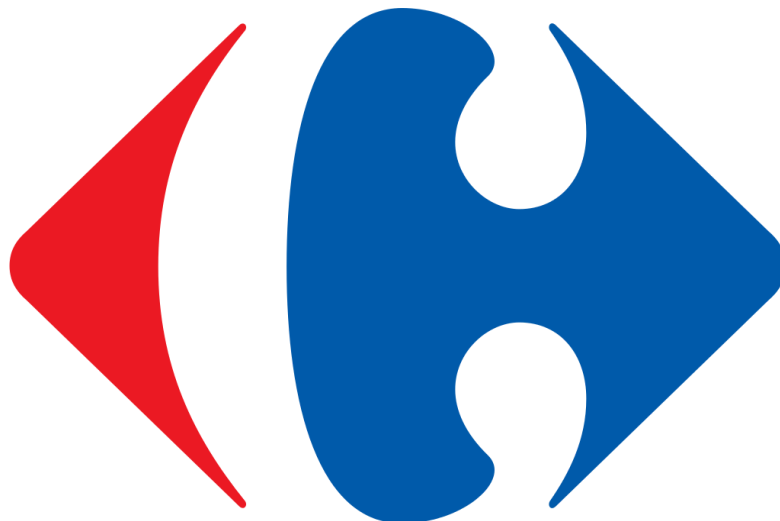


Global Strategy

CARREFOUR



Carrefour

Nadir Boudjerida

Sommaire

Introduction.....	3
Problématique.....	3
I. Analyse Globale.....	4
A. Evaluation des performances.....	4
B. Etude de la notoriété de carrefour et SWOT.....	4
II. Analyse stratégique.....	6
A. 5 Forces de Porter.....	6
B. Analyse PESTEL.....	6
C. Horloge de Bowman.....	7
a) Stratégie d'Hybridation.....	7
b) Concurrents et défis potentiels.....	8
D. Matrice BCG.....	9
E. Matrice Ansoff.....	10
III. Analyse de la chaîne de valeurs.....	10
A. Description de la Chaîne de Valeurs de Carrefour.....	10
B. La logistique.....	10
C. Externalisation logistique et technologique.....	11
D. Limite de la firme.....	11
IV. Structure des Coûts.....	12
A. Analyse détaillée des coûts.....	12
B. Justification des choix stratégiques en termes de structure de coûts.....	12
V. Analyse de l'Environnement Concurrentiel.....	13
A. Identification des principaux concurrents internationaux de Carrefour.....	13
a) Walmart VS Carrefour.....	13
b) Lidl VS Carrefour.....	14
c) Tesco VS Carrefour.....	15
B. Comparaison des stratégies et positionnements.....	16
VI. Positionnement de Carrefour à l'International et National.....	18
A. Focus particulier sur le positionnement national.....	18
B. Analyse du positionnement de Carrefour sur les marchés internationaux.....	18
VII. Analyse de la Stratégie Internationale.....	19
A. Raison de la présence de Carrefour au Brésil et autres marchés clés.....	19
B. Évaluation de la stratégie internationale de Carrefour et son efficacité.....	19
Conclusion.....	20
Sources.....	21

Introduction

En 2021, Carrefour a acquis Grupo BIG, marquant une étape importante dans la redéfinition de sa stratégie au Brésil. Cette opération renforce considérablement la position de Carrefour dans le pays, réagissant à une concurrence accrue et aux évolutions rapides des attentes des consommateurs. Carrefour a étendu sa présence au Brésil en entrant dans de nouveaux segments de marché, illustrant un mouvement stratégique visant à augmenter sa part de marché et à diversifier ses activités.

L'acquisition a transformé Carrefour en un acteur clé de la grande distribution au Brésil, tout en influençant sa dynamique d'expansion mondiale. En absorbant un concurrent majeur, Carrefour a élargi son réseau de magasins et élargi son accès à de nouveaux clients. Cette initiative témoigne de son ambition de renforcer sa présence dans les marchés émergents, en adaptant ses opérations aux spécificités locales, contribuant ainsi à sa croissance mondiale.

Avant d'analyser l'impact stratégique de cette acquisition au Brésil, il est important de comprendre Carrefour dans son ensemble. Carrefour, leader mondial de la grande distribution, s'est imposé comme une figure emblématique du commerce de détail dans plus de 30 pays, en Europe, en Amérique latine et en Asie. La diversité de ses formats de magasins, combinée à sa capacité à s'adapter aux marchés locaux, montre son engagement envers une présence mondiale solide.

Carrefour met également l'accent sur la digitalisation et l'innovation pour améliorer l'expérience client et optimiser ses opérations. Sa stratégie de développement durable, axée sur la réduction de l'empreinte carbone et la promotion de l'agriculture biologique, reflète son engagement envers des pratiques commerciales responsables.

En examinant ces aspects du groupe Carrefour, nous pouvons mieux comprendre comment l'acquisition de Grupo BIG renforce sa stratégie au Brésil et influence son expansion internationale.

PROBLÉMATIQUE

“

En quoi l'acquisition de Grupo BIG par Carrefour au Brésil en 2021 a-t-elle redéfini la stratégie de l'entreprise sur le marché brésilien ?

Comment cette opération impacte-t-elle la position de Carrefour dans le pays ainsi que sa dynamique globale d'expansion internationale ?

”



I. Analyse Globale

A. Evaluation des performances

En 2022, Carrefour a démontré une performance financière solide malgré un environnement économique difficile. Le bénéfice opérationnel récurrent de l'entreprise a atteint 2,377 milliards d'euros, marquant une hausse de 4,6% par rapport à l'année précédente. Cette progression souligne la robustesse des opérations de Carrefour et sa capacité à naviguer efficacement à travers divers défis économiques.

De plus, Carrefour a enregistré un flux de trésorerie libre record de 1,26 milliard d'euros en 2022. Ce chiffre record est une preuve de la forte capacité de l'entreprise à générer des liquidités significatives, même dans un contexte économique incertain et difficile.

La croissance des ventes de Carrefour a également été impressionnante en 2022. Avec une augmentation de 8,5% sur une base comparable, les ventes ont atteint 90,81 milliards d'euros. Cette croissance robuste du chiffre d'affaires, malgré les défis du marché, indique l'efficacité des stratégies commerciales de Carrefour et sa capacité à répondre aux besoins changeants des consommateurs.

En termes de performance régionale, en France, Carrefour a vu son bénéfice opérationnel augmenter de 10,2%, atteignant 834 millions d'euros. Cette hausse témoigne du succès de l'entreprise sur son marché domestique. Au Brésil, qui représente le deuxième plus grand marché de Carrefour, le bénéfice opérationnel a connu une croissance de 9% à taux de change constants. Cependant, il est important de noter que cette croissance a été quelque peu tempérée par les coûts associés à l'intégration de Grupo BIG.

