sociétés qui entrent dans le périmètre de consolidation, dont notamment l'activité des sociétés mises en équivalence. Il intègre également le chiffre d'affaires réalisé sous enseigne par les magasins en franchise.

<sup>4</sup> Source site Internet Casino [www.groupe-casino.fr](http://www.groupe-casino.fr)

**Succursalisme:** Casino a longtemps été considéré comme le « groupe modèle » du succursalisme, ce qui signifie centralisation et possession en propre d'un parc d'entrepôts et de magasins.

**Patrimoine:** celui-ci provient largement du passé succursaliste et des valeurs familiales du groupe. Casino dispose d'un important patrimoine immobilier qui a été en partie filialisé pour faciliter la réalisation d'actifs.

**Développement durable:** initiée en 2002, la démarche de développement durable s'appuie sur les valeurs historiques et fondamentales du groupe : proximité, qualité, solidarité, respect des clients, des fournisseurs et du personnel.

**Prix :** Casino a beaucoup été critiqué pour son manque de compétitivité prix. Les raisons les plus souvent avancées pour expliquer ce différentiel de prix par rapport à la concurrence sont la taille insuffisante du groupe, un manque d'agressivité vis-à-vis des fournisseurs et la prédominance de magasins de faible taille entraînant des coûts logistiques élevés.

Cette absence de compétitivité prix explique, selon certains, les difficultés passées et même actuelles du groupe.

## 1.2 - Historique (pour plus de détail [cliquez ici](#))

Années	Événements
1898	Ouverture du premier magasin dans le Casino Lyrique de Saint-Étienne fermé pour spectacles licencieux.
1899	Cinquante succursales
1901	Lancement de « Casino Journal », un mensuel distribué gratuitement dans les magasins.
1904	Geoffroy Guichard, le fondateur de l'entreprise, dépose la marque Casino
1905	Débuts de la production agro-alimentaire.
1929	Casino exploite 20 usines, 9 entrepôts et 1503 magasins (998 succursales et 505 concessions)
1933	La société Casino est introduite à la bourse de Lyon.
1948	Ouverture du premier libre-service dans le magasin d'origine.
1960	Ouverture du premier supermarché à Grenoble.
1967	Casino lance à Saint Etienne la première Cafétéria Casino.
1970	Ouverture du premier hypermarché à Marseille « Géant Casino » (premier hypermarché français : Carrefour : 1963)
1976	Exportation du concept de Cafétéria Casino aux États-Unis. Cette activité sera abandonnée en 1986.
1985	Rachat en Californie d'une chaîne de magasins de gros « Smart & Final ». Prise de contrôle de SEDIS, Société de distribution de l'Est de la France.
1986	Création avec le pétrolier ELF d'un réseau de <i>convenience stores</i>
1988	Exploration des possibilités d'un supermarché à domicile: création de « Grands Boulevards ». Départ de Charles Guichard. Le groupe est géré par trois associés commandités gérants (Antoine Guichard et ses cousins Yves Guichard et Gilles Pinoncely).
1989	Accords de coopération avec le groupe néerlandais Ahold et britannique Argyll.
1990	Prise de contrôle de la Ruche Méridionale (112 supermarchés, 365 magasins de proximité, 4 entrepôts, 13 restaurants et cafétéria). Antoine Guichard devient président du conseil de gérance. Rachat de la centrale d'achat Francap Distribution Vente des restaurants Hippopotamus et de la participation de Casino dans la Sogerba (restauration d'autoroute). Cession des activités de production et de transformation (pâtes, pâtisserie, chocolat, confitures, épices, café, abattage, viandes). Reprise des activités distribution et restauration de Rallye (entrée de Rallye dans le capital de Casino à hauteur de 30%) soit 44 hypermarchés, 196 supermarchés et 70 cafétérias.

1993	<p>Création d'une co-entreprise entre Smart &amp; Final et le distributeur mexicain Central Detallista. Casino abandonne ses activités dans le domaine de la charcuterie et ses intérêts dans la filiale Carmag (bazarette) à ELF.</p>
1994	<p>Transformation de l'entreprise en société anonyme avec directoire. Création d'une filiale en Pologne (100% Casino) La centrale d'achat Francap rejoint Casino en tant qu'affilié. Recrutement de « 10 000 clients experts » chargés de juger les produits.</p>
1995	<p>Lancement de la marque de distributeur « Casino Palmarès ».</p>
1996	<p>Abandon des participations croisées entre Casino, Argyll et Ahold. Les groupes qui restent cependant partenaires au sein de European Retail Alliance (ERA). Casino détient 33,33% d'ERA, une centrale dont la vocation est d'importer des produits en commun, d'élaborer des marques propres et des produits <i>discount</i>. Casino adhère à l'AMS (Associate Marketing Service), centrale chargée d'élaborer des opérations de promotion au niveau européen. Création de Spar France dont Casino détient 65% du capital. Signature d'un accord avec Dairy Farm pour l'ouverture d'hypermarchés en Asie. Recrutement de 10 000 nouveaux clients experts. Acquisition auprès d'Agip des 74 boutiques de station-service. Départ d'Antoine Guichard. Georges Plassat devient président du directoire. Ouverture du premier Géant en Pologne Affiliation de Monoprix Parrainage d'une équipe cycliste professionnelle. Prise de contrôle à 100% de Médis, une société jusqu'alors détenue à parité avec Corse Distribution. Lancement d'une opération de fidélisation multi-enseignes « Club Avantages ». Signature d'un accord de partenariat et de franchise avec Disco pour l'exploitation d'un hypermarché à Montevideo (Uruguay) Départ de G.Plassat.</p>
1997	<p>Acquisition de 70% de Beatrice Food, ce qui permet à Casino de prendre le contrôle des réseaux Franprix- Leader Price. Promodès lance (septembre 1997) son OPA sur Casino puis renonce (décembre 1997). Le groupe reste indépendant mais passe sous le contrôle de Jean-Charles Naouri (Rallye). Prise de contrôle du grossiste Mariault qui approvisionne les magasins de proximité Spar, Vival et Coccinelle. Le groupe aide Monoprix à racheter Prisunic et prend 21,4% du capital du nouvel ensemble</p>
1998	<p>Arrivée en Argentine par l'acquisition de Libertad, la troisième société d'hypermarchés du pays (7 hypermarchés) Rallye détient 53,78% du capital de Casino Acquisition par Smart &amp; Final de 39 cash &amp; carry à l'enseigne « United Grocers » sur la côte Ouest des Etats-Unis. Ouverture à Lyon de « Petit Casino 24 » la première supérette française automatisée. Ouverture d'un premier hypermarché à Taiwan. Prise de participation de 50% dans le capital de la filiale turque de Promodès avec en contrepartie la cession de 50% de la filiale Polonaise de Casino</p>
1999	<p>Accords de développement avec le groupe colombien Exito et avec la société Brésilienne Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) Après la prise de participation dans le groupe Disco ouverture du premier hypermarché à Montevideo (Uruguay) Accord avec le groupe SANA en vue du développement de l'enseigne Géant au Moyen-Orient. Reprise de 75 supérettes exploitées par Guyenne et Gascogne Accord entre Casino et Cora en vue de la création d'une centrale d'achat commune « Opéra ». Ouverture du supermarché électronique Cmescourses</p>

2000	<p>Prise de contrôle de CDiscount un site Internet de e-commerce de produits informatiques et multimédias.                  Casino rachète 475 magasins de proximité au groupe Auchan                  Accord stratégique entre Casino et les Galeries Lafayette qui détiennent à eux deux 93,4 % du capital de Monoprix.                  Ouverture de Leader Price à Varsovie.</p>
2001	<p>Ouverture d'un Géant à Bahreïn                  Accord entre le Groupe Bourbon et Casino : Casino prend une participation de 33,34% dans Vindémia, un groupe implanté à Madagascar, La Réunion, Maurice et au Vietnam.</p>
2002	<p>Création de EMC Distribution, la nouvelle centrale d'achats de Casino.                  Prise de participation de 33,7 % dans le groupe néerlandais Laurus                  Création avec Auchan d'International Trade &amp; Services                  Ouverture des deux premiers Leader Price en Thaïlande                  Fermeture de Cmescourses.</p>
2003	<p>Adoption du statut de société anonyme à Conseil d'administration                  Dissolution de la centrale d'achats Opéra</p>
2004	<p>Laurus inaugure une nouvelle enseigne de supermarché <i>discount</i> « Edda Lekker &amp; Laag. »                  Signature d'un accord entre Total et Casino en vue du développement de cafétérias sur le réseau autoroutier français.                  Accord CNP -Casino en vue de promouvoir les produits d'assurance CNP dans le réseau Casino.</p>
2005	<p>Ouverture à Toulouse d'un hypermarché testant le concept de « Géant Discount ».                  Ouverture du premier hypermarché Géant à Beyrouth.                  Le tribunal de commerce valide la convention <i>d'Equity Swap</i> avec la Deutsche Bank octroyant à Casino, une option d'achat de cinq ans sur 42,39% du capital de Cora.                  Jean- Charles Naouri, jusqu'alors Président du Conseil d'administration est nommé Président Directeur Général.</p>
2006	<p>Laurus annonce son souhait de céder les magasins Konmar et Edah.                  Accords d'affiliation à la centrale d'achats Casino, EMC Distribution, des surgelés Toupargel et d'Altadis (filiale de distribution hors tabac).                  La cession de 15% du capital de la société foncière Mercialys permet d'encaisser 210 millions € (net de frais et d'impôts).                  Cession au fonds britannique Matrix pour 86 millions € du siège social de Casino en cours de construction; Casino sera locataire des locaux.                  Accord entre Cora et Casino qui renonce à acheter les 42,39% du capital de Cora, ce qui permet au groupe de se désendetter de 253 millions €                  La revente de la participation dans Feu Vert rapporte 89,5 millions €</p>

### 1.3 - Données commerciales et financières

Données	2005	2004	Variation
<b>CA consolidé HT</b> (millions €)	22 806	21 186	+ 7,6 %
CA France	17 062	16 816	+ 1,5 %
CA International (millions €)	5 744	4 370	+ 31,4 %
Part de l'international dans le CA	25,2%	20,7%	+ 21,7%
<b>EBITDA</b>	1 552	1 616	- 9,7 %
ROC (Résultat Opérationnel Courant)	1 031	1 141	-9,7 %
dont international	176	122	+ 43,5 %
Autres produits et charges opérationnelles	(290)	26	
Résultat financier	(182)	(267)	
<b>Résultat avant IS</b>	558	900	- 38,0 %
Impôts sur les bénéfices	(137)	(283)	
Quote-part des résultats MEE	14	32	
<b>Résultat net</b>	435	649	- 32,9 %

Intérêts minoritaires	(91)	(102)	
Résultat net part du groupe	344	547	- 37,1 %
RNPG hors effet dénouement CORA	542	547	
<b>CAF</b>	1 263	1 136	+ 11,2 %
CAF hors effet dénouement CORA	1 159	1 136	+ 2,0 %

Source : Casino

En 2005, la situation financière du groupe s'est améliorée grâce à la revente de certains actifs (participation dans CORA, 15% de la foncière Mercialys...). C'est ainsi que le *gearing* passe de 141% en 2004 (Dette Financière Nette 5 591 millions € / Capitaux Propres 3 974 millions €) à 96% en 2005 (Dette Financière Nette 5 444 millions € / Capitaux Propres 5 646 millions €). Le ratio Dette Financière Nette/EBITDA se maintient en 2004 comme en 2005 autour de 3,5. La CAF représente 20,3% de la DFN en 2004 et 23,2% en 2005

En France, en 2005, les performances opérationnelles sont en retrait par rapport l'année précédente, malgré une bonne résistance des contributions des activités *discount* et proximité. La marge opérationnelle globale courante passe de 6,1% à 5,0%

Types d'activités	Contribution au ROC	Marge Opérationnelle	Variation du chiffre d'affaires
Proximité (SM Casino, supérettes)	36 %	5,1 % (6,1% en 2004)	+ 1,1 %
Discount (Franprix et Leader Price)	38 %	8,2 % (8,6% en 2004)	+ 1,1%
Hypermarchés	20 %	2,7 % (4,1% en 2004)	- 0,8 %
Autres (Mercialys, Cafétérias, CDiscount, Banque Casino...)	6 %	n/s	+ 29,9 %

## 1.4 - Enseignes et formats

### En France

#### A - Hypermarchés Géant

En septembre 2005, la revue Points de Vente recensait 113 hypermarchés Géant et 11 hypermarchés à l'enseigne Casino représentant au total 9% du parc des hypermarchés français et 10,5 % des surfaces.

	Moins de 4 000 m <sup>2</sup>	4 000 à 7 000 m <sup>2</sup>	7 000 à 10 000 m <sup>2</sup>	Plus 10 000 m <sup>2</sup>	Surface totale (en m <sup>2</sup> )
Géant	11	44	49	9	799 129
Casino		11			30 899

En 2005, selon Référenseigne, la part de marché de Géant a été de 3,9% contre 4,1% en 2004.

La compétitivité prix semble être depuis un certain nombre d'années un problème structurel de Géant.

En octobre 2005, une nouvelle équipe de direction est nommée avec pour objectif de mettre en place une nouvelle politique visant à renforcer la compétitivité prix et la croissance de l'enseigne.

En ce qui concerne le positionnement prix « *Géant doit être dans la moyenne du marché en marque nationale et le moins cher du marché en MDD.. Les outils de pilotage de la marge et le renforcement des équipes opérationnelles devront y contribuer.* »

En 2006, la modernisation du parc initiée en 2005 se poursuivra et 10% des hypermarchés devront appliquer le concept « Géant Discount<sup>5</sup> »

En alimentaire Géant mettra en avant son savoir-faire avec la mise en place de nouveaux modules (boulangerie - pâtisserie, fruits et légumes, surgelés...)

En non alimentaire : amélioration de la compétitivité à travers l'extension du *global sourcing* et mise en avant de produits porteurs et « *différentiants* ».

Depuis quelques années, les analystes financiers s'interrogent sur l'opportunité que représenterait pour Casino la mise en vente de cette activité. Et systématiquement le groupe dément vouloir se séparer de Géant<sup>6</sup>.

## B - Supermarchés Casino

En septembre 2005, Points de Vente recensait 360 supermarchés Casino<sup>7</sup>, d'une surface moyenne de 1 240 m<sup>2</sup> représentant 6,5% en surface du parc des supermarchés français.

Les supermarchés Casino sont généralement connus pour la qualité de leur assortiment - produits (dosage entre marques nationales, MDD, premiers prix et produits régionaux), pour l'ambiance de leurs magasins (esthétique et convivialité).

L'offre des supermarchés Casino s'appuie largement sur :

- La MDD Casino dont le rapport qualité/prix est en général admis et plus récemment sur les premiers prix.
- L'adaptation à l'environnement local en mettant l'accent sur les produits régionaux,
- Les produits frais.

