

Investissements : les distributeurs à l'heure des choix

La transformation de certains formats de magasins et la refonte de la logistique et de l'informatique dans une logique plus multicanale sont très gourmandes en capitaux. Mais les distributeurs alimentaires n'ont pas les mêmes priorités en France. Zoom sur Casino, Carrefour et Auchan, à l'occasion de la présentation de leurs résultats annuels.

Les investissements opérationnels figurent rarement parmi les critères financiers clés mis en avant lors de la présentation des résultats des distributeurs alimentaires. Auchan France, en annonçant début mars un vaste programme chiffré à 1,3 milliard sur trois ans, a relancé l'intérêt pour une donnée qui traduit bien les priorités des uns des autres. Car la bataille commerciale ne se joue pas que sur l'image prix des enseignes. Mais aussi sur d'autres critères, comme l'attractivité des magasins ou l'efficacité des systèmes d'information ou la logistique. Autant de dossiers qui orientent les investissements des distributeurs, qui en la matière, et avec un jeu de mots un peu facile, ne sont pas tous logés à la même enseigne.

Casino avance à petits pas

Ainsi, à la différence de ses concurrents, Casino a réduit de façon drastique ses Capex en France, divisés par plus de deux entre 2014 et 2016, pour atteindre seulement 293 millions d'euros. Si Jean-Charles Naouri, PDG du groupe, estime que beaucoup de magasins sont encore insuffisamment attractifs, il n'est pas convaincu de l'intérêt de dépenser à outrance dans les rénovations. « *L'investissement ne crée pas le chiffre d'affaires* », estime le dirigeant. À l'exception de Monoprix, l'enseigne premium du groupe, qui est un aimant à investissements, les autres doivent faire avec peu. Le patron indiquait par exemple, il y a un an, que, pour Leader Price, « *les magasins doivent être spartiates* ». La structure du portefeuille de Casino, avec énormément de magasins en fran-

chise (notamment en proximité) et de petits formats, a le mérite d'alléger la facture des dépenses. Et ce sujet est très surveillé : lors de la transformation de Franprix vers le concept Mandarine, le basculement s'est fait avec des coûts au m² très faibles, autour de 1 000 euros. Les spécialistes apprécieront. Après des années de baisse des prix et de repositionnement, qui ont permis d'améliorer le trafic et la rentabilité, aucun grand chantier d'envergure n'est en vue pour Casino. Si ce n'est celui de la maintenance des installations, avec un rythme de croisière des investissements qui pourrait s'établir autour de 300 millions par an dans l'Hexagone. Alors que le groupe a retrouvé un niveau de rentabilité satisfaisant en France et un flux commercial correct – en plus d'un désendettement massif –, il se laisse aller à un peu plus de souplesse, après des années de serrage des boulons à tous les étages. Antoine Giscard d'Estaing, directeur financier du groupe, a laissé entendre, ces derniers jours, que les investissements pourraient connaître une légère hausse en 2017.

Auchan rénove à tour de bras

Auchan est dans une logique différente. En 2016, le chiffre d'affaires de la France s'est inscrit en recul de 1,1 %, le distributeur ayant décidé « *de privilégier la rentabilité* ». Et pour retrouver un pouvoir d'attraction, le distributeur nordiste a annoncé un effort annuel de 30 % de dépenses supplémentaires, orientées en majorité vers la rénovation de son parc de magasins. Concrètement, le poste remodeling-extension sera le double de celui de la simple maintenance. Le basculement vers une enseigne unique

RÉNOVATION



DIGITAL



MAINTENANCE



Auchan Retail France

Montant des investissements
1,3 Mrd€ prévu pour les
 trois prochaines années
 (soit un effort de **30%** par
 rapport au rythme classique)

Les priorités

La rénovation
 des hypermarchés
 et le **changement**
d'enseigne des magasins
 Simply Market et A2Pas

« Plus de **60%**
 des investissements
 vont être consacrés
 à la modernisation
 des magasins. »

Patrick Espasa, président exécutif
 d'Auchan Retail France

Carrefour France

Montant des
 investissements
 2014 : **1,039 Mrd€**
 2015 : **1,08 Mrd€**
 2016 : **1,02 Mrd€**

La priorité

Une nouvelle orientation
 des dépenses,
 avec une hausse des
 sommes dédiées à l'IT
 et à l'expansion
 (notamment à l'étranger)

« La vague
 d'investissement
 en magasin est,
 pour l'essentiel,
 derrière nous. »

Pierre-Jean Sivignon,
 directeur financier de Carrefour

Casino

Les investissements
 de Casino en France
 2014 : **688 M€**
 2015 : **498 M€**
 2016 : **293 M€**