Ces résultats globaux illustrent la résilience de Carrefour face aux défis économiques et sa capacité à se développer stratégiquement sur les marchés internationaux.

B. Etude de la notoriété de carrefour et SWOT

Carrefour, un géant de la grande distribution originaire de France, est reconnu comme un leader dans son secteur à l'échelle mondiale. Sa notoriété s'est construite grâce à une présence internationale étendue, lui permettant de s'implanter dans de nombreux pays et de s'adapter aux marchés locaux avec succès. Cette expansion géographique a été accompagnée par une innovation constante, Carrefour étant un pionnier dans le concept d'hypermarché et continuant d'embrasser les nouvelles technologies, notamment dans le commerce en ligne et les services de livraison.

L'engagement de Carrefour envers la durabilité et la responsabilité sociale joue également un rôle crucial dans son image de marque. En adoptant des pratiques commerciales respectueuses de l'environnement et éthiques, Carrefour attire une clientèle de plus en plus consciente des enjeux environnementaux et sociaux. Cet aspect est renforcé par son offre de produits de qualité à des prix compétitifs, qui lui permet de toucher un large éventail de consommateurs.

La stratégie marketing de Carrefour a aussi été un facteur clé de son succès. L'entreprise utilise efficacement divers canaux de communication pour atteindre et engager sa clientèle, renforçant ainsi sa visibilité et son attractivité sur le marché.

Cependant, Carrefour, comme toute grande entreprise, fait face à des défis significatifs, notamment la concurrence accrue dans le secteur de la grande distribution, les changements dans les habitudes de consommation des clients, et la nécessité d'une adaptation continue aux évolutions technologiques. Sa capacité à gérer ces défis et à saisir les opportunités qui en découlent sera déterminante pour son succès futur.

La notoriété de Carrefour repose sur un mélange d'expansion internationale, d'innovation, d'engagement envers des pratiques durables, de qualité de produits, et d'une stratégie marketing efficace. Tout en étant bien positionnée, l'entreprise doit continuer à s'adapter et à évoluer pour maintenir et renforcer sa présence sur le marché mondial.

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Position de leader sur le marché, diversité des formats de magasins, forte présence internationale.	Dépendance à certains marchés, challenges dans des marchés spécifiques.	Expansion dans les marchés émergents, développement du commerce en ligne.	Fluctuations économiques, régulations gouvernementales.
Capacités logistiques et réseau de distribution.	Concurrence intense et marges de profits.	Tendances vers les produits bio et développement durable.	Concurrence accrue des discounters et des plateformes en ligne.

II. Analyse stratégique

A. 5 Forces de Porter

Menace des nouveaux entrants

Dans le marché concurrentiel de la grande distribution en France, Carrefour se distingue avec une part de marché significative de 20%, juste derrière Leclerc qui en détient 22%. Toutefois, il est crucial de ne pas sous-estimer le risque potentiel posé par l'arrivée de nouveaux concurrents. Un nouvel acteur offrant des produits internationaux à des prix inférieurs pourrait facilement attirer les consommateurs français, définissant ainsi leurs préférences d'achat.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

En tant qu'acteur majeur de la distribution, Carrefour achète en grande quantité, ce qui pourrait donner un certain pouvoir de négociation à ses fournisseurs. Néanmoins, ce pouvoir est relativisé par la présence de nombreux fournisseurs et la standardisation des produits sur le marché.

Pouvoir de négociation des clients

Carrefour, en proposant une gamme étendue de produits, dont certains sont fabriqués et vendus sous sa propre marque à des prix compétitifs, vise à répondre aux attentes variées

de sa clientèle. Cependant, en raison d'une concurrence accrue sur le marché, les clients détiennent un pouvoir conséquent dans leurs choix d'achat.

Intensité concurrentielle sur le marché français

Le secteur de la grande distribution en France est extrêmement compétitif. Bien que Carrefour soit l'un des leaders avec 20% de part de marché, l'émergence de concurrents comme Lidl, qui gagne progressivement la faveur des consommateurs français, ne peut être ignorée.

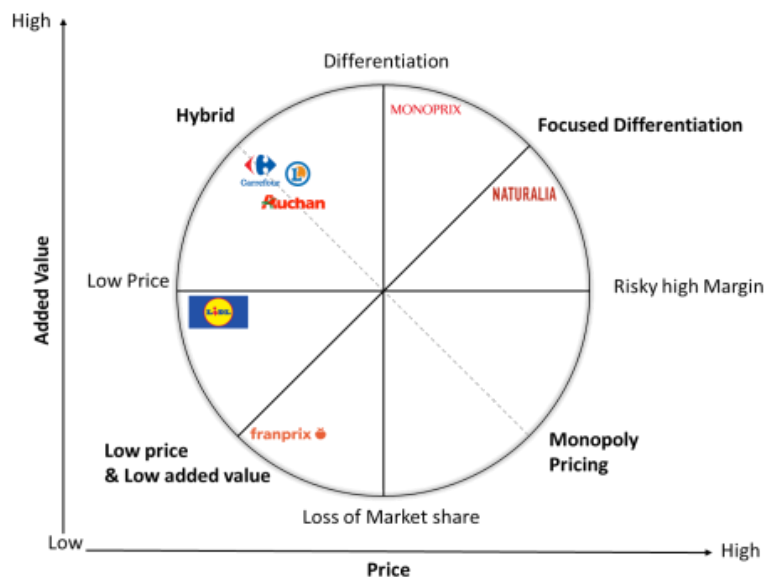
Menace des produits de substitutions

L'achat de produits alimentaires est un aspect quotidien essentiel pour les Français. D'autres enseignes telles que Leclerc, Auchan et Super U offrent des produits similaires à ceux de Carrefour, ce qui accentue la menace des substituts dans ce secteur.

B. Analyse PESTEL

Politique	Influence des politiques commerciales, réglementations locales et internationales.
Economique	Baisse du pouvoir d'achat, hausse des prix des produits et coût de fabrication et de transport, inflation.
Social	Client fidèle, changements démographiques
Technologie	Développement du commerce électronique via les applications mobiles et sites internet. Adoption des nouvelles technologies dans le commerce de détail.
Écologique	Augmentation de la demande des produits bio, lutte contre le gaspillage, durcissement de la réglementation de l'utilisation des plastiques, initiatives écologiques, la gestion des déchets.
Légal	Initiatives écologiques, gestion des déchets.