## C – Proximité

Dans le secteur de la proximité Casino dispose de six enseignes :

- Petit Casino : l'enseigne historique du groupe qui a été modernisée dans les dernières années tant sur la plan esthétique que technologique. Le parc de cette enseigne est en diminution (2 200 points de vente en 2003 et 2098 en 2005).
- Spar une enseigne présente dans 30 pays avec 16 000 points de vente et pour laquelle Casino assure la *master franchise* en France.

Spar existe en trois formats

- Spar Marché : surfaces de 70 à 200 m<sup>2</sup>
- Spar Classique pour des surfaces de 200 à 400 m<sup>2</sup>
- Spar Supermarché : magasins de 400 à 800 m<sup>2</sup> alliant les avantages de la grande distribution et la qualité de la proximité

Le parc Spar est en augmentation et passe de 629 points de vente en 2003 à 787 en 2005.

- Vival, une enseigne de proximité développée par Casino en franchise et qui connaît un bon développement (parc de 1348 magasins en 2005 soit une augmentation de plus

<sup>5</sup> Voir infra.

<sup>6</sup> Voir Géant reste dans la course, LSA N°1945 le 23-03-2006

<sup>7</sup> En France, en septembre 2005 on recensait 5573 supermarchés couvrant une surface de 6,9 millions de m<sup>2</sup>.

200 magasins par rapport à 2003). Ces magasins de commodité allient l'alimentation et services de proximité (fax, tabac, presse...). Ils correspondent bien aux besoins des quartiers et villages abandonnés par les commerces de proximité traditionnels.

- Eco Service : magasins discount alimentaires développés en franchise qui proposent une alternative à la proximité et aux grandes surfaces dans des zones de chalandise à l'environnement très concurrentiel.
- Casitalia : est une enseigne créée en 2004 en partenariat avec Internationale Fruit France, elle-même partenaire de la société italienne IFC qui disposait alors de 43 magasins « Soft Discount » en Italie. Casitalia est appelée à se développer en priorité dans le Sud-Est de la France. Les magasins Casitalia proposent sur des surfaces 150 à 200 m<sup>2</sup>, 2000 références dont 50% de produits italiens, 45 % de produits Casino et 5% de marques nationales et premiers prix
- Petit Casino 24/24 : supérettes automatisées implantées dans des zones de fort trafic et constituant une solution d'ultra dépannage quand les autres commerces de proximité sont fermés.

### D - Franprix /Leader Price

La marque de distributeur Leader Price lancée en 1989 dans les magasins Franprix a été une opportunité exploitée par Jean Baud<sup>8</sup> pour créer une nouvelle enseigne de *soft discount* portant le nom de cette MDD.

En septembre 2005, selon Points de Vente, il y avait 3 741 hard et soft discount en France.

Sur cette formule de distribution le groupe Casino - l'actionnaire majoritaire - est présent essentiellement à travers 401 magasins à l'enseigne Leader Price (plus 4 Discount Casino et 1 Géant) représentant 15% des surfaces du parc (367 303 m<sup>2</sup> sur un parc global de 2 442 228 m<sup>2</sup>).

Le parc Leader Price est constitué de 60 % de magasins en franchise et de 40 % de magasins en propre.

Franprix (622 magasins en 2005) est une enseigne essentiellement présente à Paris et en région parisienne. Franprix propose sur des surfaces de l'ordre de 400 à 500 m<sup>2</sup>, un assortiment composé de marques nationales et de produits MDD « Leader Price » (30% de l'assortiment).

Un développement en province de l'enseigne a été ébauché en 2004, par l'ouverture d'un premier magasin à Lyon.

Enseignes	Nombre de magasins en 2003	Nombre de magasins en 2004	Nombre de magasins en 2005
Leader Price	370	393	421
Franprix	589	612	622

Source : Rapport annuel Casino

Le chiffre d'affaires réalisé par Franprix/Leader Price a été de 4 003 millions €HT en 2005 (+ 1,1% /2004).

Globalement les résultats des enseignes Leader Price (et Franprix) sont en ligne avec le marché alimentaire français.

Le parc va continuer à se développer essentiellement en franchise (+ 40 000 m<sup>2</sup> prévus en 2006).

<sup>8</sup> Voir la revue Linéaires [http://www.lineaires.com/aff\\_media.php?id=11121](http://www.lineaires.com/aff_media.php?id=11121)

## **E – Monoprix**

Fin 2005, il existait 303 magasins Monoprix essentiellement localisés dans la Région Parisienne et dans les grandes villes de province.

Le chiffre d'affaires de Monoprix a bien résisté en 2005 grâce au positionnement différencié de l'enseigne et au succès de nouveaux concepts comme Monop et Beauty Monop.

Le chiffre d'affaires de Monoprix a été de 3 280 millions €HT en recul de 0,5 % ou de 0,7% à magasins comparables.

La marge opérationnelle de l'enseigne est élevée grâce à une bonne maîtrise des coûts et à un marketing adapté à la sa clientèle.

Depuis début 2006, les Galeries Lafayette peuvent exercer leur option de vente sur les 50% du capital qu'ils détiennent dans Monoprix au profit de Casino qui détient les autres 50 %. La capitalisation boursière de Monoprix est de l'ordre de 460 millions €

## **F – Casino Cafétéria et services aux entreprises**

Les cafeterias Casino, au nombre de 248 à fin 2005, proposent aux consommateurs des repas d'un excellent rapport qualité/quantité/prix et s'efforcent d'apporter innovation (créativité et diversité des menus) et « bien manger » à leur clientèle.

Casino a également développé deux activités de services aux entreprises et aux collectivités (Repaburo, plateaux-repas livrés à domicile et R2C pour la gestion des restaurants d'entreprises).

Les cafétérias, en progression de 1,8 % en 2005, ont généré approximativement 300 millions € de chiffre d'affaires. En 2006, Casino a entrepris une campagne de communication insistant sur le bon rapport qualité/prix de sa formule de restauration.

Des rumeurs circulent concernant la mise en vente de cette activité. Certains précisent même que des pourparlers auraient échoué en 2005, par suite d'une offre jugée financièrement insuffisante.

## **G – CDiscount**

CDiscount est une entreprise de e-commerce non alimentaire (CD, jeux vidéo, livres, téléphonie, électroménager...) créée en 1998 qui propose aujourd'hui 70 000 produits dans 14 catégories.

En 2000 Casino a racheté 56,7 % capital de CDiscount. L'enseigne, contrairement à Grands Boulevards ou Cmescourses dans le domaine alimentaire connaît un succès certain.

CDiscount emploie en 2006, 700 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 470 millions € en 2005, en augmentation de 87% par rapport à 2004.

En 2006, CDiscount a ouvert un premier point de vente à Bordeaux sur 1 200 m<sup>2</sup> et a passé un accord avec le grand vériciste allemand Otto Versand. CDiscount va prendre 50% du capital du site Discount24, filiale du groupe allemand.

## **G – Les autres métiers : gestion de l'immobilier commercial, crédit à la consommation et les centres-autos.**

La société foncière Mercialys, créée durant l'été 2005 pour gérer les activités des galeries marchandes du groupe a mis sur le marché 15 % de son capital, un moyen de collecter des fonds (210 millions €) qui ont servi au désendettement du groupe.

Jean-Charles Naouri lors d'un entretien avec des journalistes économiques (voir Les Échos n° 19 680 du 5 juin 2006) déclarait : « *Indépendamment de Mercialis, troisième foncière cotée dans l'immobilier commercial, les murs de nos magasins sont évalués à 2,3 milliards € hors Monoprix et nos magasins à l'international.* »

La banque Casino créée en 2002 a une activité intensive dans le domaine du crédit à la consommation. Fin 2005, Banque Casino comptait plus de 860 000 clients et totalisait un encours de 675 millions € en augmentation de 13% par rapport à 2004.

Casino détient une participation minoritaire de 38% dans Feu Vert dont l'actionnaire principal est Monnoyeur. Feu Vert avec 300 points de vente est le leader des centres autos en France. Feu Vert est également présent à l'étranger (70 points de vente en Espagne, 6 en Pologne et un au Portugal).

## À L'ÉTRANGER

### **A - Pays-Bas**

Les Pays-Bas ont en 2004 un PNB/tête très proche de celui de la France (30 600 \$ contre 30 000 \$). La densité de population est forte (16,4 millions d'habitants sur une superficie de 41 506 km<sup>2</sup>).

En 2002, le groupe Casino rentrait sur le marché néerlandais par une prise de participation dans la société [Laurus](#), deuxième opérateur du pays derrière Ahold.

Sur le plan de la distribution alimentaire, les Pays-Bas sont caractérisés par la domination d'Ahold qui reste, malgré des difficultés consécutives à plusieurs scandales financiers, un acteur incontournable du commerce néerlandais.

Le parc magasins est composé de trois enseignes :

- Edah (276 magasins) qui a une bonne image prix que Casino souhaite renforcer par l'attractivité de ses marques propres.
- SuperdeBoer (365 magasins), une enseigne développée en franchise qui présente un large assortiment surtout en produits frais.
- Komar (46 magasins), *superstores* situés en milieu urbain, présentant un large assortiment et disposant d'un savoir-faire reconnu dans le domaine boucherie, traiteur et poissonnerie et dans tout le frais en général.

En 2005, Casino a réalisé un chiffre d'affaires de 3 158 millions € en baisse de 9,5% par rapport à 2004.

La position de Laurus reste difficile, suite notamment à la guerre des prix déclenchée par Ahold. Les pertes opérationnelles ont été très importantes (100 millions €). Le résultat net fait apparaître une perte de 66 millions après une perte de 129 millions en 2004.

Ainsi la situation de la filiale à 45% de Casino semble difficilement tenable : dette surdimensionnée, impossibilité de recourir à une troisième augmentation de capital et volonté affichée de ne plus investir dans cette entreprise qui déjà coûté 340 millions €

Casino a décidé de mettre en vente les enseignes Edah et Konmar ce qui va entraîner une baisse considérable de son chiffre d'affaires et sa part de marché aux Pays-Bas (la part de marché de Laurus va brutalement passer de 15 à 8%).

Ainsi deux enseignes sont sacrifiées au profit de Super De Boer, la seule enseigne profitable de Laurus.

### **B - Pologne**

La Pologne a une superficie qui représente 60% de celle de la France (312 700 km<sup>2</sup>). Avec une population de 38,6 millions habitants, ce pays est le plus peuplé d'Europe de l'Est. La Pologne a connu une croissance économique notable ce qui s'est traduit par un accroissement du niveau de vie, qui reste cependant bien moins élevé que celui de la moyenne des pays de l'Union Européenne (PNB/habitant 12 700 \$ en 2005 contre 28 100 \$ pour l'ensemble de l'Union Européenne).

Ces considérations démographiques et économiques expliquent l'attraction exercée par ce pays sur les principaux distributeurs européens.

Le groupe Casino est entré sur le marché polonais en 1996 en ouvrant un premier hypermarché Géant. Cette enseigne est maintenant présente dans les principales villes du pays.

L'offre des hypermarchés Géant est composée d'une grande majorité de produits polonais et de produits Leader Price que Casino a décidé d'introduire dans l'assortiment. Devant le succès rencontré par cette MDD, Casino a pu, dans un second temps, créer des magasins à l'enseigne Leader Price.

En 2005 le chiffre d'affaires HT de Casino Pologne a été de 809 millions € et le Résultat Opérationnel Courant (ROC) de 6 millions €

Casino est présent sur ce marché où la concurrence est vive et la saturation proche, à travers 18 hypermarchés Géant et 279 magasins Leader Price.

Leader Price qui propose un large choix (2500 produits essentiellement des MDD) à prix, discount semble être un format bien adapté à ce pays.

L'extension du parc des magasins Leader Price s'effectue maintenant essentiellement en franchise au rythme de 30 à 40 ouvertures par an.

Le fait que la Pologne n'ait pas été mentionnée par Jean-Charles Naouri dans les priorités stratégiques pour 2006 alimente la rumeur de désengagement de Casino de ce pays.

## C - États-Unis

Les États-Unis ont une superficie de 9 640 000 km<sup>2</sup> et une population de 295,7 millions d'habitants. Le PNB est de 10 980 milliards \$ en 2004 et le PNB/tête de 42 000 \$.

En 1985, suite à l'échec de l'expérience cafétérias, la présence de Casino aux États-Unis semble remise en cause. Mais, grâce à une OPA réussie Casino USA Inc prend le contrôle de Smart & Final (SFI), une entreprise californienne de *cash & carry* et de restauration rapide.

Ce rachat est un succès. SFI continue son expansion et étend son implantation dans l'Ouest américain (Californie, Nevada, Arizona), en Floride et au Mexique.

Smart & Final, filiale à 56,5% de Casino, étend son influence géographique vers le Nord-Ouest Pacifique (Washington, Oregon, Idaho) et propose une formule spécialisée dans la viande, les produits frais, les fruits et légumes

En 2005, le chiffre d'affaires de la filiale américaine est de 1 609 millions € et le Résultat Opérationnel Courant de 48 millions € pour un parc de 250 unités (196 Smart & Final dont 13 au Mexique et 54 *cash & carry* sous enseigne United Grocers).

En 2006, Smart & Final, en dépit d'une forte concurrence sur le format *cash & carry* et club entrepôt, semble bien positionné car de plus faible taille que la majorité de ses concurrents. SFI va accroître son parc de 15 nouvelles unités en 2006.

L'enseigne devra renforcer sa différenciation et améliorer l'efficacité de sa politique commerciale.

Aujourd'hui Casino est un des seuls groupes français implanté aux États-Unis.

Mais cette présence est, peut-être, comme le titre la page du site institutionnel Casino consacrée aux USA et au Mexique<sup>9</sup> uniquement « une présence tactique » ?

## D – Brésil

Le Brésil est un très grand pays à la fois par sa taille (8 512 000 km<sup>2</sup>) et par sa population (186 millions d'habitants en 2005). Son PNB était en 2004 de 1 379 milliards (France = 1 654 milliards) et son PNB/tête de 8 400 \$ (France 30 000 \$).

Casino est présent au Brésil depuis 1999, suite à une prise de participation dans la Compagnie Brésilienne de Distribution (CBD), un acteur important, avec Carrefour, dans distribution de ce pays.

Fin 2005, CBD exploite différentes enseignes et formats de distribution :

- 80 hypermarchés Extra
- 183 supermarchés de proximité Pao de Açucar ciblant une clientèle aisée
- 175 supermarchés Comprebem à forte dominante alimentaire et ciblant une clientèle populaire.
- 66 supermarchés de proximité Sendas positionnés haut de gamme
- 50 magasins de produits électroniques et d'équipement de la maison à l'enseigne Extra Eletro.

Le chiffre d'affaires réalisé au Brésil a été de 886 millions € en 2005 et le ROC de 44 millions €

Sur le marché brésilien CBD occupe une position de *leader* avec 17% de part de marché, devant Carrefour (12,6 %) et Wal-Mart (6,2%)

## E- Argentine

L'Argentine est également un grand pays de 2 766 000 km<sup>2</sup> avec une population de 38,9 millions vivant surtout dans les grandes villes (approximativement 50% de la population habite dans les cinq principales villes du pays).

