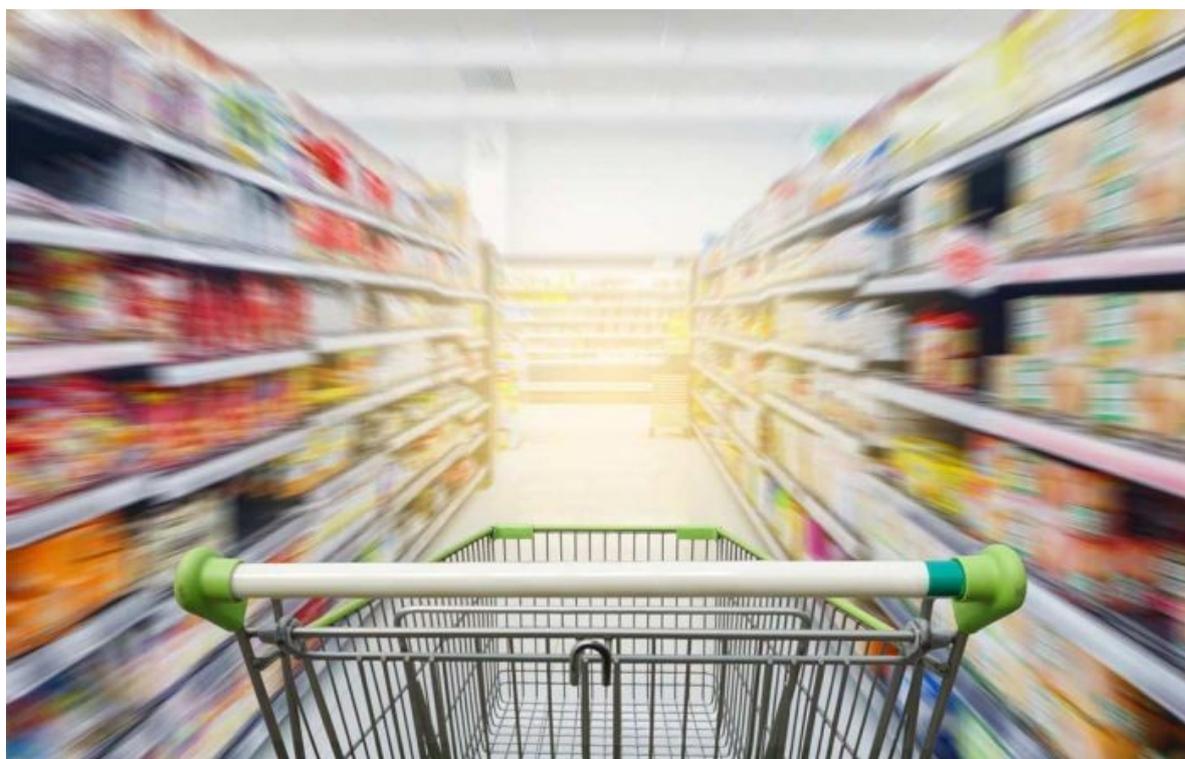


**Groupe de travail sur la transparence
de la formation des prix :**

***Présentation générale du secteur de la
grande distribution à dominante
alimentaire à La Réunion***



Saint-Denis, le 4 octobre 2024

NOTE A L'ATTENTION DES LECTEURS :

CE RAPPORT CORRESPOND AU PREMIER VOLET DES TRAVAUX DU GT TRANSPARENCE SUR LA FORMATION DES PRIX DE L'OPMR.

COMME SON TITRE L'INDIQUE, SON OBJET PORTE SUR LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION A DOMINANTE ALIMENTAIRE.

LE GT TRANSPARENCE A SOUHAITE PUBLIER CE RAPPORT POUR POSER UN CADRE GÉNÉRAL SUR CE SECTEUR AVANT D'ANALYSER PLUS EN DÉTAIL LA CHAÎNE DE VALEUR.