C. Horloge de Bowman



a) Stratégie d'Hybridation

Carrefour, étant un grand acteur de la distribution, semble adopter une stratégie hybride. Elle offre des produits à des prix compétitifs tout en essayant de maintenir une certaine qualité et diversité, notamment avec sa gamme de produits bio et locaux. Cette approche hybride permet à Carrefour de s'adresser à une clientèle large et variée, qui recherche à la fois le prix et la qualité.

L'entreprise doit maintenir un équilibre délicat entre offrir des prix compétitifs et garantir une valeur ajoutée élevée pour se distinguer des concurrents purement axés sur les prix.

La stratégie doit être adaptée selon les marchés locaux, certains nécessitant une approche plus axée sur les coûts, tandis que d'autres peuvent valoriser davantage la différenciation.

Continuer d'investir dans l'innovation, notamment dans le numérique, pour améliorer l'expérience client et augmenter la valeur perçue. Poursuivre les engagements en matière de développement durable et de responsabilité sociale, ce qui contribue à la différenciation de la marque.

b) Concurrents et défis potentiels

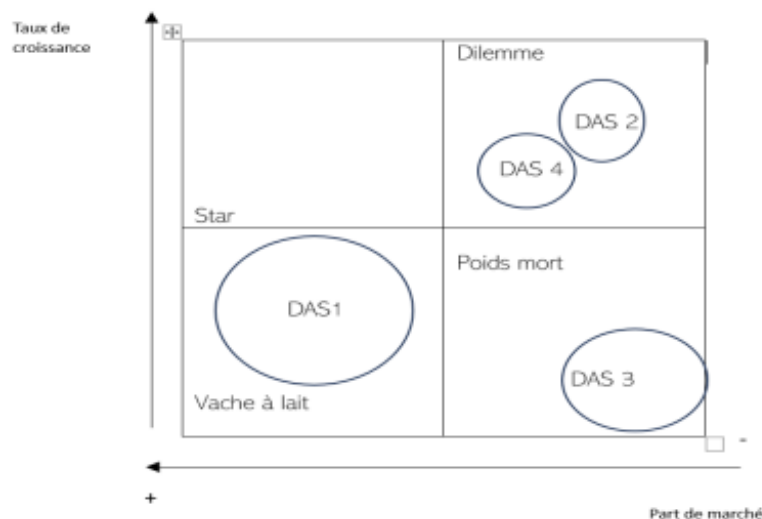
Face à des concurrents comme Lidl et Aldi, qui adoptent une stratégie de leadership en coûts, Carrefour mise sur une approche hybride pour rester compétitif. Cette stratégie, située sur l'Horloge de Bowman, cherche à équilibrer un bon rapport qualité-prix avec une différenciation par la qualité, l'assortiment, et les services. Carrefour doit gérer cet équilibre pour rester pertinent face à la concurrence.

Les concurrents adoptent diverses stratégies : Auchan combine des prix compétitifs avec une large gamme de produits, incluant des marques propres et locales, tandis qu'E. Leclerc se distingue par des prix agressifs et une offre diversifiée, y compris bio.

et locale. Monoprix vise une expérience client haut de gamme avec des produits de qualité, principalement en zones urbaines. Naturalia se spécialise dans les produits biologiques et naturels, ciblant une clientèle soucieuse de sa santé et de l'environnement. Franprix se concentre sur les produits à bas prix, privilégiant l'efficacité et la commodité. Lidl, connu pour ses prix bas, suit une stratégie de réduction des coûts tout en améliorant sa gamme de produits.

Carrefour navigue dans un marché concurrentiel en adoptant une stratégie hybride, s'efforçant de combiner compétitivité des prix et qualité distinctive pour maintenir sa pertinence.

D. Matrice BCG



Grande Distribution (Domaine d'activité stratégique 1) : Il s'agit du secteur le plus rentable pour Carrefour. Bien que le taux de croissance du marché soit faible, Carrefour y maintient une part de marché satisfaisante. La recommandation est de poursuivre les investissements dans ce secteur, en améliorant la technologie et en renforçant la présence en ligne, afin de devenir le leader.

Banque et Assurance (Domaine d'activité stratégique 3) : Ce secteur présente un taux de croissance de marché défavorable et Carrefour y détient une part de marché inférieure à celle de ses concurrents. Il est recommandé que Carrefour se retire progressivement de ce marché et arrête les investissements.

Agence de Voyage et Location de Véhicule (Domaines d'activités stratégiques 2 et 4) : Ces secteurs ont le potentiel de devenir des activités clés pour la marque. Bien que le marché soit en évolution, Carrefour n'y détient pas encore une part de marché compétitive. La recommandation est de ne pas abandonner ces marchés, mais plutôt d'investir pour améliorer la position de Carrefour.

Il est suggéré que Carrefour se désengage des secteurs non rentables, renforce sa position dominante dans la grande distribution par des investissements supplémentaires, et augmente ses efforts dans les secteurs du tourisme et de la location de véhicules pour rester compétitif.

E. Matrice Ansoff

Pénétration de marché : Cette stratégie consiste à augmenter la part de marché de Carrefour dans le secteur de la grande distribution existant. Carrefour le fait en améliorant ses opérations, en offrant des promotions compétitives, ou en augmentant l'efficacité de ses magasins existants pour attirer plus de clients.

Développement de marché : Carrefour cherche à étendre sa présence géographique dans de nouveaux marchés ou de nouvelles régions où il n'opère pas encore. Cela peut inclure l'ouverture de nouveaux magasins dans des pays où Carrefour n'est pas encore présent ou l'extension dans de nouvelles villes ou régions au sein des pays où il opère déjà.

Développement de produit : Carrefour introduit de nouveaux produits ou services pour compléter son offre actuelle. Cela peut inclure le développement de nouvelles gammes de produits exclusifs, l'amélioration des produits existants ou l'offre de services supplémentaires tels que la livraison à domicile ou le click-and-collect.

Diversification : Cette stratégie implique l'entrée de Carrefour dans des activités commerciales totalement nouvelles. Carrefour a déjà exploré des domaines tels que la banque, l'assurance, le tourisme et la location de véhicules. Bien que ces initiatives ne soient pas toutes rentables, elles représentent un exemple de diversification.

III. Analyse de la chaîne de valeurs

A. Description de la Chaîne de Valeurs de Carrefour

La chaîne de valeur de Carrefour se caractérise par un approvisionnement diversifié et une logistique efficace pour acheminer les produits vers ses magasins. Les opérations comprennent la gestion des magasins et la maintenance des installations. Le marketing et les ventes jouent un rôle clé, avec des stratégies de promotion et une présence en ligne forte. Le service après-vente et le support client renforcent la fidélité des consommateurs. Carrefour développe constamment de nouveaux produits et ajuste sa gamme en fonction des tendances du marché. L'infrastructure technologique et la gestion des installations sont essentielles pour l'efficacité. La responsabilité sociale d'entreprise, notamment la durabilité et les initiatives écologiques, est également une priorité. Enfin, la gestion financière assure la rentabilité et la croissance durable de l'entreprise.