Le PNB du pays a été de 432,7 milliards \$ et le PNB/tête de 13 700 \$ en 2004.

L'Argentine semble maintenant sortir de la crise qui a longtemps hypothéqué son économie.

Le groupe Casino est présent dans ce pays depuis 1998.

Sa stratégie s'est déroulée en deux phases:

- Acquisition de l'enseigne argentine Libertad et développement des hypermarchés en province
- Développement des supermarchés Leader Price à Buenos Aires et dans la périphérie de la capitale, et ce après l'introduction d'un millier de produits MDD dans les hypermarchés Libertad..

En 2005, Casino réalise en Argentine un chiffre d'affaires de 241 millions €HT avec un parc de 61 magasins (13 hypermarchés Libertad, 25 supermarchés Leader Price et 23 autres magasins dont Casa, une enseigne spécialisée dans la décoration).

Casino occupe en Argentine une position modeste avec 4,5% de part de marché, loin derrière le *leader* Carrefour (28% de part de marché).

---

<sup>9</sup> Le Mexique a une superficie de 1 996 000 km<sup>2</sup> et une population 106,2 millions d'habitants. Son PNB est de 942,2 milliards \$ et son PNB/tête de 10 100 \$.

## F - Venezuela

Le Venezuela a une superficie de 912 000 km<sup>2</sup> et une population 25,3 millions d'habitants. Son PNB est de 117,9 milliards \$ et son PNB/tête de 6 500 \$.

Selon sa stratégie habituelle d'introduction en Amérique du Sud, Casino a procédé par prise de participation dans une entreprise locale (prise de participation majoritaire en 2000 dans Cativen, qui possède Cada une enseigne de supermarchés leader au Venezuela).

En 2005, le groupe Casino est présent dans le pays à travers 6 hypermarchés Exito (enseigne identique à celle exploitée en Colombie et ciblant une clientèle de femmes urbaines actives de 25 à 45 ans), 41 supermarchés Cada et 19 Q' Precios supermarchés discount vendant majoritairement des produits MDD Leader Price.

En 2005, le Venezuela a représenté un chiffre d'affaires de 363 millions €HT.

## G – Uruguay

L'Uruguay a une superficie de 176 000 km<sup>2</sup> et une population 3,4 millions d'habitants. Son PNB est de 42,9 milliards \$ et son PNB/tête de 16 000 \$.

Le groupe Casino est arrivé en Uruguay en 1998 par le biais d'une prise de participation dans le groupe Disco.

Trois enseignes sont actuellement exploitées : Disco, Devoto et Géant.

- 25 supermarchés Disco bien positionnés en termes de prix
- 22 Devoto, supermarchés plus qualitatifs dont certains disposent d'un secteur non alimentaire important
- Hypermarché Géant de 11 000 m<sup>2</sup> à Montevideo qui est l'unique hypermarché existant en Uruguay

En 2005, le chiffre d'affaires a été de 150 millions €HT

## H– Colombie

La Colombie a une superficie de 1 039 000 km<sup>2</sup> et une population de 42,9 millions d'habitants en 2005.

Son PIB est de 98,2 milliards \$ en 2004 et son PNB/tête de 7 900\$ en 2005

Le groupe Casino est entré sur ce marché en 1999 par le biais d'une prise de participation minoritaire dans le groupe leader colombien Exito.

En 2006, Exito exploite trois formats de magasins, des hypermarchés, des supermarchés et des *discount*..

- 29 hypermarchés Exito Optimo (4 ouvertures en 2005)
- 67 supermarchés (57 supermarchés à l'enseigne Ley et 10 à l'enseigne Pomona). Globalement le parc a diminué de 4 unités par rapport à 2004.
- 3 discount Q'Precios (2 ouvertures en 2005).

Le chiffre d'affaires réalisé en 2005 a été de 1,2 milliards €, en augmentation de 5,4 % en devises et de 19,3% en euros. À magasins comparables la croissance a été de 2,8%.

Les perspectives économiques sont bonnes pour 2006. La croissance du PNB sera de 4 à 5 %, l'inflation contenue et les taux d'intérêt sont stabilisés à un niveau bas.

## I – Thaïlande

La Thaïlande est un pays d'une taille et d'une population comparables à celles de la France. Sa croissance démographique (1% par an contre 0,4% pour la France) et son développement économique sont assez remarquables en dépit d'un PNB/tête qui reste modeste (8 300 \$ /habitant et 83<sup>e</sup> rang mondial).

Casino est présent dans ce pays via une participation majoritaire dans BIG C, le n° 2 de la distribution moderne, derrière Carrefour.

Big C a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 1 100 millions € en croissance de 12,2% par rapport à 2004.

## J - Vietnam

Le Vietnam a une superficie de 310 100 km<sup>2</sup> et une population 83,5 millions d'habitants. Son PNB est de 203,9 milliards \$ et son PNB/tête de 3 000 \$.

Le Vietnam connaît depuis quelques années une modernisation accélérée. C'est un pays peuplé et jeune, dont la croissance démographique et le potentiel économique sont forts. Vindemia, filiale commune de Casino et du groupe Bourbon a été pionnier dans la distribution au Vietnam en ouvrant en 1998 un premier hypermarché à Dong Nai.

Face au succès rencontré ouverture en 2001 de deux hypermarchés à Ho Chi Minh Ville.

Les hypermarchés ont, depuis lors, pris l'enseigne Big C, déjà présente en Thaïlande.

Pays	Population 2005 (En milliers)	Superficie en km <sup>2</sup>	PNB global 2004 (En millions \$)	PNB 2005 (Estimation \$/tête)
Madagascar	18 040	587 040	13 020	900
Vietnam	83 500	331 100	203 900	3 000
Mayotte	187	374	9 387	2 600
Maurice	1 230	2 040	13 850	13 200
La Réunion	777	2 512	9 387	6 200

### 1. 5 - Pays et activités abandonnés

#### États-Unis

En 1975, afin d'exploiter les cafétérias Casino aux États-Unis, Casino crée en Californie une société de droit américain "Casino - USA Inc" dont le capital est détenu à 98,93% par Casino. Les implantations de cafétérias Casino répondent à un double objectif:

- Commercial: "*Vendre une cuisine française de qualité à prix moyen dans un cadre agréable*" (30% du chiffre d'affaires devra être réalisé par des produits français);
- Stratégique: par ce biais, Casino vise une diversification géographique.

À terme, Casino-USA souhaitait ouvrir sous l'enseigne "Petit Casino" des petites unités spécialisées dans la vente de pâtisseries françaises.

Les cafétérias ne rencontrant pas le succès escompté, cette activité est abandonnée en 1985

#### Restauration

En 1967, Casino lance à Saint Etienne, sa première cafétéria. Cette activité connaît un développement rapide en France: 119 cafétérias en 1989 contre 65 en 1983.

Fin 1997 le nombre de cafétérias Casino est de 222.

En 1980 Casino, associé à 50/50 avec GB Inno BM, dont les compétences en matière de restauration rapide sont largement reconnues lance Quick pour faire face au développement du fast food en France.

En 1988 Quick rachète Free Time au groupe Accor et peut ainsi renforcer sa situation pour affronter la concurrence de McDonald's.

En 1989, Free Time et Quick se rapprochent.

En 1982, Christian Guignard, le créateur de la chaîne Hippopotamus cède à Casino 35% du capital de son entreprise. Hippopotamus est un concept de restauration thématique « viande » qui remporte un très gros succès en Région Parisienne. En 1984 la participation de Casino est portée à 50%. Face à la difficulté de gérer un type d'activité finalement très différent de la cafétéria, en 1992 les restaurants Hippopotamus sont revendus

En 1988 Casino et les Wagons Lits décident de collaborer dans le domaine de la restauration d'autoroute. Les activités portent l'enseigne commune "Relais" et sont gérées par la Sogerba (51% Wagons Lits et 49% Casino).

En 1992, Casino revend sa participation.

### **Bricolage**

Les années 1970 et 1980 ont été les années fastes pour le bricolage en France. Aussi Casino s'est naturellement intéressé à cette activité en créant en 1978 à 50/50 avec Epargne, la société des magasins de bricolage Somabri. Deux ans plus tard GB Inno BM prenait une participation de 35% dans le capital de la Somabri qui reprenait la SMC qui exploitait 8 magasins sous l'enseigne OBI dans le Sud-Est de la France. Ainsi Casino majoritaire dans la Somabri se retrouvait en 1982 à la tête 17 magasins représentant une surface de vente de plus de 44 000 m<sup>2</sup>.

L'enseigne des magasins de bricolage Casino, OBI (59 magasins dont 18 franchisés) représentait en 1988, 1486 millions de F (225 millions €) contre 1385 millions de F (211 millions €) en 1987.

Le bricolage a représenté 2,7% de l'activité Casino en 1988.

En octobre 1989, le groupe Casino cède à Castorama les 65% qu'il possède dans le capital d'OBI.

L'enseigne OBI représentait au moment de la cession 61 magasins dont 20 franchisés et réalisait un chiffre d'affaires TTC de 1,9 milliards de F (290 millions €).

### **Production**

Casino a longtemps considéré qu'il était important de produire lorsque les fournisseurs ne pouvaient vendre dans un bon rapport qualité/prix.

En 1919, Casino devient producteur de chocolat, de confitures et de confiserie. En 1920, Casino achète une usine de charcuterie et salaisons et crée des chais à Beaucaire.

En 1971 Casino s'intéresse à l'abattage de viandes. Par ailleurs le groupe aussi été torréfacteur de café et fabricant de produits frais.

Depuis 1992 Casino s'est largement désengagé de ses activités de production. Casino possède encore des activités dans la viande (Sabim) et l'embouteillage de vin (Les Chais Beaucairois). La production ne représentait plus, en 1997, que 2,5 % du chiffre d'affaires du groupe contre plus de 5% en 1989.

Aujourd'hui, les activités de production sont totalement abandonnées.

**Autres activités abandonnées : centres autos, cybermarchés, magasins spécialisés dans l’informatique et la photo**

Le groupe Casino a exploré la distribution automobile en créant des centres-autos (enseigne Auto Service). Cette activité a été revendue à Feu Vert en 1998.

Casino s’est intéressé également au commerce électronique avec les sites C-Online, Cmescourses (site lancé en septembre 1999 et fermé en avril 2002)

En 1999 Casino a créé deux enseignes spécialisées, KoMoGo (équipement en informatique, logiciels et jeux vidéo) et Imagica (photo), mais il a mis fin à ces expériences en 2003.

**2 - La stratégie de Casino en 2006**

Pour 2006, les objectifs annoncés par Jean-Charles Naouri sont les suivants :

- 1) Réduire de manière significative la dette du groupe : le ratio DFN/EBITDA devra être inférieur à 2,5 à fin 2007.
- 2) Obtenir en 2006 une croissance organique du chiffre d’affaires, supérieure à celle de 2005.
- 3) Augmenter le Résultat Opérationnel Courant (ROC)

Selon Jean-Charles Naouri, ces objectifs se réaliseront à travers une série de plans d’action visant le désendettement et le renforcement de la compétitivité du groupe.

**A - Désendettement :**

- Casino s’engage dans un programme de cessions d’actifs de 2 milliards €d’ici à fin 2007.
- Le désendettement, déjà commencé en 2005 et au début 2006, a déjà eu un impact sur la réduction de la dette (- 460 millions d’euros) notamment par le dénouement de l’ *Equity Swap* Cora et de la cession de 15 % du capital de Mercialys

Pour l’avenir, les actifs dont la vente a été évoquée dans la presse ou qui font l’objet de rumeurs sont :

Filiale	Pays	Minimum Millions €	Maximum Millions €
Cafétérias Casino	France	200	450
Laurus (45%)	Pays-Bas	180	180
Smart & Final (57%)	États-Unis	224	224
Géant Pologne	Pologne	200	400
Far Eastern (50%)	Taiwan	30	80
Libertad (100%)	Argentine	70	140
Cativen (100%)	Venezuela	100	120
Disco (50%) Devoto (95%)	Uruguay	70	70
<b>Total</b>		<b>1 074</b>	<b>1 664</b>

## B – Renforcement de la compétitivité

L'amélioration de la rentabilité est prévue via

### 1) La focalisation sur les formats les porteurs d'avenir :

- Discount
- Monoprix
- Proximité et notamment les supérettes

Et sur les zones géographiques à plus fort potentiel

- Amérique latine (Brésil et Argentine et Colombie<sup>10</sup>), une zone de plus de 300 millions d'habitants dont la croissance du PNB devrait être supérieure à 5% et où le groupe occupe est en bonne position au Brésil et en Colombie
- L'Asie du Sud- Est (Thaïlande et Vietnam) zone de 150 millions d'habitants où le groupe est en position forte et dont la croissance prévue devrait, en 2006, être supérieure à 5%

### 2) L'amélioration des marges par

- Un renforcement de la fidélisation par l'attraction des clients de l'alliance S'Miles (13 millions de porteurs).
- Une amélioration de la performance logistique (mise en place du progiciel Gold de réapprovisionnement automatique des entrepôts et magasins, accès des fournisseurs aux données de vente, programme de « Stocks Avancés<sup>11</sup> »).
- Une mise en avant de la MDD

## 3 - Casino et la MDD

### 3.1 - Historique de la MDD Casino

En France, Casino peut être considéré comme pionnier en matière de marque de distributeur. En 1904, Geoffroy Guichard, dépose la marque Casino. À partir de 1909, la marque « Casino » est apposée sur les productions de l'entreprise (chocolat, thé, café...).

Dans les années 1990, le désengagement de Casino à l'égard d'une politique d'intégration aval - amont ne remet pas en cause les choix du groupe en matière de marque de distributeur.

En 1994, Casino se montre innovateur et lance « Clear Cola », un cola transparent qui rencontre un vif succès et sert d'appui à la création de « Palmarès » une gamme de produits innovants et inhabituels pour les consommateurs.

En 1999, la marque Palmarès disparaît remplacée par quatre marques thématiques (Saveur d'Autrefois, Saveurs d'Ailleurs, Saveurs Gourmandes et Casino Bio).

Les MDD de Casino bénéficient d'une excellente réputation en matière de qualité et, comme beaucoup de distributeurs, l'entreprise recherche un élargissement continu de sa gamme.

---

<sup>10</sup> Voir LSA N°1954 le 25-05-2006

<sup>11</sup> Voir § 3 Casino et la MDD

### 3.2 - Les MDD du groupe Casino

#### 3.21 - Les MDD en France

En France, les marques de distributeurs (MDD économique + classique + thématique) continuent à croître (part de marché valeur 27,4% en 2005 contre 24,7% en 2002).

La part de marché globale des MDD (PGC + Frais Libre Service) en 2005<sup>12</sup> se décompose en 4,3% pour les marques Économiques, 21,7 % pour les Classiques et 1,4% pour les Thématiques).