Table des matières

1. Un secteur en évolution permanente dans un environnement de plus en plus incertain.....	6
2. Un marché articulé autour d'un duopole constitué de Carrefour et de Leclerc.....	7
3. Run Market et Auchan : deux enseignes spécialisées sur le segment des hypermarchés avec un succès contrasté.....	9
4. Système U, Leader Price et Intermark : Trois enseignes présentes dans le segment des supermarchés moins exposé à la concurrence du duopole.....	10
5. Un premier bilan global à nuancer en fonction des zones de chalandise.....	12
6. Une concentration du secteur qui ne favorise pas la concurrence sur les prix.....	12
7. Un duopole constitué d'un leader centré sur « l'expérience d'achat » et d'un challenger sur le « positionnement prix ».....	13
8. Le commerce de proximité comme viatique pour subsister en marge du duopole.....	14
9. Des tarifs similaires sur les produits les plus vendus.....	15
10. Des écarts de prix très supérieurs sur les autres produits de fond de rayon.....	16
11. Une concurrence en trompe-l'oeil induite par le recours intensif aux promotions.....	16
12. Des ratios comptables qui se dégradent tout en demeurant supérieurs à l'Hexagone.....	17
ANNEXE 1 : COMPOSITION DU GT SUR LA TRANSPARENCE SUR LES PRIX de l'OPMR	19
ANNEXE 2 : CALENDRIER DES AUDITIONS.....	20

La grande distribution à dominante alimentaire est au coeur de toutes les attentions à La Réunion où la question de la « vie chère » constitue une préoccupation majeure. Le mouvement des gilets jaunes, le rachat de Vindémia, l'épidémie de la Covid 19, la crise en mer Rouge ou encore les difficultés de Run Market, contribuent à alimenter les débats récurrents sur la situation économique de cette filière et la formation des prix.

Dans ce contexte, la publication en 2023 par l'INSEE d'une étude sur la comparaison spatiale des prix entre la Réunion et l'Hexagone a fortement marqué les esprits. Deux conclusions ont en effet particulièrement attiré l'attention :

- l'écart moyen des prix entre La Réunion et l'Hexagone serait passé de 6% en 2010 à 9% en 2022 ;
- concernant plus précisément les produits alimentaires, l'écart, plus important, serait passé de 24 à 37% sur la même période, soit une augmentation de plus de 50%.

Interpellées à l'occasion de l'assemblée plénière de l'OPMR du 12 août 2023, les sept enseignes de la grande distribution à dominante alimentaire présentes à La Réunion (Carrefour, Leclerc, U, Leader-price, Intermark, Run Market et Auchan) se sont engagées à faire preuve de plus de transparence sur la formation des prix et ont proposé de prendre part à un groupe de travail sur le sujet piloté par l'État.

Dans le prolongement de cet engagement, l'OPMR a mis en place en son sein un groupe de travail (GT) relatif à la transparence sur la formation des prix à la fin du premier trimestre 2024, dont la présente note rend compte des premiers résultats de ses travaux.

Comme son titre l'indique, ce premier volet de nos travaux porte sur le panorama de la grande distribution alimentaire à La Réunion, avec une attention particulière sur la présentation des 7 enseignes locales, leur positionnement commercial, l'intensité de la concurrence entre elles et la question des prix.

Il nous a en effet paru indispensable de poser un cadre général préalable à l'analyse plus spécifique des déterminants de la formation des prix pour une meilleure compréhension du contexte et des principaux enjeux de ce secteur.

Ce rapport introductif sera complété d'ici la fin de cette année par un second rapport qui portera plus spécifiquement sur l'objet principal de ce GT, soit : les différents circuits d'approvisionnement, la décomposition des prix, nos premières pistes de réflexion pour optimiser la chaîne de valeur ainsi que nos préconisations pour améliorer la transparence du secteur.

PRECISIONS SUR L'INTERÊT ET LES LIMITES DE CET EXERCICE DE TRANSPARENCE

Les travaux de ce GT s'appuient sur trois sources principales d'information :

- l'analyse des nombreux documents publics existants sur le sujet tels que les rapports de l'Autorité de la concurrence, celui de la commission parlementaire d'enquête sur le coût de la vie dans les DOM, ceux commandés par l'OPMR au cabinet Bolonyocte Consulting, les notes de l'Insee et de l'Iedom ou encore les articles de la presse locale et/ou spécialisée ;
- le traitement du fichier de décomposition des prix de 21 unités de besoin transmis aux sept enseignes locales, qui a été retourné totalement ou partiellement complété par 6 d'entre elles, soit : Carrefour, Système U, Leclerc, Auchan, Leader Price, Run Market.
- l'audition de 6 enseignes qui ont accepté de nous rencontrer dans le cadre de ce GT, soit, dans l'ordre chronologique : Carrefour, Système U, Leclerc, Auchan, Leader Price et Run Market.