B. La logistique

La logistique de Carrefour est un aspect fondamental de son modèle d'entreprise, caractérisé par une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement qui garantit une disponibilité adéquate des produits et une livraison rapide aux magasins. Cette efficacité

logistique constitue un atout majeur dans le maintien de la compétitivité de Carrefour dans le commerce de détail numérique. En réponse aux défis logistiques exacerbés par la pandémie, Carrefour a consolidé ses achats dans certaines catégories et négocié avec les fournisseurs pour obtenir des résultats mutuellement bénéfiques, permettant ainsi de fournir de meilleurs prix aux clients tout en gérant les pressions inflationnistes. La stratégie de Carrefour vise également à soutenir les fournisseurs locaux pour créer des opportunités sur le marché local.

En parallèle, Carrefour met l'accent sur l'innovation et la transformation numérique de sa chaîne logistique, avec un rôle clé joué par l'intelligence artificielle et l'automatisation. Ces technologies optimisent les processus logistiques, notamment en matière de gestion des stocks et de prévision de la demande. La stratégie e-commerce de Carrefour continue de se développer, en particulier au Brésil où le commerce électronique a doublé, témoignant de l'adaptation réussie de Carrefour aux préférences des consommateurs pour les achats numériques.

L'entreprise s'efforce de gérer ses coûts et d'améliorer son efficacité opérationnelle, en particulier en ce qui concerne les dépenses liées à son vaste réseau de magasins et à sa chaîne logistique complexe. Bien que ces éléments soient des forces, ils contribuent également à des coûts opérationnels élevés. Ensemble, ces stratégies et mesures sont essentielles pour permettre à Carrefour de rester compétitif dans un marché de la vente au détail en constante évolution.

C. Externalisation logistique et technologique

L'externalisation logistique et technologique chez Carrefour reflète une stratégie visant à améliorer l'efficacité et à répondre aux besoins spécifiques du marché. Plusieurs exemples illustrent cette approche

Gestion centralisée des inventaires. Au Brésil, Carrefour a confié la gestion de ses inventaires à un prestataire logistique, Cotia Penske, pour surmonter le défi de la gestion décentralisée des stocks par les directeurs de magasins. Ce changement a permis une meilleure coordination et une efficacité accrue dans la distribution. Le centre de distribution principal à Sao Paulo, géré par Cotia Penske, couvre une grande région et gère une vaste gamme de produits. L'opération est totalement dématérialisée, avec tous les produits étiquetés et scannés pour valider et concilier l'inventaire, ce qui a conduit à une précision accrue et à une réduction des stocks.

Ces initiatives montrent comment Carrefour s'adapte aux défis logistiques locaux et mondiaux en faisant appel à des partenaires spécialisés, tout en intégrant des technologies avancées pour améliorer l'efficacité et la réactivité de sa chaîne d'approvisionnement. L'externalisation permet à Carrefour de se concentrer sur ses compétences clés tout en bénéficiant de l'expertise et des innovations technologiques de ses partenaires, ce qui est crucial dans un environnement de vente au détail en rapide évolution.

D. Limite de la firme

Carrefour, bien qu'étant l'un des plus grands détaillants mondiaux, est confronté à plusieurs limites dans son modèle d'affaires et sa stratégie opérationnelle. La firme est fortement dépendante des marchés européens, notamment la France, ce qui la rend vulnérable aux fluctuations économiques et aux tendances de consommation régionales. Sa structure organisationnelle mondiale complexe peut entraîner des inefficacités et un processus décisionnel lent, tandis que ses coûts opérationnels élevés, dus à son vaste réseau de magasins et à une chaîne d'approvisionnement complexe, impactent potentiellement sa rentabilité.

Carrefour fait face à une concurrence intense de la part de grands détaillants comme Walmart, Tesco, Amazon, ainsi que de chaînes de supermarchés discount. Cette compétition aiguë peut mettre la pression sur les marges et la part de marché de Carrefour. L'entreprise a également rencontré des défis en adaptant son modèle commercial aux préférences locales lors de son expansion internationale, affectant ainsi sa compétitivité dans certaines régions.

Carrefour, malgré sa position de leader, a été confronté à des fluctuations dans ses performances financières, influencées par des ruptures de stock dues à des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement et une présence en ligne moins développée par rapport à certains concurrents. Ces défis soulignent l'importance pour Carrefour de continuer à innover et à améliorer ses services pour rester compétitif, en s'adaptant aux tendances du commerce électronique et aux besoins changeants des consommateurs.

IV. Structure des Coûts

A. Analyse détaillée des coûts

La stratégie d'achat de Carrefour, un leader mondial de la distribution, repose sur l'utilisation de ses ressources clés, telles que ses magasins physiques, ses centres de distribution, et son infrastructure technologique. Elle inclut l'intégration de plateformes en ligne et d'applications mobiles pour stimuler l'engagement client et les ventes. Carrefour forme des partenariats stratégiques avec des fournisseurs, fabricants, et distributeurs pour assurer une offre de produits diversifiée et à des prix compétitifs, ainsi qu'avec des institutions financières pour des solutions de paiement.

Les revenus de Carrefour proviennent principalement des ventes en magasin, avec des marges bénéficiaires sur les produits. L'entreprise diversifie ses sources de revenus avec des services comme la livraison à domicile et le click-and-collect, et forme des alliances stratégiques avec d'autres entreprises pour générer des revenus supplémentaires, comme des commissions ou des frais de licence.

Un exemple clé est le partenariat à long terme avec Tesco, axé sur les achats conjoints et l'amélioration de la qualité et du choix des produits. Face à la concurrence intense de géants comme Walmart, Tesco, Amazon, et Aldi, Carrefour innove et s'adapte aux préférences des consommateurs pour rester compétitif. Cette stratégie globale permet à Carrefour de maintenir sa position dominante dans un environnement commercial dynamique.

B. Justification des choix stratégiques en termes de structure de coûts

Le Groupe Carrefour a adopté des stratégies de gestion des coûts pour rester compétitif dans un marché en constante évolution, centrées sur l'optimisation de la performance opérationnelle et la flexibilité. Ces stratégies comprennent l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, des partenariats stratégiques avec les fournisseurs, l'adoption de systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement efficaces, et la mise en œuvre de pratiques d'inventaire optimisées. L'entreprise investit également dans des technologies innovantes pour automatiser les processus et améliorer l'efficacité opérationnelle, tout en gérant efficacement les coûts du personnel. Les décisions de marketing et la position de la marque sur le marché affectent également les coûts. Carrefour s'engage en outre dans des pratiques durables pour réduire ses coûts à long terme, en minimisant la consommation d'énergie et la production de déchets. La flexibilité pour s'adapter aux tendances du marché est cruciale, permettant d'éviter les coûts liés aux stocks obsolètes.