En Europe, le Royaume-Uni, la Belgique, et l'Allemagne ont une part de marché MDD supérieure à celle de la France.

Les MDD représentent une part importante des ventes des grands distributeurs alimentaires (Tesco 42%, Wal-Mart 40%, Carrefour 30%)<sup>13</sup>.

En 2005, en France, c'est ITM qui réalise la part la plus importante de son chiffre d'affaires avec les MDD et Monoprix la part la plus faible.

Part de marché de la MDD dans les ventes distributeurs français

Enseignes ou groupe	% du chiffre d'affaires réalisé avec les MDD
Casino	30,8
Géant	24,9
Carrefour	27,9
Auchan	26,0
Leclerc	27,8
ITM	33,6
Système U	27,3
Monoprix	18,2

Source : Consoscan cumul annuel mobile à fin juin 2005 PGC + FLS

En 2006, en France, la réflexion sur la MDD peut s'appuyer sur les points suivants :

- 1) Une demande structurelle des consommateurs pour des prix très attractifs dans un bon rapport qualité/prix ou pour le prix le moins cher dans la famille de produits.
- 2) Les effets de la loi Galland qui a favorisé les MDD en accroissant le différentiel de prix entre les marques nationales et les MDD.
- 3) Le passage à l'Euro qui a donné l'impression aux consommateurs que les prix avaient considérablement augmenté, ce qui aurait généré un transfert des achats vers les MDD.
- 4) Une conjoncture économique difficile caractérisée par une faible croissance et un chômage élevé, se traduisant chez les consommateurs par un manque de confiance dans l'avenir et par la recherche d'économies sur des produits alimentaires, jugés non - prioritaires.
- 5) Une inflation des dépenses non alimentaires obligatoires ou prioritaires (loyers, transports, carburants, téléphonie, services..), ce qui oblige les consommateurs à faire des arbitrages budgétaires.
- 6) Une forte poussée du *hard discount* dans les achats alimentaires
- 7) Une sophistication, souvent jugée inutile ou artificielle, des produits de marques nationales alimentaires ce qui entraîne des réactions des grands distributeurs (effort sur les prix des marques nationales, mise en avant de la MDD, développement des premiers prix).

<sup>12</sup> Source : TNS Sofres panel Consoscan et Référence 2005.

<sup>13</sup> Source : M & M et Planet Retail 2005

- 8) Les politiques marketing des distributeurs souhaitant, pour augmenter leur marge globale pondérée, favoriser les MDD
- 9) Un mécontentement à l'égard des marques nationales qui en baissant leurs prix donnent l'impression aux consommateurs qu'ils ont été abusés en « payant trop cher » avant la baisse des prix.
- 10) Une interrogation émergente sur une éventuelle limite de la croissance des MDD et du *hard discount* en France.

Les MDD sont fabriquées, dans la majorité des cas, par des PME. Les entreprises multinationales se déclarent hostiles à travailler pour la MDD, même s'il leur arrive pour des raisons de capacité de production de fabriquer - en toute discrétion- pour les grands distributeurs.

Les fournisseurs de premiers prix sont, en général, différents des fournisseurs de MDD.

Il est difficile d'apporter une réponse globale concernant la dépendance des industriels PME à l'égard du distributeur.

En fait, Il semble qu'il y ait dépendance réciproque : dépendance pour l'industriel si la contribution de la MDD au chiffre d'affaires de son entreprise est trop importante, mais aussi dépendance du distributeur à l'égard de l'industriel si les spécificités du produit au plan technique et marketing du produit rend le changement de fournisseur risqué.

Pour éviter la dépendance, l'industriel recherche de nouveaux clients, et le distributeur souhaite avoir plusieurs fournisseurs.

### 3.22 - Les MDD chez Casino (consulter le site [MDD Casino](#))

### 3.23 - Typologie des MDD chez Casino

Comme beaucoup de ses concurrents, Casino dispose d'une panoplie de marques de distributeurs ayant des positionnements différents

Type de MDD	Nom de marque	Type de produit et/ou positionnement
MDD Thématiques	Saveurs de Toujours	Produits de tradition culinaire française
	Saveurs Gourmandes	Produits pour les adeptes des plaisirs de la table
	Saveurs d'Ailleurs	Dépaysement culinaire
	Casino Bio	Pour les adeptes des produits Bio
	Ondilège	Produits gourmands et légers pour les femmes qui font attention à leur ligne
	Terre et Saveurs	Pour les fruits et légumes, les produits de la mer, la boucherie, le pain et la viennoiserie
	Club des sommeliers	Caution par Casino du meilleur rapport qualité/prix en matière de vin.
	Tom et Pilou	Produits alimentaires destinés aux enfants
	Tilapin	Jouets éducatifs

	Tout simplement	Textile, homme, femme, enfant
	Ysiance	Produits cosmétiques
MDD cœur de gamme	Casino	Bon rapport qualité/prix
MDD premiers prix	MDD premiers prix Symbole graphique	Le plus bas prix consommateur tout en respectant un niveau minimal de qualité.

➤ **Produits "cœur de métier"**



➤ **Offre "thématique" innovante**



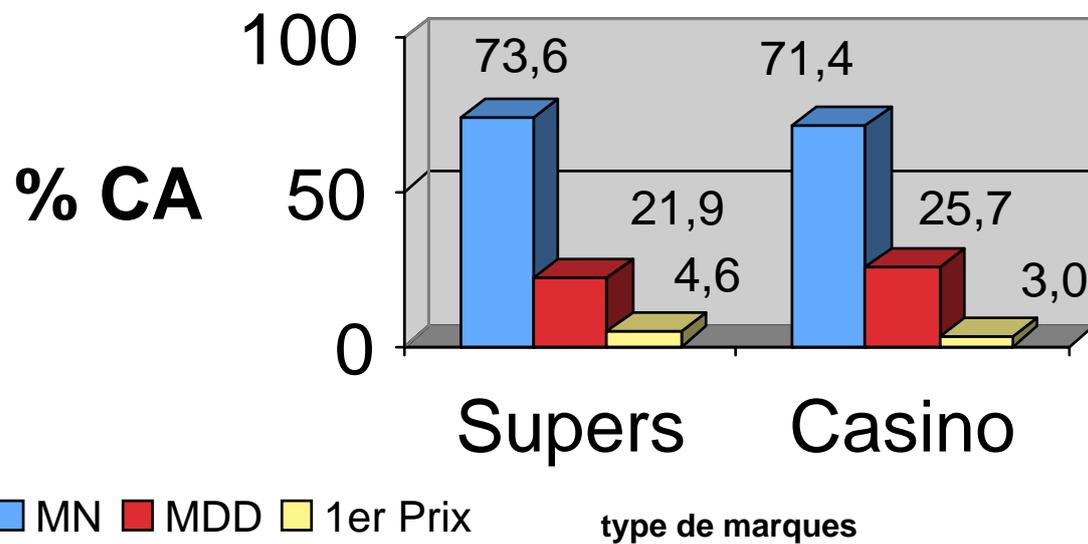
3.24 – Nombre de références MDD Géant et Casino, comparé au nombre de références MDD des hypermarchés et supermarchés  
(Cumul du 26/12/05 au 21/5/06. Source IRI, PGC+ PLFS)

Circuits /enseigne	Total	%	MN	%	MDD	%	1ers prix	%
HM +SM	10 452	100,0	8 173	78,2	1 900	18,2	383	3,7
Marché hypermarchés	17 332	100,0	14 332	82,7	2 513	14,5	479	2,8
Géant intégrés census	17 395	100,0	14 420	82,9	2 567	14,8	411	2,4

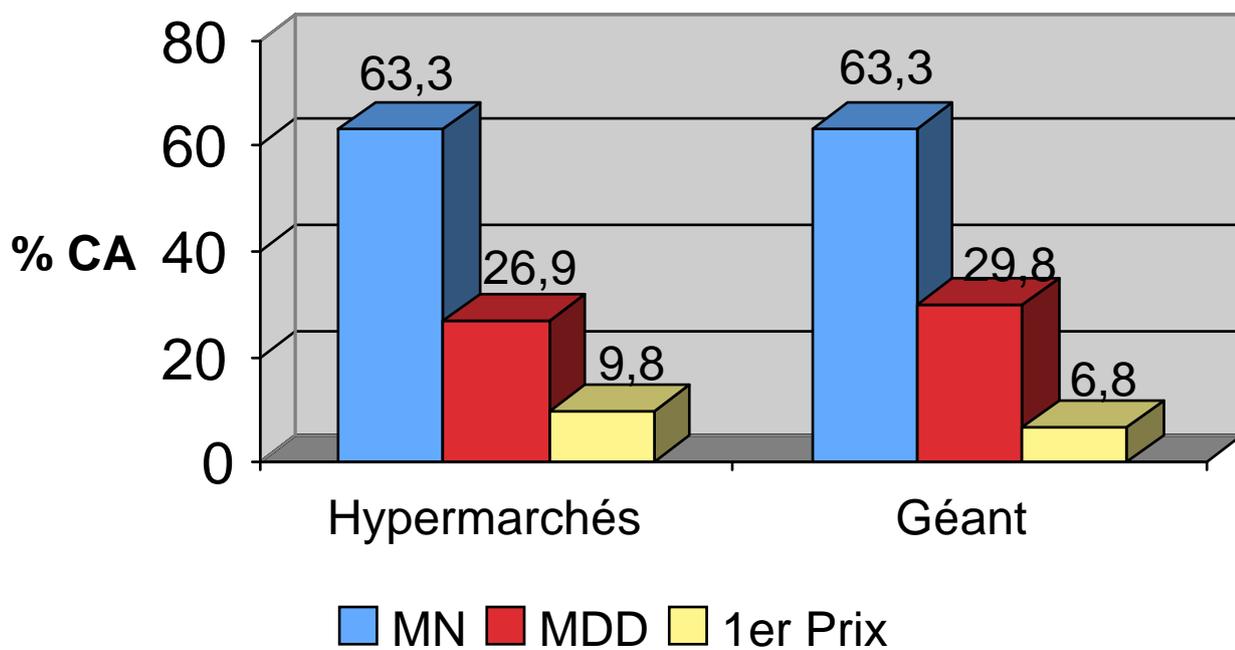
Circuits /enseigne	Total	%	MN	%	MDD	%	1ers prix	%
HM +SM	10 452	100,0	8 173	78,2	1 900	18,2	383	3,7
Marché supermarchés	8 931	100,0	6 808	76,2	1 764	19,8	361	4,0
Casino SM intégrés census	9 520	100,0	7 104	74,6	2 140	22,5	278	2,9



### Structure des ventes MDD en supermarchés et chez Casino



### Structure des ventes MDD en hypermarchés et chez Géant



Parmi les autres MDD du groupe citons Leader Price, à la fois marque (chez Franprix) et enseigne de *soft discount*.

Monoprix qui dispose en alimentaire des marques suivantes : Monoprix, Monoprix Gourmet, Gault et Millau, Monoprix La Forme, Monoprix Bio

### 3.3 - Performances prix des MDD Casino (Mai 2006, source IRI)

Enseignes	Indice prix MDD	Enseignes	Indice prix MDD
Monoprix	114,7	Auchan	98,9
Système U	103,8	Atac	99,3
Champion	103,7	ITM	98,8
Carrefour	102,1	Géant	97,5
Casino	101,9	Système U	95,0
Moyenne	100,0	Leader Price	87,8

### 3.4 - La nouvelle politique MDD de Casino

Casino a décidé, courant 2005, de modifier en profondeur sa politique MDD afin qu'elle représente 50% des ventes en volume contre 30% en 2005.

Les leviers pour atteindre cet objectif sont les suivants :

- 1) Augmentation et amélioration de l'offre MDD
- 2) Poursuite de la baisse les prix,
- 3) Création de nouveaux *packagings*
- 4) Amélioration du *merchandising* des produits.

- 1) **L'offre** qui devra à terme atteindre 5000 produits, sera enrichie de 400 références en 2006 à la fois en MDD « cœur de cible » et en « MDD thématique ».

#### Évolution de l'offre Casino et Géant en valeur

	Nombre de références en 2000 (1)	% CA MDD* dans le CA de l'enseigne	Nombre de Références en 2006 (2)	% CA MDD* dans le CA de l'enseigne**
Géant	1492	19,3	2938	24,4
Casino	Non disponible	27,4	2421	28,7

(1) Source : Linéaires (2) source : IRI \* PGC + Frais libre-service \*\* MDD + premiers prix

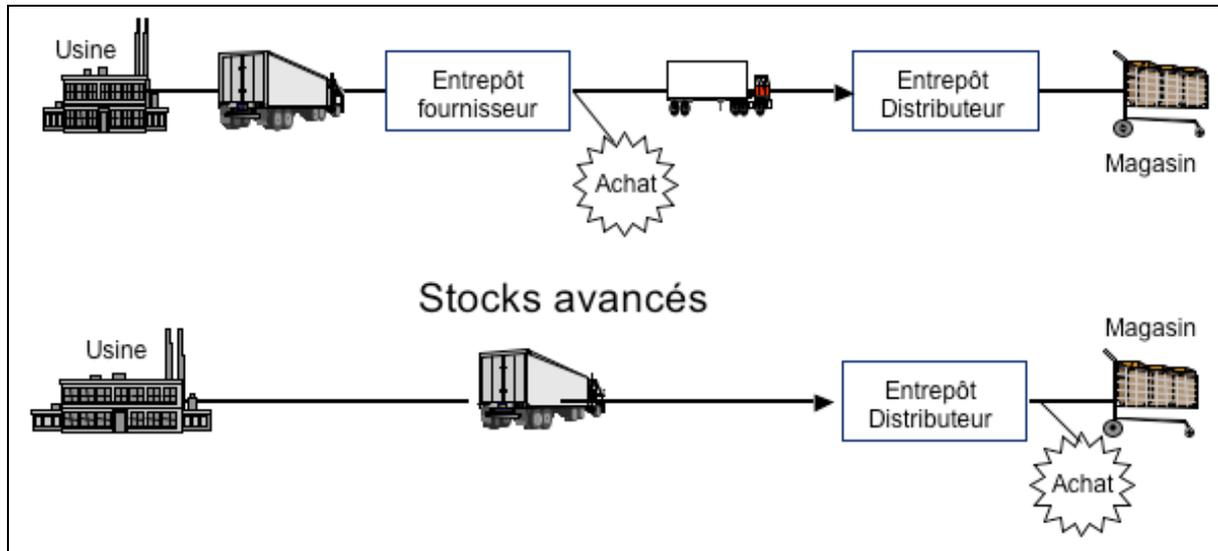
#### Évolution de l'offre Casino et Géant en volume

	Nombre de références en 2000 (1)	% des ventes volume MDD* dans l'enseigne	Nombre de Références en 2006 (2)	% Ventes volume MDD* dans CA de l'enseigne**
Géant	1492	Non disponible	2938	36,6
Casino	Non disponible	Non disponible	2421	39,4

(1) Source : Linéaires (2) source : IRI \* PGC + Frais libre service \*\* MDD + premiers prix

Dans le cadre du plan «Excellence Opérationnelle » de la chaîne d'approvisionnement Casino a mis en oeuvre un programme dit de « Stocks Avancés »<sup>14</sup> qui invite les fournisseurs de MDD (et ultérieurement de marques nationales) à livrer directement les entrepôts du groupe, ce qui évite des stockages intermédiaires coûteux et inutiles.