Ces premiers éléments ont été complétés avec des entretiens plus ou moins formels avec les services de l'État compétents, l'Insee et l'IEDOM, ainsi que des experts reconnus du secteur.

Nous tenons en premier lieu à remercier chaleureusement les représentants des enseignes qui ont pris part aux auditions pour la très grande qualité de ces échanges qui nous ont permis de mieux comprendre la structuration et les enjeux de ce secteur d'activité ainsi que la formation des prix. Force est néanmoins de constater que de nombreuses zones d'ombre subsistent pour répondre de manière claire et précise aux différentes interrogations qui alimentent le débat public.

Il importe d'abord de préciser qu'une enseigne n'a pas accepté de coopérer, malgré les nombreuses relances qui lui ont été adressées. Parmi celles qui ont accepté de nous rencontrer, certaines n'ont renseigné que de manière partielle le fichier sur la décomposition des prix qui leur a été transmis par l'OPMR, rendant plus difficile l'exploitation systématique de ces données.

Au-delà du contexte particulier de ce GT, l'OPMR déplore que de nombreuses enseignes ne déposent pas leur compte annuel au tribunal de commerce, comme la loi l'exige, et ne semblent manifestement toujours pas disposés à le faire¹.

Dans ces conditions, le GT n'a pas eu d'autres choix que de s'appuyer pour l'essentiel sur des éléments déclaratifs et de les recouper quand c'était possible pour tenter de faire la part des choses, avec toutes les limites qui relèvent d'un tel exercice

Par ailleurs, l'objectif initial de la mise en place de ce groupe de travail consistant à déterminer les raisons précises de l'augmentation de l'écart des prix des produits alimentaires entre La Réunion et l'Hexagone relevée par l'Insee au fil de ses enquêtes de comparaison spatiale des prix s'avère à ce stade hors de portée.

Il est possible que nos travaux suscitent un certain nombre de critiques, y compris de la part de ceux qui préfèrent maintenir une certaine opacité au risque de prêter le flanc aux rumeurs les plus fantaisistes.

Aussi, plutôt que de fournir des chiffres trop précis dans ce premier rapport, qui seront forcément contestés, le GT a préféré se cantonner à quelques grandes estimations suffisamment larges pour limiter ce risque, mais suffisamment précises pour en déduire quelques conclusions qui font l'objet d'un réel consensus entre ses membres dont nul ne peut contester l'indépendance vis à vis des acteurs économiques en présence.

¹ Lors de son audition du 17 mai 2023 dans le cadre de la commission d'enquête de l'Assemblée nationale sur le coût de la vie, M Stéphane HAYOT, directeur général de GBH, déclarait ainsi : « En Outre-mer, très peu d'entreprises déposent leurs comptes. La seule raison, c'est qu'elles essaient de se protéger et de ne pas confier à leurs concurrents des informations sensibles et importantes ».

1. Un secteur en évolution permanente dans un environnement de plus en plus incertain

Les grandes surfaces alimentaire (GSA) de l'île génèrent aujourd'hui un chiffre d'affaires de plus de 2,5 milliards d'euros. Selon l'Insee, Avec près de 80 % du marché de l'alimentaire, elles dominent toujours ce segment dans un territoire où leur clientèle est plus importante que dans l'Hexagone. Les GSA détiennent aussi des quasi-monopoles sur certains produits comme les produits laitiers, les œufs, le riz, les pâtes et les céréales. Ce qui n'est pas le cas pour d'autres produits comme les fruits et légumes. Enfin, concernant les biens non alimentaires, les Réunionnais effectuent les trois-quarts de leurs achats en produits d'hygiène et d'entretien dans ces mêmes grandes surfaces².

Depuis le rachat de Vindémia par le groupe Bernard Hayot (GBH) en 2020, les GSA sont regroupées au sein de sept enseignes principales : Carrefour, Leclerc, U, Leader Price, Run Market, Intermark et Auchan.

Avant même ce rachat, le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire a beaucoup évolué à La Réunion, même si son histoire est plus récente que dans l'Hexagone³.

A titre d'exemples, en 2000, le paysage commercial de la Réunion se distinguait par un fort déséquilibre entre groupes de distribution. Avec 18 magasins seulement (Cora et Score), Vindémia dominait alors nettement le secteur des GSA de plus de 400 m². À l'inverse, plus de 6 enseignes (dont Super U, Casino et Leader Price) se partageaient un chiffre d'affaires égal à celui de Vindémia, mais avec un rendement au mètre carré un tiers plus faible⁴.