Enfin, Carrefour utilise sa taille pour générer des économies d'échelle, négociant des conditions avantageuses avec les fournisseurs et augmentant potentiellement les marges bénéficiaires.

Ces choix stratégiques font partie du plan "Carrefour 2026" d'Alexandre Bompard, visant à positionner l'entreprise comme leader de la transition alimentaire, tout en répondant aux attentes des consommateurs en matière de durabilité et d'innovation.

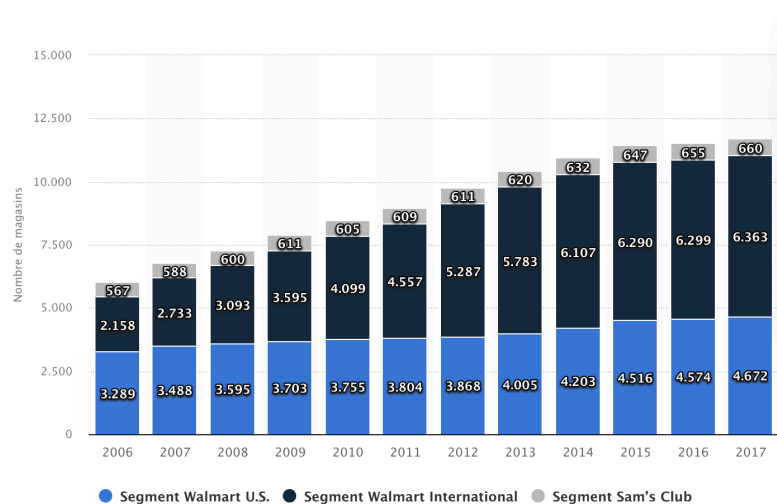
V. Analyse de l'Environnement Concurrentiel

A. Identification des principaux concurrents internationaux de Carrefour

a) Walmart VS Carrefour

Stratégie de prix : Walmart adopte une approche de prix très agressive, connue sous le nom de "Every Day Low Prices" (EDLP), visant à offrir des prix bas constants plutôt que de s'appuyer sur des promotions ponctuelles. Cette stratégie attire une large base de clients soucieux des prix et met la pression sur les concurrents, y compris Carrefour, pour qu'ils adaptent leurs stratégies de prix.

Réseau de magasins étendu : Avec son vaste réseau de magasins, Walmart couvre une large gamme de lieux géographiques, offrant une accessibilité accrue aux consommateurs. Cette étendue géographique permet à Walmart d'atteindre un grand nombre de clients et de servir divers marchés, posant un défi à Carrefour, en particulier dans les régions où Walmart a une présence dominante.



*Evolution du nombre de point de vente Walmart de 2006 à 2017 (Statista)

Stratégie de convergence avec Amazon : Aux États-Unis, Walmart se concentre sur une stratégie de convergence avec l'offre d'Amazon, en développant une présence numérique intégrée. Cette stratégie implique la combinaison de ses capacités en ligne et hors ligne, en utilisant ses magasins physiques comme des centres pour les services en ligne et la livraison, afin de concurrencer avec les géants du commerce électronique comme Amazon.

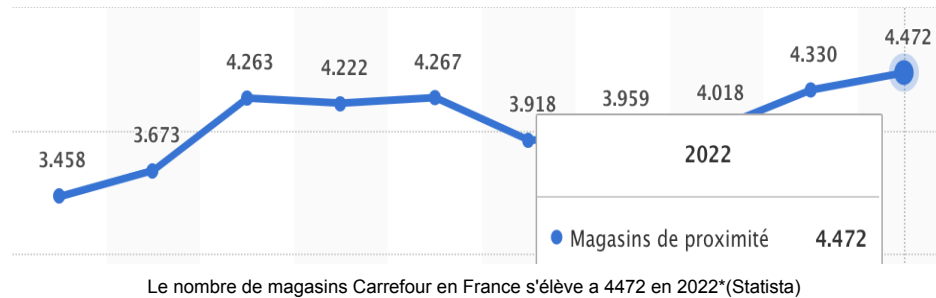
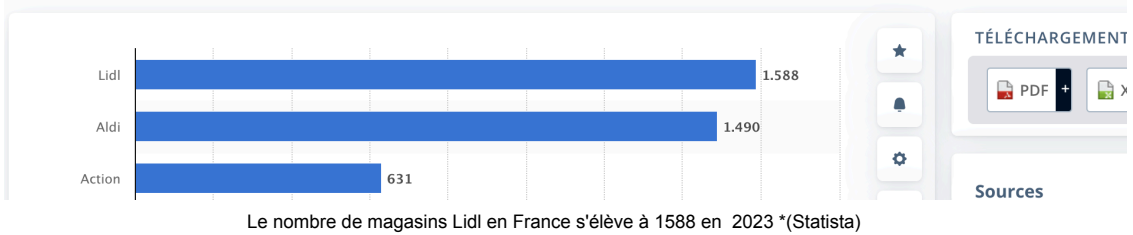
Développement du commerce électronique : Walmart investit de manière significative dans le commerce électronique et les technologies numériques, en développant des applications mobiles et en renforçant sa présence en ligne. Ces efforts visent à offrir une expérience d'achat omnicanale aux clients, en leur permettant de faire leurs achats en ligne avec la possibilité de récupérer leurs commandes en magasin ou de se faire livrer à domicile.

b) Lidl VS Carrefour

Stratégie de prix : Lidl adopte une stratégie de prix de pénétration, offrant des produits à des prix bas pour stimuler les ventes. Cette approche se traduit par des prix souvent inférieurs à ceux des concurrents, y compris Carrefour.

Réseau de Magasins et Expansion : Lidl continue d'élargir et de moderniser son réseau de magasins, en entrant sur de nouveaux marchés comme l'Estonie et la Lettonie. En France, Lidl prévoit de passer de 1550 à 1800 magasins, et en Espagne, il planifie l'ouverture de 150 nouveaux magasins d'ici 2024. Lidl a également fait une incursion significative sur le marché américain, avec des plans d'expansion ambitieux.

Nombre de magasins hard-discount en France en mai 2023, par enseigne



Stratégie de Marques Propres : Lidl se concentre fortement sur les marques propres, ce qui lui permet de contrôler les coûts et la qualité. Cette stratégie a été efficacement commercialisée, offrant une alternative attrayante aux marques nationales vendues par des concurrents comme Carrefour.