Dans la procédure de « Stocks Avancés » les produits sont achetés par Casino au moment de leur sortie quotidienne des entrepôts vers les magasins et non plus, comme avant, à la sortie des entrepôts fournisseurs (voir schéma ci-dessous)



Par ailleurs, la MDD alimentaire cherche à répondre aux préoccupations des consommateurs pour leur santé. Mis en place en février 2006 le « curseur nutritionnel » développé par des médecins diététiciens informe les clients de la valeur des aliments qu'ils achètent (avec indication du type de plaisir procuré par le produit : nutrition, classique, gourmand). De plus un guide « Nutrition et équilibre » est distribué gratuitement dans les magasins.

2) Recherche d'un **positionnement tarifaire** compétitif dans chaque zone de chalandise et intensification du rythme promotionnel

<sup>14</sup> Voir Casino déploie les stocks avancés, LSA N°1942 le 02-03-2006



3) Changement de l'**habillage des packagings** de la marque Casino afin de permettre aux clients de gagner du temps par un choix rapide:

- Casino imprimé en gros sur les nouveaux *packagings* afin d'attirer l'attention des chalandes et de signer très clairement les produits
- Renforcement de l'unité visuelle des 5 000 produits à la marque Casino, que jusqu'alors seul le logo Casino assurait.

Désormais tous les produits Casino auront une unité graphique définie par trois principes: l'impression en gros, sur un bandeau de couleur, avec une typographie unique.

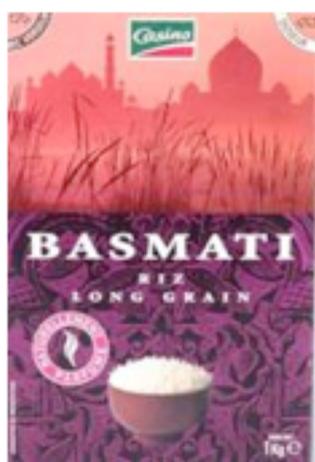
La typographie de la marque est conservée et le principe de la sobriété dans les photos de produits a été retenu pour être en conformité avec les valeurs de la MDD et de la clientèle Casino.

La transformation des 5000 *packagings* selon les principes retenus sera achevée en 2007. Le budget est de 5000 à 10 000 €par référence.

Packaging Avant	Packaging Après
Les caractères utilisés pour la typo de la marque sont de petite taille.	La taille des caractères est cinq à six fois plus grosse
L'emplacement : le nom de Casino est enfermé dans un cadre et se lit à l'horizontale.	Le cadre est supprimé, la marque se lit à l'horizontale ou à la verticale selon les cas.
La marque est imprimée en réserve blanche sur un fond bicolore vert et rouge	Le fond bicolore disparaît. La marque s'inscrit dans un bandeau de couleur qui s'adapte au ton dominant du packaging.

D'après LSA n° 1915 du 7 juillet 2005

### Produits Casino Avant / après



### Marque figurative premiers prix



4) Au niveau du **merchandising** les plans linéaires seront revus afin de placer produits Casino à la hauteur des yeux ce qui maximise la visibilité de la marque en rayon.

Enfin, les MDD Casino devraient également bénéficier des actions de fidélisation et d'amélioration de la connaissance de la clientèle (alliance S miles + campagne TV et accord exclusif avec Dunhumby, une société de conseil en exploitation de la connaissance clients).

#### **4 - Étude de la MDD Casino dans quatre familles de produits**

Les MDD sont présentes dans presque toutes les familles de produits. Nous allons, à titre d'exemple, examiner la situation des MDD Casino dans deux familles alimentaires et dans deux familles non alimentaires :

- Jambon préemballé
- Chocolat en tablettes
- Couches bébé
- Piles électriques

Dans ce but, vous allez, dans un premier temps prendre connaissance des données essentielles concernant les familles de produits considérées (voir documents en annexe) puis vous vous rendez au Supermarché Casino du 16 rue des belles Feuilles 75016 Paris afin d'auditer les familles concernées.

Vous observerez notamment (cette liste de points n'est pas limitative) :

- L'emplacement de la famille au sein du magasin et du rayon ;
- Le linéaire développé accordé à la famille de produits;
- La logique de présentation de la famille;
- Le nombre de références dans la famille;
- Les marques présentes, leur prix et le linéaire développé qui leur est accordé;
- Le linéaire développé accordé aux différentes MDD Casino (y compris le premier prix) ;
- L'emplacement des MDD Casino au sein du linéaire;
- Vos recommandations pour une meilleure valorisation des MDD Casino dans ce point de vente.

NB - Dessiner le plan du linéaire peut vous faciliter le travail.

## Annexe

### Données sur les marchés des familles de produits étudiées

Situation des MDD en France dans chaque famille étudiée par rapport à la MDD tous produits et de la catégorie de département (source ACNielsen 2006 en exclusivité pour la PLMA)

Catégories de produits	% MDD en volume en 2005	% MDD en valeur en 2005	Évolution PDM volume	Évolution PDM valeur
PDM tous produits	32,3	24,7	1,5	1,2
PDM produits réfrigérés	40,4	34,4	0,2	2,0
<b>PDM jambon LS</b>	<b>69,1</b>	<b>57,8</b>	<b>1,6</b>	<b>1,1</b>
PDM confiserie	17,7	17,6	0,9	5,6
<b>Chocolat en tablettes</b>	<b>29,2</b>	<b>27,5</b>	<b>1,7</b>	<b>11,1</b>
PDM produits papiers	49,2	43,3	0,0	0,7
<b>Changes bébé</b>	<b>35,3</b>	<b>28,3</b>	<b>0,3</b>	<b>- 0,2</b>
PDM bazar léger	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
<b>Piles de ménage</b>		<b>37,9</b>	Non disponible	Non disponible

## Marché 1 : marché du jambon blanc en 2006

### La recette simple du succès

Les clients ne passent pas à côté des choses simples. Le jambon standard réalise la plus belle progression du marché. Il est vrai que c'est aussi le segment le plus investi par les MDD.

<b>Jambon supérieur standard</b>	633 MC	+ 7,8 %
<b>Jambon au torchon</b>	61 MC	- 6,0 %
<b>Jambon cuit fumé</b>	24 MC	+ 0,6 %
<b>Jambon à cuire, à griller</b>	9 MC	- 4,4 %
<b>Jambon cuit autres spécialités</b>	52 MC	- 5,8 %

Sources : ACNielsen (hypers + supers) ; cumul annuel mobile arrêté en mars 2006

© 2003/2004 - <http://www.lineaires.com/>

### 60 % du marché échappent aux marques

	Part de marché	Evol./1 an
<b>MDD</b>	43,8 %	- 1,7 pt
<b>Fleury Michon</b>	18,6 %	+ 0,7 pt
<b>Premiers prix</b>	16,6 %	+ 1,7 pt
<b>Herta</b>	14,7 %	- 0,3 pt
<b>Madrange</b>	6,0 %	=
<b>Jean Caby</b>	0,2 %	+ 0,2 pt

Sources : panel distributeurs (origine fabricant), ventes en libre-service ; parts de marché valeur, cumul annuel mobile arrêté en avril 2006.

© 2003/2004 - <http://www.lineaires.com/>

### La coupe... sombre

La coupe est délaissée par les consommateurs. Une crise de modèle ? Le rayon trad organise sa riposte, aujourd'hui, avec des prix défilants parfois toute concurrence. A défaut de valorisation, il soutient ainsi sa fréquentation.

	2003	2004	2005
<b>Rayon LS</b>	+ 11 %	+ 5 %	+ 8 %
<b>Rayon coupe</b>	- 11 %	- 11 %	- 14 %

Sources : panel distributeurs (origine fabricant) ; évolutions des ventes en volume.

© 2003/2004 - <http://www.lineaires.com/>

## Les ventes 2006...

	Evolution du CA	Part de marché
<b>Total jambon supérieur</b>	+ 5,1 %	100 %
<b>MDD</b>	+ 1,0 %	46,9 %
<b>Fleury Michon</b>	+ 12,9 %	26,2 %
<b>Premiers prix</b>	+ 14,5 %	13,5 %
<b>Madrangé</b>	- 8,1 %	6,4 %
<b>Herta</b>	- 5,2 %	4,9 %

Sources : panel distributeurs (origine fabricant) ; cumul des ventes en libre-service de janvier à avril 2006, évolution vs même période en 2005. Chiffres contestés par Herta.

© 2003/2004 - <http://www.lineaires.com/>

- retour à la liste -

## Les ventes 2006...

	Evolution du CA	Part de marché
<b>Total jambon de Paris</b>	- 2,0 %	100 %
<b>Herta</b>	- 0,5 %	44,9 %
<b>MDD</b>	- 1,3 %	43,6 %
<b>Premiers prix</b>	- 15,3 %	8,0 %

Sources : panel distributeurs (origine fabricant) ; cumul des ventes en libre-service de janvier à avril 2006, évolution vs même période en 2005. Chiffres contestés par Herta.

© 2003/2004 - <http://www.lineaires.com/>

### Charcuterie LS L'organisation du rayon en débat

LSA N°1952 le 11-05-2006

Dans un univers alimentaire peu porteur, la charcuterie LS, un des premiers rayons en termes de ventes, s'affiche en croissance. Comment le faire encore progresser ?

«Les propositions pour faire évoluer le rayon charcuterie libre-service se bousculent », souligne Lison Burgevin, chef de produits frais au Galec. De fait, depuis le début de l'année, Herta, Madrange, Aoste et Fleury-Michon rencontrent les enseignes pour tenter de faire évoluer le linéaire. Pour Valérie Pestourie, manager marchandises charcuterie traiteur produits LS de Carrefour, « une évolution est forcément nécessaire, ce rayon ayant très peu bougé depuis des années », ce alors que quelques gammes, voire des familles de produits, apparaissaient. Ainsi, les consommateurs ont assisté au développement massif de la charcuterie de volaille, des steaks hachés de jambon et autres produits cuisinés...

### Penser trafic et linéaire

Néanmoins, les enseignes ne semblent pas se précipiter sur une proposition en particulier. « Au vu des performances du rayon, il faut prendre le temps nécessaire pour envisager un merchandising différent », souligne Valérie Pestourie.

Parmi les pistes, celle de Madrange crée la surprise. « C'est la seule qui propose de mettre le jambon en entrée de rayon », précise Lison Burgevin. « L'idée est d'optimiser le trafic dans le linéaire, en mettant en avant les deux familles de produits ayant les taux de pénétration et les fréquences d'achats les plus importantes aux deux extrémités du rayon », explique Xavier Belin, responsable du marketing enseigne LS et du service merchandising de Madrange.

De fait, 75 % des Français achètent du jambon (quinze fois par an en moyenne) et des lardons (six fois par an). C'est beaucoup face à des rillettes qui ne sont consommées que par 35 % de la population, ou encore à des terrines, des boudins, des dés de jambon ou des jambons de volaille que moins de 50 % achètent moins d'une fois tous les deux mois ! Du coup, en forçant les clients à circuler dans toute l'allée pour remplir leur chariot selon la liste de courses

préétablie, ils seraient plus à même de se laisser tenter par un produit dit d'impulsion. Cette approche se base sur les performances de rayons comme les spiritueux, les boissons sans alcool, l'hygiène-beauté. Olivier Michonneau, directeur du marketing de Lhuissier Bordeau Chesnel précise : « Cela se fait aussi dans le fromage LS. Mais il est vrai que cela déplace les points chauds du rayon ». Pour autant, la théorie ne semble pas faire des émules dans la charcuterie. « Dans les années 90, les jambons étaient en entrée de rayon. Cette pratique a été changée en 2000, pour générer plus de trafic dans l'ensemble du rayon », rappelle Isabelle Mathieu, responsable du marketing enseigne de Herta. Même écho chez les distributeurs. Valérie Pestourie explique : « Nous avons déjà testé ce changement, sans le généraliser. Les résultats ne nous ont pas amenés à multiplier la démarche. »

### **Pôles de consommation**

Chez Herta, parmi les arguments pour ne pas modifier la structure du rayon, Isabelle Mathieu cite aussi « l'esthétique. Les packagings de jambon sont homogènes, les descentes bien droites. Du coup, cette zone structure le rayon. Par ailleurs, nous pensons qu'alterner, dans une même allée, des familles à fort puis à faible taux de pénétration permet d'optimiser le trafic. » Un sacré pari au vu du temps passé dans le rayon par le consommateur : vingt-cinq secondes. Pour Isabelle Mathieu, il est « important de valoriser le choix, pour développer les achats additionnels ». Pour aider le consommateur à repérer la largeur de l'offre, Herta propose de regrouper les familles de produits en fonction de pôles de consommation : les assiettes de charcuterie, où Herta place les rillettes, les pâtés, les terrines, les saucissons tranchés, les jambons crus ; ensuite les variétés de jambons cuits ; puis les repas chauds. La filiale de Nestlé introduit ici les spécialités à réchauffer - créneau phare de Fleury-Michon -, les saucisses (essentiellement celles de Strasbourg), puis les boudins et les andouillettes. Pour fermer le rayon, Herta propose un dernier pôle : les ingrédients culinaires, avec les dés de jambon et les lardons.

Chez Madrange, la préférence des appellations prônées pour sa publicité sur le lieu de vente, nommée Dimensio, est plus pragmatique, liée au nom des produits. « Il s'agit de la première clé d'entrée du consommateur de charcuterie LS », justifie Xavier Belin. Exact, confirme-t-on chez Herta. Et de proposer quatre frontons de couleurs différentes : le jambon, la charcuterie gourmande, celle à cuire, les ingrédients pour cuisiner. Pour mieux marquer les espaces, il présente des séparateurs sur lesquels les familles de produits sont affichées. Pour la vaste zone des jambons, Madrange en suggère trois : jambon cuit ; jambon de volaille, les secs et les crus. « Cela habille le rayon, le rend plus attractif, et les enseignes nous font plutôt un bon accueil », s'enthousiasme Xavier Belin. Mais pas chez Carrefour, où Valérie Pestourie note : « La PLV a un coût non négligeable, et il est difficile d'en connaître l'impact exact sur les ventes. Ce n'est donc pas à l'ordre du jour. » Mais rien ne dit qu'à l'avenir, les choses ne changeront pas.