La priorité

La maîtrise des Capex
 et une réduction des coûts
 d'investissements au m²

« Surinvestir sur
 un magasin n'est pas
 un moyen de créer
 une dynamique
 commerciale. »

Jean-Charles Naouri,
 PDG de Casino

et le déploiement de nouveaux concepts (Auchan Supermarché en remplacement de Simply Market et MyAuchan à la place de A2Pas) motivent cette ouverture des vannes financières, mais pas seulement. Sur l'enveloppe globale de 1,3 milliard sur trois ans, 143 millions d'euros seront consacrés au digital, dont une bonne partie dans les systèmes d'information. Cette grande remise à niveau va aussi toucher 100 % des hypermarchés du groupe,

le format historique d'Auchan, qui en a bien besoin. L'âge moyen du parc et la vétusté ou non des installations sont des critères essentiels dans l'attribution des ressources.

Selon les ratios classiques dans le secteur, le Capex représente en moyenne 3 % du chiffre d'affaires. Carrefour est proche de ce chiffre, et y consacre au total autour de 2,4 milliards d'euros chaque année (dont 1 milliard pour la France), ce qui n'a

LEURS RÉSULTATS 2016

Auchan Holding



CA HT à changes constants :

52,82 Mrds €
(+0,7%)

Résultat opérationnel courant :
1,16 Mrd € (+1,3%)

Marge opérationnelle groupe :
2,2%

Marge opérationnelle France retail : non communiquée, mais en hausse de **0,2** point

« Dans un contexte d'évolution rapide des environnements mondiaux, Auchan Holding affiche des résultats solides, en croissance, conformes à ses attentes et prometteurs pour l'avenir. [...] Nous

voulons être un acteur actif de la révolution phygitale. »

Wilhelm Hubner, président du directoire d'Auchan Holding



© SEBASTIEN JARRYVANDIA

Groupe Carrefour



CA HT à changes constants :

76,6 Mrds € (+2,7%)

Résultat opérationnel courant :
2,35 Mrds € (-3,2%)

Marge opérationnelle France :
2,9% (repli de 40 points de base)



© PIERRE VASSAL

« Carrefour entend devenir, à terme, un commerçant alimentaire de référence. Son centre de gravité se déplace vers la proximité, pour être au plus près du client. »

Georges Plassat, PDG de Carrefour

Groupe Casino



CA : **36 Mrds €**

(+5,7% en organique)

Résultat opérationnel courant :
1,03 Mrd € (+3,8%)

Marge opérationnelle France :
2,7% (1,8% en 2015)

« Le premier fait marquant, c'est le redressement de la France. Ensuite, le groupe s'est simplifié et désendetté en 2016. »

Jean-Charles Naouri, PDG de Casino



DF

pas toujours été le cas. « Il y a eu une augmentation des dépenses en la matière, depuis quelques années, car le groupe avait clairement sous-investi », commente une analyste familière du distributeur.

Carrefour pousse la digitalisation

À l'échelle du groupe (chiffres 2016), 32 % des investissements étaient consacrés à la maintenance, 29 % au remodeling, 21 % à l'expansion et 18 % sur l'IT et l'omnicanal, cette répartition étant amenée à évoluer. Pierre-Jean Sivignon, directeur financier de Carrefour, l'a indiqué assez clairement : « 2016 a été une année importante, puisque nous avons achevé la transformation des magasins Dia et investi dans le big data. Le mix de nos Capex va évoluer, avec une baisse des montants consacrés au remodeling et une hausse des sommes dédiées à l'expansion et à l'IT. » En France, le distributeur estime qu'il reste encore 35 % du réseau à rénover, mais que le plus lourd est fait. Dorénavant, ce sont la poussée vers

le multiformat et l'intégration des systèmes d'information et la digitalisation qui vont nécessiter de plus en plus de capital. « 2017, 2018 et 2019 devraient bénéficier de l'effet de report de nos investissements et de nos bonnes pratiques », a souligné le PDG, Georges Plassat. En plus de tous les groupes cités, d'autres distributeurs actionnent, évidemment, le levier de l'investissement, comme le rappelait récemment Didier Duhaupand, président de la Société Les Mousquetaires, dans nos colonnes : « Entre l'industrie, l'immobilier et les adhérents, nous allons investir 1 milliard d'euros en 2017, autant qu'en 2016, mais beaucoup plus que les années précédentes. » Et ces montants frappants s'avèrent souvent un formidable argument de communication. Annoncé depuis début 2015, l'investissement de 1 milliard d'euros sur trois ans du groupement E. Leclerc (dans la rénovation des magasins, la logistique et l'intégration du digital) continue d'être, régulièrement, remis au goût du jour. ■■

MORGAN LECLERC