Développement du Commerce Électronique : Bien que Lidl ait eu une présence en ligne limitée jusqu'en 2021, la chaîne a récemment étendu sa présence en ligne à 11 pays, y compris des opérations de commerce électronique pour l'épicerie dans cinq pays. Cependant, cette expansion plus lente du commerce électronique par rapport à ses concurrents pourrait limiter sa capacité à capitaliser sur la tendance croissante des achats en ligne. Lidl adopte également une stratégie cross-canal, avec des initiatives comme des boutiques en ligne éphémères et click and collect pour des opérations ponctuelles. En outre, Lidl utilise des plateformes telles que Facebook et Instagram dans sa stratégie de communication numérique.

c) Tesco VS Carrefour

Stratégie de Prix Tesco : Tesco adopte une stratégie de leadership en termes de coûts dans sa politique de prix. Elle s'efforce de fournir des produits à des prix les plus bas tout en maintenant la qualité. Tesco utilise des économies d'échelle et les meilleurs canaux d'approvisionnement pour maintenir des prix bas, travaillant continuellement avec ses fournisseurs pour améliorer et rendre la chaîne d'approvisionnement plus efficace.

Expansion et Réseau de Magasins Tesco : Tesco a étendu sa présence internationale, ouvrant de nombreux magasins en Europe et en Asie. L'entreprise prévoit des investissements significatifs et le recrutement de milliers de salariés à

l'échelle mondiale, renforçant ainsi son réseau de distribution et son impact international.

Stratégie de Marques Propres Tesco : Tesco propose une large gamme de produits dans diverses catégories, y compris des marques propres comme Tesco Loves Baby, Tesco Lotus, et Tesco Value. Cette diversité de produits et de marques propres est soutenue par une solide stratégie de marketing digital, ce qui permet à Tesco d'atteindre un large public et de renforcer la notoriété de la marque.

Développement du Commerce Électronique Tesco : Tesco s'est fortement concentré sur les innovations digitales, devenant un pionnier dans le domaine. L'entreprise a adapté sa stratégie pour répondre rapidement aux évolutions technologiques, en se concentrant notamment sur la collecte directe de données sur le Web et en proposant des produits tels que des tablettes et smartphones pour mieux comprendre les comportements des consommateurs. Tesco a également développé des solutions innovantes pour une analyse en temps réel des habitudes d'achat, mettant en place des technologies telles que la détection faciale dans ses stations-service.

B. Comparaison des stratégies et positionnements

A travers la Benchmark suivant nous allons examiner et comparer les stratégies commerciales et opérationnelles de quatre géants de la distribution : Carrefour, Tesco, Lidl et Walmart.

Critères	Carrefour	Tesco	Lidl	Walmart
Taille du réseau	Opère en Europe, Amérique Latine, Asie	Présence en Europe et au Royaume-Uni	Plus de 12 000 magasins, principalement en Europe	Plus de 10 500 magasins dans 20 pays
Présence internationale	Multi-format et omnicanal	Multi-format et omnicanal	Digital et e-commerce	Omnicanal
Chiffre d'affaires	\$87,4 milliards (2022)	\$81,1 milliards (2023)	100,8 milliards d'euros (2021-2022)	\$611 milliards (2023)
Stratégie de prix	Tarification compétitive, promotions fréquentes	Stratégie de tarification mixte, offres promotionnelles	Tarification basse, focus sur le rapport qualité-prix	Bas prix 'Everyday Low Prices', grande importance aux

Critères	Carrefour	Tesco	Lidl	Walmart
Taille du réseau	Opère en Europe, Amérique Latine, Asie	Présence en Europe et au Royaume-Uni	Plus de 12 000 magasins, principalement en Europe	Plus de 10 500 magasins dans 20 pays
Diversité des produits	Large éventail, incluant produits frais, spécialités locales, biens de consommation, vêtements, électronique	Vaste gamme incluant alimentation, produits ménagers, vêtements, électronique	Produits discount avec une sélection variée, produits frais, articles ménagers	Large assortiment incluant épicerie, vêtements, électronique
Innovation	Numérique et technologie, e-commerce, applications mobiles	Technologies d'automatisation, intelligence artificielle, expérience client numérique	Efficacité opérationnelle, initiatives durables, expansion e-commerce	Investissements en technologie, automatisation, e-commerce, initiatives de durabilité
Expérience client	Services personnalisés, programmes de fidélité, expérience d'achat omnicanal	Programmes de fidélité, services en ligne, expérience client améliorée en magasin	Expérience de magasinage efficace, offres promotionnelles, focus sur la qualité et la fraîcheur des produits	Services en ligne intégrés, options de livraison rapides, programmes de fidélité, expérience d'achat sans friction
Durabilité et RSE	Engagements environnementaux, réduction des emballages plastiques, initiatives de commerce équitable	Objectifs de réduction de l'empreinte carbone, programmes de recyclage, soutien aux communautés locales	Engagement envers des produits durables, initiatives de réduction des déchets, soutien à l'agriculture biologique	Initiatives de durabilité, investissement dans les énergies renouvelables, engagement communautaire

Carrefour se distingue dans le secteur de la grande distribution grâce à sa stratégie multi-format et omnicanal, avec un chiffre d'affaires de 87,4 milliards de dollars en 2022.

Sa politique de prix compétitifs et de promotions fréquentes le différencie de concurrents comme Walmart, qui adopte une stratégie de prix bas constants.

Carrefour excelle également dans la diversité de ses produits, offrant un large assortiment qui répond aux besoins variés des consommateurs.

Enfin, son engagement envers l'innovation et l'amélioration de l'expérience client, notamment à travers le numérique et l'e-commerce, positionne Carrefour comme un acteur clé, capable de s'adapter et de prospérer dans un marché en évolution.

VI. Positionnement de Carrefour à l'International et National

A. Focus particulier sur le positionnement national

Carrefour se distingue sur le marché français en tant que leader de la distribution, offrant une variété de formats de magasins adaptés aux différents besoins des consommateurs. Ses hypermarchés proposent une gamme étendue de produits, tandis que les supermarchés Carrefour Market se concentrent sur les achats quotidiens. La marque propre de Carrefour, notamment Carrefour Bio, propose des produits biologiques et durables à prix compétitifs, répondant à la demande croissante pour des options écoresponsables. Numériquement, Carrefour innove avec son site e-commerce et son application mobile, offrant une expérience d'achat personnalisée. L'entreprise s'engage également dans la durabilité, avec des pratiques telles que l'utilisation d'emballages recyclables et la réduction du gaspillage alimentaire. Les formats de magasins urbains comme Carrefour City et Express ciblent les consommateurs urbains pour des achats pratiques. Enfin, Carrefour France promeut la transition alimentaire à travers des initiatives telles que l'offre de produits locaux et la collaboration avec des producteurs locaux, soulignant son rôle de détaillant polyvalent et responsable.