A cette époque, le grand groupe local propriétaire de Vindémia s'appelait Bourbon. Il appartenait à Jacques de Chateaueux. Il a vendu ses magasins à Casino en 2005.

A la suite de ce rachat, le groupe Casino possédait 70 % du capital de Vindémia qui détenait 7 hypers Jumbo Score et 12 supermarchés Score sur l'île, soit un tiers de la surface alimentaire de l'époque. Avec Leader Price, qui lui appartenait également, la part de marché réelle de Casino frôlait alors les 50 %.

En 2006, le magazine de la grande consommation en France, *LSA conso*, observait qu'à La Réunion « cinq chaînes ont disparu en dix ans, toutes des enseignes à caractère local (Prisunic, Codal, Cadre 2000, Skal et Crack), qui représentaient pourtant 41 % du chiffre d'affaires en 1995 »⁵.

Plus récemment, le paysage de la grande distribution a été bouleversé le 26 mai 2020 par le rachat de Vindémia qui s'est traduit par l'avènement d'un nouveau leader, Carrefour, avec un portefeuille de magasins explosant de 3 à 19 grandes surfaces de plus de 400m², et par la naissance d'une nouvelle enseigne locale, Run Market.

2 Insee Analyses n°51, novembre 2020.

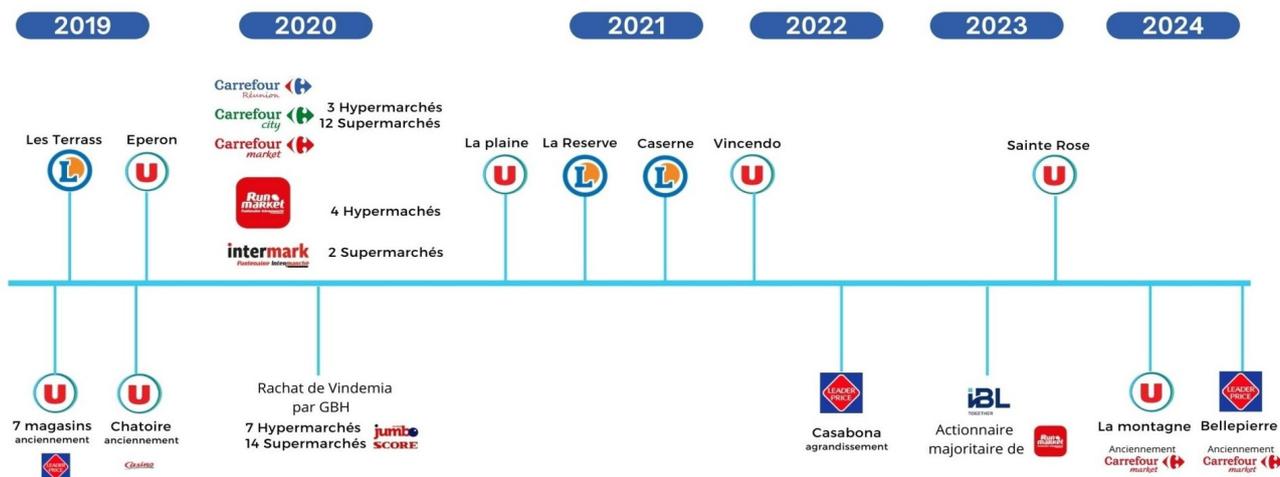
3 L'ouverture du premier hypermarché remonte à 1988 à La Réunion, soit 25 ans après l'ouverture du premier hypermarché dans l'Hexagone.

4 *LSA*, « Île de la Réunion : les déséquilibres s'aggravent », 6 janvier 2000.

5 *LSA*, « La concentration s'accélère à la Réunion », 26 mai 2006.

Comme l’atteste la frise ci-après qui démarre avec le changement d’enseigne de Leader Price à système U opéré par 7 supermarchés locaux un an avant ce rachat, la plus grande prudence doit prévaloir sur le devenir de ce secteur : la réalité d’aujourd’hui n’étant pas forcément celle de demain.