## **CÉLINE ASTRUC**

### **Les chiffres**

- 3,8 Mrds E de chiffre d'affaires pour la charcuterie libre-service en 2005
- 1<sup>er</sup> rayon en termes de chiffre d'affaires dans l'univers produits de grande consommation et frais libre-service
- + 2,5 % de croissance en valeur du rayon en hypermarchés et supermarchés
- 25 secondes passées par le consommateur dans le rayon

Source : ACNielsen ; origine : fabricants

## DEUX APPROCHES OPPOSÉES

### 1 – Herta

- Un rayon structuré autour de 4 pôles de consommation Les assiettes de charcuterie ; les variétés de jambons cuits ; les repas chauds ; les ingrédients culinaires.
- Axe fort : alterner les familles à faible et à fort taux de pénétration. Soit faire une entrée de rayon sur les rillettes et les pâtés et une sortie sur les lardons. Le jambon est au centre du rayon.
- Objectif : ne pas bouleverser un rayon qui fonctionne bien, dans lequel les consommateurs se repèrent bien. Néanmoins, Herta prône, entre autres, de rapprocher les jambons de volaille et les jambons famille, parce qu'ils ont la même cible.
- Les arguments : si le jambon est en entrée de rayon, les consommateurs risquent de n'acheter que cela.
- En complément Herta travaille sur le merchandising de la charcuterie comme du traiteur selon une approche commune. Selon l'industriel, le plus important est le travail d'analyse et d'ajustement des assortiments en fonction des rotations, comme d'une analyse géomarketing.

### 2 - Madrange

- Un rayon structuré autour de 2 pôles et de 4 familles : pôles chaud et froid. Familles le jambon et la charcuterie gourmande côté froid ; la charcuterie à cuire et les ingrédients culinaires côté chaud.
- Axe fort : encadrer le rayon avec les deux familles poids lourds, le jambon et les lardons.
- Objectif : inciter les consommateurs à circuler dans l'ensemble du rayon et à regarder les autres familles.
- Les arguments : les taux de pénétration des lardons et du jambon sont proches, et ces deux produits ont des fréquences d'achats élevées. Par conséquent, un acheteur de jambon ira forcément jeter un oeil du côté des lardons.
- En complément, travailler l'attractivité du rayon en mettant en place une signalétique pour bien distinguer les familles de produits d'une part, pour égayer le rayon d'autre part.

LSA N°1952 le 11-05-2006

### **Fleury Michon lance le jambon low cost**

Toutes marques confondues, le nombre de références de jambon blanc en barquette a nettement augmenté ces dernières années. Jusqu'à présent, Fleury Michon se différenciait en tablant sur la qualité, le terroir et les valeurs gastronomiques, avec les jambons Joël Robuchon, Label rouge ou avec les produits bio. Résultat, notre nom est associé, peut-être pas au haut de gamme, dans la mesure où le jambon est un aliment de consommation courante, mais à du qualitatif et à des prix relativement élevés. La décision de lancer l'an dernier trois références à petit prix [au moins 20 % moins cher que les références habituelles de la marque, NDLR] appelées simplement "jambon blanc" (six tranches avec ou sans couenne, trois tranches sans couenne) marque donc une rupture. L'objectif est double. Il s'agit premièrement de suivre l'évolution de la demande. Le hard discount marche très fort. Il fait désormais partie du paysage, nous ne pouvons pas ne pas en tenir compte. Les grandes surfaces à prix bas

représentent 25 % des ventes de barquettes de jambon, et les offres économiques ont de plus en plus de succès dans les grandes surfaces traditionnelles. Le second objectif est de créer un palier vers nos autres produits. Fleury Michon reste une marque qualitative. Nous voulons amener les consommateurs à franchir le pas et à découvrir notre gamme.

Afin de sacrifier le moins possible nos marges, nous fabriquons la gamme "jambon blanc" à partir de porcs d'importation, meilleur marché que les animaux d'élevage français utilisés pour les produits premium. Nous avons aussi fait preuve de créativité marketing. Le grammage "jambon blanc" est de 40 grammes, contre 45 habituellement (et 60 grammes pour un jambon à la broche Joël Robuchon). Cela représente un gain de 12 %, ce qui n'est pas négligeable. Le packaging en trois tranches, peu courant, permet en outre d'éviter les comparaisons désavantageuses avec d'autres produits économiques. À l'arrivée, nous proposons un prix de vente consommateur de 1,85 à 1,90 euro pour une barquette de trois tranches, alors que la barquette de deux tranches aux herbes (60 grammes) Joël Robuchon est proposée à 2,40 euros.

Les deux barquettes de six tranches ont été lancées en janvier 2005. Elles visent une clientèle familiale, la plus sensible à l'argument du prix. Nous vendons depuis octobre une barquette de trois tranches. Les résultats sont encourageants, mais il faut reconnaître que nous avons eu du mal à nous faire référencer, principalement parce que nous concurrençons les marques de distributeur. Qui, elles-mêmes, commencent à proposer des jambons "recette" au torchon ou à la broche... »

**Son groupe.** Fleury Michon (611 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2004) comporte deux branches, les jambons et les plats cuisinés.

**Les clés de sa nouvelle gamme.** Le groupe a revu le poids des tranches, l'origine des cochons. Résultat : une offre 20 % moins chère que le jambon au torchon, et près de 30 % moins onéreuse que le haut de gamme.

**Son calendrier.** Lancement au dernier trimestre 2005. Le référencement par les hypers se fait progressivement. Non sans difficulté...

## Marché 2 : marché du chocolat en 2006

Source : <http://www.elior.com>

### Quand le chocolat enrobe le monde

Depuis longtemps, le chocolat est l'un des produits préférés des Français et son économie mondiale est florissante, avec évidemment deux gros pics de vente : Noël et Pâques.

Le mot chocolat peut désigner bien des produits ! En effet, on parle de chocolat en désignant l'**aliment** en lui-même, mais également **la boisson liquide** et **la matière première** qui entre

dans la composition d'autres produits comme les gâteaux. Parmi les facteurs de consommation, on note **le climat**. En effet, en Europe par exemple, les 6 pays qui consomment le plus de chocolat **se situent tous dans le nord**, là où les températures permettent davantage de déguster du chocolat solide ! Ainsi, sans surprise, on trouve la Suisse en tête du classement avec **12 kg de chocolat consommé par habitant chaque année** ; les belges suivent évidemment de près, ces deux pays étant réputés dans le monde pour la qualité de leur chocolat. Viennent ensuite les Irlandais, les Allemands et les Danois. **Notre pays ne se classe qu'en sixième position avec 6,9 kg**. En France, le marché du chocolat représente tout de même **un chiffre d'affaires annuel de 243 millions d'euros. 17 millions de nos compatriotes** avouent déguster quotidiennement cette denrée, avec un point culminant à Noël où plus de **40 000 tonnes sont englouties** ! La consommation se répartit entre les confiseries (44,5%), les tablettes (28,9%), le cacao en poudre (13,6%) et les pâtes à tartiner (13%). Le chocolat de couverture (matière première des chocolatiers) et le chocolat de laboratoire se partagent le reste du marché.

### **Chocolat : les Français se contentent de deux carrés par jour...**

*« Quelques grammes de finesse dans un monde de brutes »...*

Le célèbre slogan de Lindt illustre l'image de raffinement, de luxe même, associée au chocolat. Les marques le font bien sentir dans leurs tarifs : la tablette de chocolat noir de Lindt se paie plus de 15 euros le kilo, soit près du double de la moyenne à 8 euros. Mais la qualité n'est pas forcément la même : la plupart des confiseries chocolatées utilisent du cacao dit « ordinaire », moins cher que le cacao fin ou aromatique. *Les gourmands préfèrent en tout cas le chocolat noir : en nombre de tablettes vendues, il dépasse depuis 2003 le chocolat au lait, avec 42 % de parts de marché contre 40 %, selon le Cirad, centre de recherche en agronomie*. La Chambre syndicale nationale des chocolatiers a calculé que chaque Français consomme en moyenne 7,3 kg de chocolat par an (toutes catégories confondues), soit l'équivalent de deux carrés par jour. Les bonbons au chocolat, bouchées et rochers occupent le tiers des ventes, les tablettes un peu plus d'un quart et le reste se répartit entre barres, cacao en poudre et pâte à tartiner. Un marché de masse, avec 40 000 tonnes de chocolat consommées en France pendant les seules fêtes de fin d'année. Un péché à petit budget : un peu plus de 50 euros par an et par personne, en moyenne. Et puisque le chocolat possède des vertus thérapeutiques, pourquoi s'en priver ?

À partir de 3 millions de tonnes de fèves de cacao produites chaque année, la planète consomme 2,5 millions de tonnes de chocolat. Le chiffre d'affaires annuel de la filière s'élève à 2,2 milliards d'euros en France ! L'Afrique produit 70 % de la récolte mondiale des fèves, avec 45 % pour la seule Côte d'Ivoire. Les producteurs vendent les fèves à des broyeurs, qui les transformeront en chocolat. Les contrats s'établissent entre négociants et broyeurs bien avant la récolte : ils spécifient l'origine, la qualité du cacao et la date de livraison. À charge pour le négociant de trouver les meilleurs prix chez les producteurs afin d'assurer sa marge... Après traitement des fèves, les broyeurs fournissent à l'industrie chocolatière la « liqueur » ou pâte de cacao, ainsi que le beurre et la poudre. L'industrie finale est dominée par sept « majors » (dont Cadbury, Ferrero et Nestlé), qui détiennent 75 % du marché. Une directive européenne autorisant l'ajout dans le chocolat de graisses végétales autres que le beurre de cacao (dans la limite de 5 %), très décriée par les chocolatiers de tradition, a fait le bonheur de ces multinationales : elle leur permet d'obtenir des approvisionnements plus diversifiés, et donc moins chers. Heureusement, les puristes peuvent toujours se consoler chez les artisans belges ou français, adeptes des produits d'origine...

## **Lindt redonne de l'appétit au marché du chocolat**

LSA N°1894 le 17-02-2005

Le chocolatier suisse voit ses ventes décoller depuis trois ans, tandis que ses concurrents stagnent ou chutent. Retour sur une stratégie de conquête et de diversification qui ne transige pas avec la qualité.

Lindt est bien parti pour coiffer Nestlé en temps que première marque-ombrelle du marché des tablettes de chocolat. Sur ce segment ultradynamique (+ 6,4 % en valeur), sa part de marché progresse de 15,9 % à 17,6 % en 2004, quand celle du leader historique baisse de 21,8 à 20,6 %. « Il n'y a donc pas besoin d'être mathématicien pour dire que nous pourrions les dépasser avant la fin de l'année », se réjouit Andréas Pfluger, directeur général de Lindt France.

Au-delà de cette victoire symbolique, tous les acteurs sont désormais d'accord pour désigner Lindt comme le principal moteur du marché du chocolat. Premier contributeur à la croissance en valeur et deuxième en volume derrière les marques de distributeurs, le chocolatier suisse aligne les performances. Entre 2001 et 2004, son chiffre d'affaires a augmenté de 50 %, avec des bénéfices qui « croissent encore plus vite », dixit Andréas Pfluger. Cette année, ses parts de marché totales en valeur progressent de deux points (de 10 % à 12 %) sur un marché total à + 3 %, essentiellement grâce à lui.

Car, contrairement aux concurrents, tels Kraft ou Nestlé, qui ont plusieurs marques très différentes, Lindt n'a que sa propre marque à défendre sur le chocolat et réussit là où les autres échouent. Mais cela n'a pas toujours été le cas. Jusqu'en 2001, Lindt restait confinée dans son rôle de niche haut de gamme, innovant et investissant modérément. Si bien qu'entre 1999 et 2001, le chiffre d'affaires ne dépassait pas les 2 à 3 % de progression annuelle. Puis, en octobre 2001, Andréas Pfluger, qui venait d'installer la filiale australienne, a pris les rênes de la France. Résultat : un virage stratégique à 180 °. « D'un côté, le marché manquait d'innovation et le consommateur était prêt pour de nouvelles aventures. De l'autre, nous disposions d'une marque symbole de qualité. J'ai donc voulu sortir de notre pré carré pour proposer des produits originaux sur tous les segments où nous pouvions apporter une vraie valeur ajoutée », explique-t-il. « C'est cette capacité à sortir de leur territoire d'origine de la dégustation pour investir d'autres segments qui les a fait décoller », analyse sa concurrente Hélène Meyer, chef de produits Ritter Sport chez Solinest.

En trois ans, les innovations se sont donc multipliées. Grâce notamment à un budget recherche et développement en hausse de 50 %. À Noël dernier, les assortiments Petites Merveilles, présentées dans une boîte rose, et le Rocher pyrénéen ont été de véritables best-sellers. Alors que Lindt n'était pas présent à Pâques en 2000, son lapin en chocolat est aujourd'hui la première référence des moulages. Enfin, sur le marché des tablettes, en plus de relancer les blocs - de concert avec Nestlé - en jouant l'ultrasophistication, Lindt a initié le segment des tablettes fourrées, qui caracolent en tête des ventes (+ 9 % cette année). « Nous sommes passés d'une approche recette à une approche concept. Nous ne vendons plus seulement des ingrédients mais aussi du rêve, un souvenir d'enfance, notamment avec nos produits Petites Merveilles et Petits Desserts », explique Estelle Guérin, directrice marketing de Lindt. Les consommateurs plébiscitent. Les concurrents, eux, ont du mal à suivre et sont bien souvent réduits à copier. Un an après Petits Desserts, Nestlé a lancé sa gamme Coeur Pâtissier pour profiter du segment porteur initié par Lindt. « Nous avons récemment perdu notre attitude de leader de marché, mais nous allons la retrouver », reconnaît Thibault

Mourgues, chef de groupe tablette chez Nestlé, qui se fixe pour priorité d'améliorer la qualité de ses produits.

Une condition sine qua non alors que le différentiel prix n'est pas si élevé entre les deux acteurs. Il est de 10 % supérieur en moyenne pour Lindt. Mais pas sur tous les produits. Les tablettes fourrées sont ainsi plus chères chez Nestlé, à 2,45 %, contre 2,20 % chez Lindt. « Nous avons beaucoup surveillé nos prix depuis trois ans pour proposer des produits que tout le monde peut s'offrir », explique Andréas Pfluger. En moyenne, Lindt n'aurait pas augmenté ses prix de plus de 2 % par an depuis 2000 quand les concurrents, eux, n'hésitaient pas à grimper au-dessus de 5 %... Le chocolatier suisse a donc fait partie des rares industriels à refuser la baisse de 2 % imposée par l'ancien ministre des Finances Nicolas Sarkozy. « Mais, à partir du moment où les innovations sont différenciantes, il n'est point besoin de trop baisser ses prix », justifie Emmanuel Carraud, manager de catégorie épicerie sucrée chez Auchan. Comme Illy dans le café, Lindt fait de ses chocolats des produits de luxe... démocratiques. Et pour les faire connaître du plus grand nombre, le nouveau directeur général n'hésite pas à mettre les moyens en marketing et communication. Le budget publicitaire (15 M E) a doublé entre 2002 et 2004 et augmentera encore de 25 % cette année. « Nous soutenons désormais une vingtaine de produits en télévision, contre trois avant, grâce à une communication de marque-ombrelle », explique Estelle Guérin. Les spots sont passés de trente à quinze secondes pour présenter une large mosaïque de produits, tout en gardant une uniformité institutionnelle autour de l'image des maîtres chocolatiers.