B. Analyse du positionnement de Carrefour sur les marchés internationaux.

Carrefour adapte sa stratégie aux cultures et marchés locaux, se distinguant par son intégration des préférences régionales. En Asie, l'accent est mis sur les produits locaux, tandis qu'en Europe, l'entreprise privilégie les produits biologiques et de qualité supérieure. Ces adaptations se reflètent dans les partenariats stratégiques avec des acteurs locaux et une conformité aux réglementations et normes environnementales spécifiques de chaque pays. Les stratégies de marketing sont également personnalisées, ciblant les consommateurs avec des campagnes adaptées et des promotions saisonnières.

L'acquisition de Grupo Big au Brésil en avril 2021 illustre cette approche, élargissant la portée géographique de Carrefour et renforçant sa présence dans des segments de marché clés. Cette expansion permet à Carrefour de s'implanter dans le secteur discount brésilien et de diversifier son offre de produits, répondant ainsi aux besoins variés des consommateurs locaux. Cette stratégie renforce la perception de Carrefour au Brésil en tant que marque accessible et adaptée aux besoins locaux. Globalement, Carrefour montre une capacité remarquable à s'adapter aux particularités de chaque marché international.

VII. Analyse de la Stratégie Internationale

A. Raison de la présence de Carrefour au Brésil et autres marchés clés

L'acquisition de Grupo BIG par Carrefour au Brésil en 2021, évaluée à environ 1,3 milliard d'euros, a considérablement renforcé la position de l'entreprise sur le marché brésilien, un marché à fort potentiel de croissance. Cette opération a permis à Carrefour d'étendre sa présence, notamment dans les régions du Nord-Est et du Sud du Brésil, et de s'adapter aux préférences locales. Elle a également diversifié ses formats de magasins grâce au réseau

multi-format de Grupo BIG, qui comprend des magasins Cash & Carry, des hypermarchés, des supermarchés, des magasins de proximité et le format Sam's Club.

L'acquisition offre une gamme de produits et services plus large et à des prix compétitifs, enrichissant ainsi l'écosystème de Carrefour Brésil qui dessert désormais plus de 45 millions de clients. Les clients bénéficient d'un environnement omnicanal, incluant le commerce électronique et les solutions de paiement de Banco Carrefour. Cette expansion vise à améliorer le choix et la qualité pour les clients, renforçant la compétitivité de Carrefour au Brésil.

En outre, cette opération génère des synergies, améliore la rentabilité des magasins, accélère les offres numériques et optimise la chaîne d'approvisionnement. Les investissements de Carrefour au Brésil contribuent aussi au développement social et économique local, créant de nouveaux emplois et opportunités d'affaires avec des producteurs locaux.

En somme, l'acquisition de Grupo BIG par Carrefour reflète une stratégie axée sur le potentiel de croissance, l'expansion géographique, la diversification des formats de magasins, l'amélioration de l'offre de produits et services, les contributions économiques et sociales, et l'adaptation aux préférences des consommateurs locaux. Cette démarche stratégique vise à renforcer la position de Carrefour dans un marché émergent clé et à s'intégrer davantage dans le commerce de détail brésilien.

B. Évaluation de la stratégie internationale de Carrefour et son efficacité

Carrefour a déployé une stratégie spécifique au Brésil, centrée sur l'adaptation aux préférences locales, l'expansion ciblée, et la durabilité. L'entreprise a personnalisé son assortiment de produits pour répondre aux goûts des consommateurs brésiliens, en mettant l'accent sur les produits frais locaux et en adaptant physiquement ses magasins pour refléter les habitudes d'achat locales. Cette approche a aidé à créer un environnement de magasinage familier pour les clients brésiliens.

Carrefour a également ciblé des régions au Brésil avec un fort potentiel de croissance, en particulier les zones urbaines en plein essor. Les partenariats stratégiques ont joué un rôle clé, permettant une expansion plus rapide et une connaissance approfondie du marché local. En parallèle, les acquisitions ont facilité l'intégration d'infrastructures existantes et l'élargissement du réseau de distribution.

En termes de durabilité, Carrefour Brésil s'est concentré sur la réduction de son empreinte carbone et la promotion de produits durables, adhérant à des normes environnementales et sociales strictes. L'entreprise a également développé des initiatives pour soutenir les communautés locales, adaptant ses opérations au contexte économique et politique complexe du Brésil.

La stratégie de Carrefour au Brésil combine localisation, innovation, expansion ciblée, partenariats stratégiques, et un engagement envers la durabilité, contribuant à sa présence réussie dans le pays.

Conclusion

L'acquisition de Grupo BIG par Carrefour en 2021 a eu un impact significatif sur la stratégie de Carrefour au Brésil.

Cette opération a renforcé la présence de Carrefour dans le pays, transformant l'entreprise en un acteur clé du secteur de la grande distribution. Elle a également eu des répercussions sur la dynamique globale d'expansion internationale de Carrefour.

En absorbant un concurrent majeur, Carrefour a étendu son réseau de magasins et élargi son accès à de nouvelles catégories de clients.

Cette démarche témoigne de l'ambition de Carrefour de renforcer sa présence sur les marchés émergents et d'adapter ses opérations aux spécificités locales, tout en contribuant à sa croissance et à son expansion à l'échelle mondiale.

Sources :

I. Analyse Globale

A. Évaluation des performances

Capital.fr: Lidl, Leclerc et Carrefour gagnent encore des parts de marché:

<https://www.capital.fr/entreprises-marches/lidl-leclerc-et-carrefour-gagnent-encore-des-parts-de-marche-1444659>

ESM Magazine: 5 Key Takeaways From Carrefour's 2022 Full-Year Results:

<https://www.esmmagazine.com/retail/5-key-takeaways-carrefours-2022-full-year-results-133837>

II. Analyse Stratégique

Études-et-Analyses.com: Matrice BCG Carrefour: Analyse stratégique des produits Carrefour:

<https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/matrice-bcg-carrefour-analyse-strategique-des-produits-carrefour-10-05-2022.html>

III. Analyse de la Chaîne de Valeurs

ET Retail (indiatimes.com): Carrefour's Q1 sales growth accelerates with France, Brazil:

<https://retail.economictimes.indiatimes.com/news/food-entertainment/grocery/carrefours-q1-sales-growth-accelerates-with-france-brazil/91234567>

HBR France: Internationalisation and Outsourcing Strategies of Carrefour:

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/06/2554-internationalisation-le-plus-est-il-lennemi-du-bien/>