FIGURE 1 : Historique des principales évolutions du secteur de la grande distribution à dominante alimentaire depuis 2019 à La Réunion :



Cette prudence est d’autant plus nécessaire que les incertitudes augmentent au rythme de l’accroissement des dérèglements planétaires : multiplication des pandémies, réchauffement climatiques, épuisement des sols, tensions géopolitiques, etc. Les épisodes récents (Covid 19, guerre en Ukraine, tensions au Proche-Orient, flambée du prix des matières premières, fermeture partielle de certaines voies maritimes, etc.) montrent à quel point le moindre soubresaut peut avoir de lourdes conséquences au sein d’un écosystème caractérisé par sa très forte dépendance vis-à-vis de l’extérieur en matière d’approvisionnement, son éloignement géographique et l’étroitesse relative de son marché.

2. Un marché articulé autour d’un duopole constitué de Carrefour et de Leclerc

En dépit de tous ces aléas, une réalité demeure dans l’histoire des GSA à La Réunion, c’est celui d’une augmentation constante de leur chiffre d’affaires (CA) : alors que l’IEDOM annonçait un CA global de 2 milliards d’€ en 2018, celui-ci est aujourd’hui estimé à plus de 2,5 milliards d’€⁶.

Le dynamisme particulièrement soutenu de ce secteur à La Réunion s’explique d’abord par la croissance démographique, l’augmentation du pouvoir d’achat et l’attrait de la population locale

6 Cf. les deux notes suivantes de l’IEDOM, « La grande distribution alimentaire à La Réunion », Etudes thématiques, n° 624, juillet 2020 et « Une conjoncture moins favorable aux grandes surfaces alimentaires réunionnaises », Etudes thématiques, n° 787, avril 2024. Il convient de préciser que ces 2 études sont circonscrites aux grandes surfaces dont le CA annuel est supérieur à 750 000 € ; ce qui représentait un échantillon de 42 GSA en 2018 et 65 GSA sur un total de 100 grandes surfaces alimentaires de plus de 400m² recensés à La Réunion en 2022.

pour les centres commerciaux. Il s'explique sans doute aussi par l'augmentation concomitante de la surface globale de vente et de la diversité de l'offre dans les rayons... et peut-être enfin par une plus faible intensité concurrentielle entre opérateurs qui permet de maintenir les prix à des niveaux plus élevés qu'ailleurs.

A l'instar des périodes antérieures, le chiffre d'affaires global du secteur est très inégalement réparti entre les différents opérateurs.

En première analyse, un large consensus existe aujourd'hui pour constater l'existence d'un duopole, qui s'est mis en place dans le prolongement du rachat de Vindémia, avec Carrefour et Leclerc. Ce duopole qui détient plus de 60 % du chiffre d'affaires global, a été renforcé depuis cette date par les difficultés de Run Market, dont une partie de la clientèle se retrouve désormais dans les deux enseignes précitées.

Si on ajoute Système U au duopole, les trois enseignes concentrent à elles seules aux alentours de 80 % du chiffre d'affaires global.

Les quatre autres enseignes se répartissent les 20 % de chiffre d'affaires restants, dans une fourchette de 2 % pour la plus petite à 10 % au maximum pour la plus grosse.

Si l'on entre un peu plus dans le détail, **Carrefour** apparaît clairement comme le leader du secteur⁷.

Avec 5 hypermarchés et 13 supermarchés, Carrefour dispose du plancher commercial le plus important et de la part de marché en chiffre d'affaires, estimée à plus de 30 %, la plus élevée du secteur.

DEFINITIONS (SOURCE INSEE) :

Hypermarché : Un hypermarché est un établissement de vente au détail en libre-service qui réalise plus du tiers de ses ventes en alimentation et dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m².

Supermarché : Un supermarché est un établissement de vente au détail en libre-service réalisant plus des deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m².

Au-delà du poids réel de Carrefour dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire à La Réunion, son atout majeur est son appartenance au Groupe Bernard Hayot (GBH).

Comme son directeur général, Stéphane Hayot, l'indiquait lui-même lors de son audition du 17 mai 2023 par la commission d'enquête parlementaire sur le coût de la vie dans les DOM, GBH fait partie de ces grands groupes qui bénéficient pleinement de la concentration horizontale et verticale⁸.

⁷ Lors de son audition déjà citée auprès de la commission d'enquête parlementaire de 2023, Bernard HAYOT a lui-même confirmé à plusieurs reprises la position de leader de Carrefour à La Réunion, tout en contestant l'existence d'un duopole avec Carrefour.