Une visibilité qui se retrouve sur le terrain. Alors que Lindt y était historiquement plutôt discrète, elle joue désormais dans la cour des grands de la théâtralisation. À Pâques, un lapin gonflable de 3 mètres de haut accueillera le client dans les grands hypers. Depuis 2001, une PLV baptisée Festival de Saveurs permet de présenter des tablettes en édition limitée pour relancer la demande par la variété et tester de nouvelles recettes à moindre frais. Et, pour veiller au grain, la force de vente - 70 personnes - augmente de 7 à 10 % chaque année. « Le business de Lindt à court terme est entré dans une spirale vertueuse avec une juste appréciation des attentes consommateur, des innovations soutenues par une communication très gourmande et parfaitement relayées en point de vente grâce à des boutiques attractives », résume, très fair play, Thibault Mourgues chez Nestlé.

Face à cette conjoncture porteuse, Andréas Pfluger tente de garder la tête froide. « Nous avons encore un gros potentiel de progression sur tous les marchés du chocolat », explique-t-il. La preuve : deux nouveaux blocs, trois nouvelles tablettes fourrées et deux éditions limitées sortent en ce moment. La marque suisse réfléchit à ce qu'elle pourrait faire sur les marchés des barres et des enfants, où elle est peu présente pour le moment. Et son directeur général l'imagine même aux rayons frais ou ultrafrais. Chaud devant !

**SOPHIE LÉCLUSE**

### **Des industriels généralistes ou spécialisés**

La rédaction, Caractère, le 06/12/2005

**Une centaine d'industriels évolue sur ce segment où s'imposent quelques leaders, propriétaires de marques bien connues.**

Avec le café, la fève de cacao est l'une des denrées les plus échangées au monde et la production mondiale annuelle - le premier pays producteur étant la Côte d'Ivoire - s'élève à plus de trois millions de tonnes. Avec une consommation estimée à 7,29 kilos par habitant et

par an, le Français figure parmi les plus gros mangeurs de chocolat et la France est bien positionnée sur le marché de la transformation. Elle a produit 398 000 tonnes en 2004 (439 000 tonnes de produits finis vendus) pour un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros, dont 550 millions d'euros réalisés durant les fêtes de fin d'année et 200 millions d'euros durant celles de Pâques.

« *La consommation a cependant tendance à stagner : un phénomène lié à la conjoncture* », explique Maurice Delaporte, directeur des affaires économiques d'Alliance 7, un organisme réunissant plusieurs syndicats dont la Chambre syndicale nationale des chocolatiers. En France, la transformation des fèves en produits finis est le fait d'une centaine d'entreprises industrielles. Le nombre d'artisans chocolatiers est plus difficile à déterminer : quelque trois mille professionnels sont actifs aujourd'hui sur ce marché de la confiserie, plus vaste cependant que le seul marché du chocolat.

### **Une activité internationale**

Parmi les entreprises industrielles, sept groupes s'imposent, certains étant généralistes et d'autres spécialisés. Le français Cémoi est très bien positionné, avec notamment une présence forte sur les marques de distributeurs, lesquelles ont réussi à prendre d'importantes parts de marché ces dernières années avec une offre plus qualitative des produits et de leurs packagings. Le groupe Cémoi réalise un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros dont la moitié à l'export. Il possède quatorze usines et est présent sur les marchés des tablettes, des poudres (il est, pour ces deux segments, le spécialiste français du chocolat biologique), des confiseries de chocolat et de sucre. Il propose également des produits industriels et de laboratoires.

Kraft Foods - connu avant sous le nom de Kraft Jacobs Suchard - est particulièrement présent sur le marché des tablettes avec Milka, spécialiste des tablettes de chocolat au lait, Côte d'Or, une marque présente dans trente-cinq pays, avec à la clé quelque soixante millions de tablettes vendues chaque année, et Suchard. Née en Suisse au XIX<sup>e</sup> siècle, cette marque s'est implantée très vite dans toute l'Europe. C'est elle qui a créé Milka ainsi que le Rocher Suchard en 1948. Kraft Foods possède également les marques Daim et Toblerone.

Le groupe Cadbury est lui aussi un acteur majeur, avec une présence forte sur le marché des tablettes au travers des marques Poulain et 1848. En 1988, la société Chocolat Poulain a intégré le groupe Cadbury-Schweppes. En 2002, Cadbury France a été créé : il détient Poulain mais aussi Hollywood et La Pie qui chante. En 2003, l'activité saisonnière a été arrêtée et c'est désormais Cémoi qui exploite les marques Poulain et 1848 durant les fêtes de fin d'année.

### **Multiplier les occasions de consommer**

Le suisse Lindt est lui aussi très fortement implanté sur le marché des tablettes mais également sur les produits saisonniers et est reconnu comme un leader du marché pour ses chocolats de qualité premium. Même stratégie pour Nestlé, qui s'impose grâce à ses marques Crunch, Menier et Lanvin, les deux premières étant essentiellement présentes sur le marché des tablettes et Lanvin également sur celui des boîtes de fin d'année. Nestlé détient en outre Kit-Kat et Lion.

Né en 2001 de la fusion de trois des sociétés de Mars en France (Mars Alimentaire,

Doveurope et Unisabi), Masterfoods est un incontournable du secteur, avec ses barres Mars, Twix ou encore Snickers. En 2003, il a réalisé un chiffre d'affaires de 1,38 milliard d'euros dont 27 % avec les confiseries de chocolat et les glaces. Il faut citer enfin l'italien Ferrero, qui a réalisé l'année dernière en France un chiffre d'affaires de 820 millions d'euros grâce à ses marques Nutella, Kinder, Ferrero Rocher, Tic-Tac et Mon Chéri.

Le groupe Jacquot s'impose comme le spécialiste des produits saisonniers avec notamment des moulages (pères Noël et autres oeufs de Pâques) sous aluminium. Il réalise un chiffre d'affaires de 160 millions d'euros dont quelque 25 % à l'exportation.

Plus modestes en taille mais très prisées des amateurs, citons également les sociétés Valrona et Cluizel, connues pour leur production haut de gamme. Quant aux artisans chocolatiers, ils évoluent sur d'autres marchés, plus associés au luxe. Ils détiennent une ou plusieurs boutiques : c'est le cas de Jean-Paul Hévin, chocolatier réputé présent à Paris mais aussi au Japon avec dans ce pays quatre magasins. Les enseignes spécialisées - citons Léonidas et Jeff de Bruges - jouent aussi cette carte du haut de gamme. Jeff de Bruges tente aujourd'hui de faire évoluer le concept en invitant ses clients à multiplier les occasions de consommer.

Consulter aussi <http://www.chocoland.com>

## Marché 3 : les changes bébé en 2006

### Le marché français verrouillé

De nombreux fabricants opèrent sur ce marché en Europe. Pourtant, seuls trois industriels produisent pour la France à coûts compétitifs. Mais d'autres sont aux aguets.

Beaucoup de candidats et peu d'élus. Sur la douzaine de fournisseurs de changes bébé pour les marques de distributeurs recensés par LSA en Europe, seuls trois - Ontex, SCA et Novacare - fabriquent pour les enseignes de l'Hexagone. Ils se partagent les 190,7 millions d'euros (source ACNielsen) du marché national des couches MDD en hypers et supermarchés. Seul l'italien Sippi, fournisseur de Champion, s'immisce dans ce trio. Même les enseignes de *discount* connues pour leur capacité à dénicher des fournisseurs inédits suivent le mouvement, puisque Ed, Le Mutant et Lidl se fournissent aussi chez Ontex.

Contrairement aux apparences, les enseignes françaises n'ont pas vraiment le choix des fournisseurs. Deux industriels présents en France ont disparu ces dernières années (Celatose et Prodhigia) et ceux qui restent n'ont pas les moyens d'être compétitifs.

### Des coûts de transport rédhibitoires

Le premier obstacle auquel ils se heurtent est technique. Les hypers et les supermarchés exigent de leurs fournisseurs qu'ils fassent homologuer leurs produits par APS ou Courtray, deux laboratoires spécialisés dans le contrôle qualité. Et bien sûr, à leurs frais. « Ces tests qu'il faut reconduire deux fois par an, nous coûtent environ 1,5 % du chiffre d'affaires », explique Jean-Paul Friang, directeur commercial de Ontex France.

Le second obstacle est logistique. Bon nombre d'enseignes sont tentées de consulter des fournisseurs originaires de pays où les coûts de production sont bas (Pologne, Turquie...). Surtout que ces fabricants sont déjà dans certains cas leurs fournisseurs à l'étranger et que les barrières douanières tombent ou s'abaissent. Ainsi, les produits fabriqués en Pologne ne sont plus taxés depuis l'entrée du pays dans l'Union européenne. « Nos produits sont compétitifs grâce aux accords douaniers entre la Turquie et l'Union européenne », plaide aussi Ferruh Temiz, directeur commercial Europe et Amérique d'Hayat. Et pourtant, ni le polonais Hygienika ni le turc Hayat ne fabriquent pour la France.

« Leurs produits ont des prix de départ usine très attractifs, mais ils ne sont plus placés dès que l'on ajoute les frais de transport », explique l'acheteur d'une enseigne française. La barrière logistique se dresse même devant les importations en provenance de pays voisins. « Je n'arrive pas à être compétitif en France, alors que je le suis chez Dia en Espagne, car nous y avons une usine », déplore le responsable MDD d'un grand fabricant.

Le dernier critère éliminatoire est lié à la taille de l'industriel. Les enseignes ont tendance à confier leurs volumes à un ou deux fabricants. Elles privilégient les gros faiseurs capables de leur offrir des prix compétitifs et d'absorber leurs volumes sans risquer de se retrouver en situation de dépendance économique. Deux acteurs offrent ces garanties. « La lutte se joue entre Ontex et SCA », confirme la responsable MDD hygiène-papier d'une seconde enseigne française.

## Des challengers timides

Avec ses 950 millions d'euros de chiffre d'affaires par an dans les couches, l'hygiène féminine et l'incontinence, à plus de 90 % en MDD, Ontex domine le marché en Europe (LSA n°1917). Il détient quelques comptes clés sur le plan continental (Carrefour, Lidl). Outre sa taille, il offre aussi la proximité. Pour servir la France, il s'appuie par exemple sur son usine de Villefranche-sur-Saône (Rhône). Son dernier atout est d'ordre technique. « Ontex est très actif en recherche et développement, il réussit à contourner la flopée de brevets déposés par les marques nationales, pour copier leurs innovations », explique un acheteur. Une stratégie dont l'industriel ne se cache pas. « C'est à Pampers de créer les standards. Notre objectif est de suivre leurs innovations sous un an, voire moins », confirme-t-on chez Ontex.

En face, SCA met en avant ses compétences technologiques. « L'expertise tirée de nos marques (Nana en France, NDLR) profite aux MDD », argumente Maxine Wilson, directrice marketing de la division hygiène personnelle de ce géant aux 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Son savoir-faire se traduit dans les process industriels et dans le marketing. « Les enseignes attendent de nous qu'on leur livre une vision des attentes consommateurs, ce que nous permettent nos études européennes », ajoute Maxine Wilson. Dernier atout, SCA possède une usine en France.

Derrière ces deux meneurs, le français Novacare tente de suivre. Nettement plus petit (220 millions d'euros de chiffre d'affaires environ), il offre aux enseignes françaises l'avantage d'une production locale. Et dispose de quelques moyens d'investigation marketing. « Nous avons un panel interne de 150 à 200 mamans que nous interrogeons régulièrement sur nos évolutions produits », explique-t-on chez Novacare. L'entreprise, réputée pour les couches-culottes et les changes avec lotion, a changé de dimension depuis le rachat, il y a un an, de Fixies, une marque nationale qui détient 12 % de part de marché en Allemagne.

Qui pourrait bien venir bouleverser les positions de ce trio ? Deux fabricants italiens, Sippi et Parmonte, s'y essayent. Le second a remporté récemment le compte Leader Price. Mais ni l'un ni l'autre ne semblent en mesure de lancer de grandes manoeuvres. Seul l'américain Kimberly-Clark, propriétaire de la marque Huggies (numéro 2 des changes pour bébé en France, NDLR), pourrait y parvenir. Le groupe, qui fabrique des MDD pour des enseignes européennes, a manifesté il y a deux ans son intention de faire de même en France. La déclaration est pour l'instant restée sans suite car il est engagé dans un plan de restructuration industrielle qui devrait être précisé cet été. À suivre.

## OLIVIER BITOUN

### Les chiffres

670,6 M E C'est le poids du marché des changes bébé en hypers et supermarchés, en CAM 2006, en baisse de 4,8%.

28,4% de part de marché pour les marques propres (MDD et premiers prix) en France en CAM 2006, contre 28,2 % en 2005, en hypers et supermarchés .

3,9 milliards de couches-culottes (marques nationales et MDD) vendues en France en un an dont 1,2 milliard environ en MDD.

Sources : ACNielsen, origine fabricants

## UN GRAND NOMBRE DE FOURNISSEURS AU DÉPART

### Les ténors en Europe

#### **Ontex (Belgique)**

Position de marché : n°1 en France avec 50 % du marché environ et n°1 en Europe occidentale avec un tiers du marché .

Capacité de production: 3,5 milliards de couches par an.

Caractéristiques : présence dans 6 pays d'Europe avec 11 usines dont 6 dédiées aux changes bébé (2 usines changes bébés en France)

Principaux clients : Auchan, Carrefour, Ed, Système U, les gammes premiers prix de toutes les enseignes françaises, Lidl Europe.

#### **SCA (Suède)**

Position de marché : n° 2 en France avec 25 % du marché, et n° 2 en Europe occidentale.

Capacité de production : NC.

Caractéristiques : un savoir-faire dans les produits de papier via sa marque Nana. Des usines en : France, Suède et Pays-Bas.

Principaux clients : Auchan, Leclerc, Tesco...

#### **Kimberly-Clarck (États-Unis)**

Position de marché : pas de contrat en France actuellement. N° 3 en Europe occidentale, avec 12 % du marché.

Capacité de production : NC.

Caractéristiques : un savoir-faire tiré de sa marque nationale Huggies. Des usines en Grande-Bretagne, Italie, Espagne et Tchéquie.

Principaux clients : Coop Italie, Coop Suisse, Schlecker.

Le spécialiste français

#### **Novacare (France)**

Position de marché : 20% environ du marché français.

Capacité de production : 900 millions de pièces par an dont 100 millions pour les culottes.

Caractéristiques : Novacare produit en France. L'entreprise possède Fixies, la marque nationale n° 2 en Allemagne, depuis un an.

Principaux clients : Casino, Cora.