Reuters: Carrefour Q3 sales growth slows as inflation falls:

<https://www.reuters.com/article/us-carrefour-sales/carrefour-q3-sales-growth-slows-as-inflation-falls-idUSKBN1WV1ZX>

V. Analyse de l'Environnement Concurrentiel

A. Identification des principaux concurrents internationaux de Carrefour

Opinion: La leçon de Walmart à Auchan et Carrefour. Les Echos:

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-la-lecon-de-walmart-a-auchan-et-carrefour-1179981>

Walmart Outlines Growth Strategy, Unveils Next-Generation Supply Chain at 2023 Investment Community Meeting. Walmart Corporate:

<https://corporate.walmart.com/news/2023/04/04/walmart-outlines-growth-strategy-unveils-next-generation-supply-chain-at-2023-investment-community-meeting>

Nombre de magasins Walmart par type dans le monde. Statista:

<https://fr.statista.com/statistiques/570652/walmart-nombre-magasins-par-type-monde/>

Walmart Museum, Walmart Museum:

https://www.walmartmuseum.com/content/walmartmuseum/en_us/timeline/decades/1970/artifact/2480.html

Walmart Versus Amazon: Le trilemme de l'omnicanal au cœur de la lutte entre les géants du e-commerce. Viuz:

<https://viuz.com/2023/05/17/walmart-versus-amazon-le-trilemme-de-lomnicanal-au-coeur-de-la-lutte-entre-les-geants-du-e-commerce/>

Comment Walmart a réussi sa transformation numérique. Les Echos:

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/comment-walmart-a-reussi-sa-transformation-numerique-1001825>

Internationalisation: Le plus est-il l'ennemi du bien?, HBR France:

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/06/2554-internationalisation-le-plus-est-il-lennemi-du-bien/>

B. Comparaison des stratégies et positionnements

Lidl Accélère Le Développement de Son Épicerie en Ligne, Retail Analysis:

<https://retailanalysis.igd.com/news/news-article/t/lidl-accelerates-grocery-ecommerce-developments-i/21668>

Lidl Oriente Vers une Stratégie Cross-Canal, Ecommerce Mag:

<https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/Breves/Lidl-oriente-vers-strategie-cross-canal-310418.htm>

Lidl Se Modernise, Nestore: <https://www.nestore.com/post/lidl-se-modernise>
How Lidl Elevates Private Brands, Store Brands:
<https://storebrands.com/how-lidl-elevates-private-brands>
Analysis: Lidl Booming Worldwide, Retail Detail:
<https://www.retaildetail.eu/news/food/analysis-lidl-booming-worldwide/#:~:text=For%20the%20coming%20financial%20year%2C,new%20markets%3A%20Estonia%20and%20Latvia>
Marketing Strategy of Lidl, Marketing 91:
<https://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-lidl/#:~:text=The%20pricing%20strategy%20used%20here,Hanbury%2C%202017>
Lidl Se Lance à L'assaut de L'e-commerce en Mise sur le Non-Alimentaire, Les Echos:
<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/lidl-se-lance-a-lassaut-de-le-commerce-en-misant-sur-le-non-alimentaire-1026236>
Tesco Affirme le Succès de Sa Stratégie d'Expansion Internationale, Les Echos:
<https://www.lesechos.fr/2002/04/tesco-affirme-le-succes-de-sa-strategie-dexpansion-internationale-689409#:~:text=A%201%27%C3%A9tranger%2C%20Tesco%20a%20ouvert,000%20cette%20ann%C3%A9e>
Le Géant de La Grande Distribution Tesco Mise Tout Sur le Digital, Strategies:
<https://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/238820W/le-geant-de-la-grande-distribution-tesco-mise-tout-sur-le-digital.html>
Marketing Strategy of Tesco, IIDE: <https://iide.co/case-studies/marketing-strategy-of-tesco/>

VI. Positionnement de Carrefour à l'International et National

A. Focus particulier sur le positionnement national

Stratégie du Groupe Carrefour, Carrefour Group:
<https://www.carrefour.com/fr/groupe/strategie#:~:text=dynamique%20commerciale%20Objectifs%2023%20confirm%C3%A9s>

Premier Semestre 2023, Carrefour Group:

<https://www.carrefour.com/fr/news/2023/premier-semester-2023#:~:text=en%20donn%C3%A9es%20publi%C3%A9es>

Le Groupe Carrefour et Rakuten S'associent Pour Renforcer Leur Présence Sur le Marché du E-commerce, Carrefour Group:

<https://www.carrefour.com/fr/news/2023/le-groupe-carrefour-et-rakuten-sassocient-pour-renforcer-leur-presence-sur-le-marche-du-e#:~:text=entre%20deux%20leaders%20du%20secteur>

B. Analyse du positionnement de Carrefour sur les marchés internationaux.

Le Brésil Devient Aussi Stratégique Que la France Pour Carrefour, Les Echos:

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/le-bresil-devient-aussi-strategique-que-la-france-pour-carrefour-1411687>

Carrefour Inventeur de L'hypermarché Se Convertit au Supermarché, Le Monde:

https://www.lemonde.fr/archives/article/1998/08/30/carrefour-inventeur-de-l-hypermarche-se-convertit-au-supermarche_3666348_1819218.html

Histoire du Groupe Carrefour, Carrefour Group: <https://www.carrefour.com/fr/groupe/histoire>

Carrefour Vers Un Nouveau Plan Stratégique Digital-Centrique, Mark & Ting:

<https://www.mark-et-ting.com/carrefour-vers-un-nouveau-plan-strategique-digital-centric/>

Carrefour Brésil est entré en négociations exclusives avec Barzel pour la cession bail de, Carrefour Group: <https://www.carrefour.com/fr/news>

VII. Analyse de la Stratégie Internationale

A. Raison de la Présence de Carrefour au Brésil et Autres Marchés Clés

LAVCA: Carrefour to acquire Advent-backed Grupo Big for EUR1.1b:

<https://lavca.org/2021/03/24/carrefour-to-acquire-advent-backed-grupo-big-for-eur1-1b/>

Financier Worldwide: Carrefour reinforces Brazilian status with BIG \$1.3bn acquisition:

<https://www.financierworldwide.com/fw-news/2021/3/25/carrefour-reinforces-brazilian-status-with-big-13bn-acquisition>

B. Évaluation de la Stratégie Internationale de Carrefour et son Efficacité

Zone Bourse: Carrefour Chiffre d'affaires T1 2021 - 4.2% en comparable:

<https://www.zonebourse.com/cours/action/CARREFOUR-4626/actualite/Carrefour-Chiffre-d-affaires-T1-2021-4-2-en-comparable-33020842/>