Sur le premier plan, GBH est ainsi présent à la fois dans la grande distribution autour des magasins alimentaires, de bricolage et de sport, dans le secteur automobile autour des métiers de l'importation, de la distribution et de la location de voitures, des pièces détachées, des pneumatiques, ou encore dans le secteur industriel avec la production de yaourt à La Réunion par exemple. En matière de concentration verticale, GBH est à la fois présent par l'intermédiaire de ses filiales dans les secteurs de la distribution, l'activité de transitaire ou encore la logistique.

Selon lui, cette intégration se justifie pleinement par les économies qui en découlent pour les distributeurs et, *in fine*, pour les consommateurs, en limitant le recours à des prestataires extérieurs. Toute la question est de savoir si ces économies sont effectivement répercutées au bénéfice du consommateur. Il ne fait en revanche aucun doute que le poids de Carrefour dans le secteur de la grande distribution à La Réunion conjugué à son arrimage à GBH lui permet d'occuper une position dominante que nul ne semble aujourd'hui en mesure de lui contester.

Le principal défi auquel Carrefour est aujourd'hui confronté est l'absorption des magasins vieillissants du groupe Vindémia qui ont été rachetés à Casino.

Avec une part de chiffre d'affaires autour de 30 %, **Leclerc** apparaît comme le principal challenger de l'enseigne de GBH au sein du duopole qui domine le secteur. Avec 5 hypermarchés Leclerc et 13 Leclerc Express, cette enseigne dispose de la troisième surface de plancher commercial derrière Carrefour et Système U. Inscrit dans une trajectoire très favorable démarrée avant le rachat de Vindémia, confortée par l'ouverture récente de nouveaux magasins et la captation d'une partie de la clientèle de Run Market, cette enseigne s'est développée plus tardivement et ne dispose pas toujours des meilleurs emplacements pour ses magasins. Surtout, contrairement à GBH, les détenteurs de la franchise Leclerc sont uniquement présents dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire à La Réunion. Ils ne bénéficient donc pas des avantages résultant de l'appartenance à un grand groupe intégré sur les plans horizontal et vertical. Cette situation fragilise ainsi Leclerc à La Réunion d'abord par rapport à l'enseigne Carrefour adossée à GBH, mais aussi, potentiellement, par rapport à l'enseigne Run Market depuis peu adossée au groupe international IBL. Elle est d'autant plus inconfortable que la franchise Leclerc impose à son détenteur local des objectifs de prix inférieurs à ses concurrents.

3. Run Market et Auchan : deux enseignes spécialisées sur le segment des hypermarchés avec un succès contrasté

Face à ces deux enseignes, leur principal concurrent sur le segment des hypermarchés est en principe la société Make Distribution qui exploite l'enseigne **Run Market**. Apparue en 2020 à la suite du rachat de Vindémia, cette enseigne locale « partenaire d'Intermarché » regroupe quatre hypermarchés vieillissants. A la suite d'importantes difficultés économiques rencontrées par Run Market depuis son lancement, le capital de la société Make Distribution, initialement exclusivement local, est détenu à 51 % par le groupe Mauricien IBL depuis le mois d'août 2023. Implanté dans 19 pays, IBL est présente à La Réunion dans les secteurs de l'hôtellerie, du bâtiment et de la construction, de l'imprimerie et également de la production et de la distribution d'eaux

8 *Rapport n°1549 d'enquête sur le coût de la vie dans les collectivités territoriales régies par les articles 73 et 74 de la Constitution*;, déposé le jeudi 20 juillet 2023

embouteillées et de boissons⁹. Avec une part de marché en chiffre d'affaires estimée aujourd'hui entre 6 et 10 %, Run Market est toujours confrontée à de nombreux défis pour remettre à flot les quatre hypermarchés cédés par GBH dans le cadre du rachat de Vindemia. Ces difficultés ne lui permettent pas encore de rivaliser efficacement avec le duopole constitué de Leclerc et de Carrefour.