Les challengers locaux

#### **Abena (Danemark)**

Présent sur le marché des changes bébés et de l'hygiène féminine, Abena fabrique 420 millions de couches pour bébé par an (100% en MDD) pour les enseignes Albert Heijn et Penny Market dans ses usines au Danemark et en Suède.

#### **Hayat (Turquie)**

Hayat revendique une production de 1,8 million de paquets de couches par mois. L'entreprise fournit Carrefour et Migros en MDD en Turquie. Hayat possède Molfix, la deuxième marque la plus vendue en Turquie après Pampers.

#### **Hygienika (Pologne)**

Coté en Bourse, l'entreprise est spécialisée dans les premiers prix. Elle produit 168 millions de couches par an et fournit la plupart des distributeurs en Pologne (Biedronka, Auchan, Géant, Intermarché, Kaufland...) et dans quelques autres pays de l'Est.

**P4P (Israël)**

Ce kibboutz privatisé depuis trois ans veut s'attaquer au marché des MDD. P4P possède sa marque Baby Sitter, qui est n° 2 des changes bébé en Ukraine. Elle est aussi vendue en Bulgarie et dans les pays baltes.

... et aussi : **Intigena (Suisse), Parmonte (Italie), Sippi (Italie).**

N°1944 le 16-03-2006

## Marché 4 : marché des piles en 2006

7 juin 2006 © [Economie Matin](#)

### **Piles : un marché survolté**

Vous êtes paré pour l'été, à condition de penser aux piles ! Dilemme au supermarché : quel format, quel composant chimique, quel prix choisir ? Tout dépend de l'usage. Côté format, le plus classique est la pile bâton AA ou R6. Le lot de 4 voit son prix varier selon la formule chimique : de moins de 1 € pour les « salines » (peu performantes), à 4 ou 5 € pour les « alcalines », et jusqu'à 20 € pour les « rechargeables » (réutilisables des centaines de fois). *Le segment connaît un plein essor : en 2005, les ventes de piles rechargeables ont progressé de plus de 32 %, et les chargeurs de 57 % ! Très chers à l'achat, piles et chargeurs se rentabilisent avec l'utilisation.* Entre la pile classique et la rechargeable, [Energizer](#) commercialise en exclusivité des piles « primaires » (non rechargeables) au lithium, vendues 9,90 € les 4 AA en moyenne. Le prix de l'endurance : son nouveau format AAA (ou LR3), couramment utilisé dans les baladeurs MP3, offre jusqu'à 5 heures 30 de musique supplémentaire comparé à une alcaline ordinaire... « Ce marché a le vent en poupe, explique Catherine Brandenberger, directrice marketing d'Energizer France. Nos ventes ont été multipliées par 3 en un an. » Quant aux piles boutons, souvent au lithium - elles servent à alimenter montres et appareils photo -, elles coûtent entre 2 et 4 €. Les fabricants innovent pour proposer des produits plus durants tout en réduisant la pollution (les piles au cadmium sont interdites en France depuis 2000)... En somme, toutes les piles assurent un bon rapport qualité-prix. Il suffit de choisir le modèle adapté à votre mode de consommation : inutile d'acheter des piles rechargeables si vous campez tout l'été loin de la fée Électricité !

### **Combien ça rapporte ?**

Il se vend chaque année environ 875 millions de piles en France, selon l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). Plus de 75 % s'écoulent en grandes surfaces alimentaires : d'après le panel ACNielsen, les « boîtes à volts » rapportent 366 millions d'euros de chiffre d'affaires aux seuls hypermarchés et supermarchés ! Les Français en « consomment » en moyenne 20 par an et 30 % des ventes se réalisent entre mi-octobre et début janvier : Noël est de plus en plus high tech... Les marques de distributeurs mènent la danse avec 37,9 % de parts de marché. Mais les deux poids lourds du secteur restent les américains [Duracell](#) (36,2 %) et [Energizer](#) (17,4 %). *Quels qu'ils soient, les fabricants sont légalement tenus depuis 2001 de prendre en charge le recyclage des piles - les composants chimiques, dont certains sont classés « déchets dangereux », polluent air et nappes phréatiques...* La collecte de piles usagées passe par les points de vente (bacs de dépôt en grandes surfaces ou services après-vente) et les collectivités locales. À charge pour le distributeur d'organiser le retraitement. Il adhère s'il le souhaite à un organisme collectif comme Corepile ou Screlec qui gère collecte et traitement contre une contribution annuelle (proportionnelle à la quantité de piles mises sur le marché). La mutualisation des coûts rend cette formule assez avantageuse. Mais certaines enseignes comme Darty, [Fnac-Surcouf](#) ou [Leclerc](#) préfèrent une gestion individuelle. En 2004, près de 32 % des piles vendues étaient

collectés pour le recyclage. L'objectif est de 40 à 50 % en 2006...

## **Laure Japiot**

Source : journal du net

<http://management.journaldunet.com/0604/0604132match-piles.shtml>

En 2004, 875 millions de piles ont été commercialisées sur le marché français selon l'Ademe, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, ce qui représente pas moins de 26.972 tonnes. Côté fabricants, les grandes marques américaines que sont Duracell et Energizer dominent le marché mais sur le segment en plein essor des produits rechargeables, de nouveaux challengers s'affirment.

## **Un marché dominé par les piles alcalines**

Il existe plusieurs types de piles, parmi lesquelles les salines et alcalines, piles bâton délivrant une tension de 1,5 volt. Les piles alcalines - plus puissantes et durables - représentent les trois quarts du marché en volume, en hausse de 8 % sur 2005, mais également plus de 78 % du marché en valeur. De leur côté, les salines, avec leur 22 % de part de marché en volume, pèsent moins de 6 % du marché en valeur, en chute de plus de 23 % en 2005. Quant aux piles boutons de 1,5 à 3 volts, généralement au lithium, elles sont utilisées le plus souvent pour les montres et appareils photo. Elles restent minoritaires avec seulement 0,3 % des volumes vendus et 3,1 % du marché en valeur.

Selon Corepil, société de collecte et de recyclage de piles et accumulateurs, 83 % des foyers utilisent des piles et des accumulateurs portables en France. En moyenne, un Français en utiliserait une douzaine par an. Et c'est en grande surface, hyper et super marchés, que se vendent le plus de piles. Rien qu'en 2005, le chiffre d'affaires y a atteint 381 millions d'euros, soit une hausse de 3 % par rapport à 2004. En volume, la croissance s'élève à plus de 7 %. La demande valorise les produits premium d'un côté, mais aussi les premiers prix et MDD (Marques de distributeur) qui réalisaient l'année dernière 40 % du chiffre d'affaires du marché des piles, tout confondu.

## **Duracell et Energizer : les soeurs ennemies**

Au niveau des marques, hors MDD, on trouve au premier plan **Duracell** avec 36,2 % de part de marché en valeur en 2005, très loin devant les 19,1 % d'**Energizer**. Les piles restent cependant la propriété de grands groupes diversifiés pour la plupart. Ainsi, Duracell appartient en fait à l'américain Procter & Gamble qui a racheté en 2005 Gillette, propriétaire de la marque depuis 1996. Avec Duracell, le géant de la grande consommation acquiert également les marques Plus, Ultra, Superpila ou encore Procell. **Energizer**, qui a pris son indépendance par rapport à Ralston Purina Co. et est entrée en bourse en 2000, n'a pas hésité à s'adosser en 2003 à Schick-Wilkinson Sword (SWS) qui, à l'image de Gillette, est spécialisé dans les produits de rasage. Et ce n'est pas tout ! En 1989, Energizer crée sa mascotte Bunny : un lapin... rose. A l'effigie du Lapin Duracell qui a vu le jour quant à lui en 1973. Il faut dire que ce dernier, ayant perdu de sa popularité, s'est vu abandonné aux Etats-Unis au début des années 1980, mais pas en Europe.

## **La montée en puissance du rechargeable**

Mais c'est du côté du rechargeable, piles et chargeurs, que les regards se tournent. Bien que le

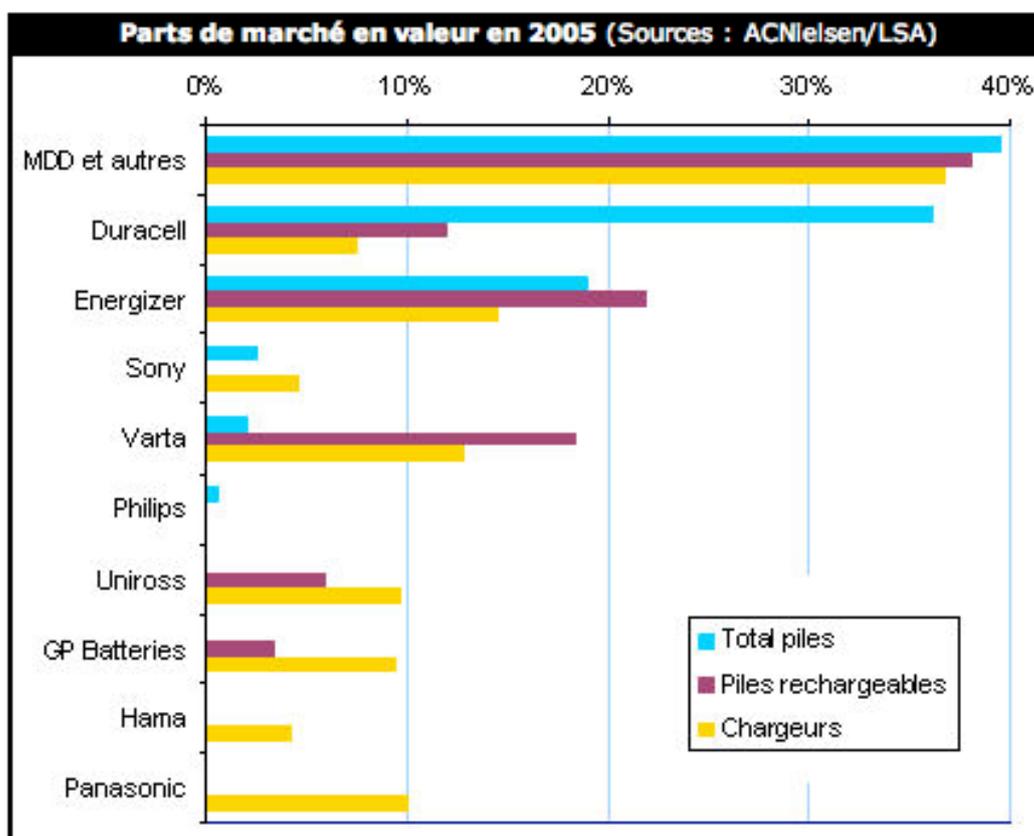
segment n'occupe en 2005 que 2,1 % du marché en volume, il pèse 7,8 % en valeur et offre sans nul doute une voie de diversification qui redynamise le marché. En 2005, les ventes de piles rechargeables ont progressé de plus de 32 % en volume et 36 % en valeur, contre 57 % en volume et 56 % en valeur pour les chargeurs.

**Energizer** a pris une longueur d'avance sur le segment des piles rechargeables et des chargeurs avec respectivement, pour ces deux produits, 21,9 % et 14,5 % de part de marché en valeur, là où **Duracell** n'affiche que 12 % et 7,5 %. En seconde position sur ce segment bien particulier, **Varta** - qui lançait début 2004 le chargeur le plus rapide du marché "15 minutes charge & go" - occupe 18,5 % du marché en valeur sur les produits rechargeables et 12,9 % pour les chargeurs, contre seulement 2 % pour l'ensemble du marché des piles.

En troisième position vient l'anglo-saxon **Uniross**, avec 6 % et 9,6 % du marché du rechargeable (piles et chargeurs). Le challenger spécialisé est devenu numéro un en Europe en janvier 2005 après avoir lancé en avril 2004 sa gamme de chargeurs et batteries rechargeables haut de gamme pour répondre notamment à la demande du marché de l'audio portable.

### Un marché en pleine mutation

Depuis quelques années tout pousse le marché des piles à innover. La législation s'est durcie : alors que les piles au cadmium sont interdites en France depuis 2000, celles au plomb ou au mercure (piles boutons notamment) se font de plus en plus rares. On l'aura compris, innovation et responsabilité poussent le marché à développer des produits moins polluants et plus performants. Néanmoins, la durée de vie de plus en plus longues des piles classiques mais aussi des produits rechargeables induisent moins d'achats et donc moins de renouvellement. Dans ce contexte, les fabricants se concentrent ou s'adossent à d'autres entreprises pour diversifier leurs activités et réduire les risques.



## Annexe 2

### CAS CASINO MDD HEC Lausanne

Afin de faciliter votre travail d'observation des familles de produits nous avons sélectionné un certain nombre de magasins aussi proches que possible d'HEC Lausanne. Mais si l'opportunité se présente à vous, vous avez la totale liberté de choisir un autre supermarché Casino ou un hypermarché Géant Casino

 <p><b>3.THONON LES BAINS</b> Centre Commercial Etoile 74200 <b>THONON LES BAINS</b> Tel : 04 50 83 05 00 Fax : 04 50 83 05 09</p>	<p>Horaires d'ouverture ::: le samedi :::</p>	
 <p><b>4.GAILLARD</b> 97 Route de Genève 74240 <b>GAILLARD</b> Tel : 04 50 43 96 90 Fax : 04 50 43 96 99</p>	<p>Horaires d'ouverture ::: le samedi :::</p>	
 <p><b>7.EVIAN LES BAINS</b> Le Carré Lumière 74500 <b>EVIAN LES BAINS</b> Tel : 04 50 74 57 00 Fax : 04 50 74 57 09</p>	<p>Horaires d'ouverture : 8h30: :20h00 le samedi : 8h30: :20h00 le dimanche : 8H45 11H45</p>	
 <p><b>8.PERS JUSSY</b> ZAC des Contamines 74930 <b>PERS JUSSY</b> Tel : 04 50 94 40 12 Fax : 04 50 94 47 42</p>	<p>Horaires d'ouverture : 8h30: :19h30 le samedi : 8h30: :19h30 le dimanche : 8H45 11H45 Ouvert le 24 décembre 2006 de 8h30 à 13h30</p>	



## ...Votre Magasin

### :: Géant Casino Annemasse

---

- Thierry JOB et son équipe vous accueillent du lundi au samedi de 8h30 à 21h
- **Centre Commercial Annemasse**  
14 rue de la Résistance  
74100 Annemasse
- **Tel** : 04 50 43 94 00  
**Fax** : 04 50 43 94 20

-  [Actualités et promotions](#)
-  [Service après-vente](#)
-  [Changer de magasin](#)

[Imprimer](#) 



[Plan d'accès détaillé](#)

**Avant** de faire vos observations sur les MDD, et surtout avant de prendre des photos, n'oubliez pas de **vous présenter au directeur du magasin** en expliquant l'objet pédagogique de votre visite (n'hésitez de présenter, si nécessaire, un exemplaire de votre cas).