Seconde enseigne exclusivement présente sur le segment des hypermarchés, **Auchan** s'affiche au fronton d'un seul magasin dans le sud de l'île, à Saint-Louis, qui appartient à la société SCI SM Bel Air. Face au duopole qui domine ce marché, l'existence de ce magasin, qui totalise 3 % de la surface commerciale et une part de chiffre d'affaires à peu près équivalente, peut surprendre : comment fait-il pour s'en sortir alors que Run Market éprouve autant de difficultés ? Cette situation s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs contribuant au succès de cette petite entreprise, parmi lesquels : son emplacement assez privilégié, même s'il n'est pas à l'abri de la concurrence du Leclerc du Portail et de l'importante concentration de grandes surfaces à Saint-Pierre ; une gestion pérenne et efficace qui s'appuie sur une certaine agilité et souplesse de fonctionnement permise par sa petite taille ; des choix parfois audacieux en matière de stratégie commerciale et d'investissement ; la réduction des frais logistiques rendue possible par une importante capacité de stockage sur place ; ou encore la priorité accordée aux circuits courts et à l'achat local ainsi que l'internalisation de certaines productions (comme la boulangerie-pâtisserie) qui lui permet de proposer une offre de qualité sur les rayons du frais où le magasin semble particulièrement performant.

A lui seul, le magasin Auchan de Saint-Louis montre qu'un avenir est possible dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire à la Réunion, sans pour autant être un acteur significatif de ce marché, mais en s'appuyant sur l'application de règles efficaces de gestion et en n'hésitant pas dans certains cas à effectuer des choix hétérodoxes qui permettent aussi de mieux se différencier par rapport à la concurrence.

4. Système U, Leader Price et Intermark : Trois enseignes présentes dans le segment des supermarchés moins exposé à la concurrence du duopole

Depuis l'intégration en 2019 de 7 supermarchés anciennement sous l'enseigne Leader Price, le développement de **Système U** s'est poursuivi avec l'ouverture et l'extension de quatre nouveaux magasins les années suivantes. Au total, avec 8 super U et 20 U Express, cette enseigne dispose désormais du plus grand nombre de grandes surfaces de plus de 400m² et de la deuxième surface de plancher commercial derrière Carrefour, mais devant Leclerc, pour une part de marché en chiffre d'affaires qui se situe dans une fourchette comprise entre 15 et 20 %. Fondé sur le système coopératif, Système U regroupe des magasins indépendants associés dans un mode de fonctionnement mutualiste qui se positionnent principalement sur le secteur du commerce de proximité, avec une forte présence dans l'Ouest de l'île où le pouvoir d'achat de la population est le plus important. Les commerçants indépendants qui adhèrent à cette enseigne s'approvisionnent directement auprès des fournisseurs ou bien auprès de la centrale d'achat locale et disposent d'une réelle autonomie dans leur stratégie commerciale, tandis que les frais de siège sont réduits au strict minimum.

⁹ <https://www.iblgroup.com/fr/>

En dehors de Système U, deux autres enseignes sont aussi présentes sur le segment des supermarchés.

Il s’agit en premier lieu de **Leader Price**. Avec 21 magasins de plus de 400 m² (dont un hypermarché) et plus de 50 magasins au total, répartis sur tout le territoire, cette enseigne occupe plus de 10 % de la surface de plancher commercial pour une part de marché en chiffre d’affaires qui avoisine également les 10 %. Elle est adossée au groupe local Caillé qui s’articule principalement autour de 2 branches : l’automobile et la grande distribution à dominante alimentaire. Après avoir connu de nombreuses difficultés qui l’ont conduit à adopter un plan de sauvegarde, la situation économique et financière de ce groupe s’est depuis améliorée, permettant ainsi de le clôturer en mai 2023 à l’issue de 12 ans de procédure et de l’apurement de 260 millions d’euros de passif.

Plus encore que Système U, le positionnement de Leader Price sur le commerce de proximité, avec un parc de magasins essentiellement constitués de supérettes et de supermarchés, lui permet d’échapper à la concurrence frontale avec le duopole qui domine le marché. Mais son adossement à un groupe local aux dimensions bien plus modestes que GBH et IBL, conjugué à une part de marché inférieure aux trois principales enseignes du secteur, le fragilise par rapport à ses concurrents.

Valable pour Leader Price, ce constat l’est encore plus pour **Intermark** qui est la seule enseigne à se positionner exclusivement sur le segment des supermarchés. Avec 7 magasins de plus de 400 m², cette enseigne principalement présente dans le Sud de La Réunion, dispose d’une surface de plancher commercial qui avoisine les 5 % pour une part de marché en chiffre d’affaires qui lui est inférieure. Comme Run Market, Intermark est une marque locale partenaire d’Intermarché. Comme Système U et Leclerc, elle appartient exclusivement à des acteurs locaux qui ne sont présents que dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire à La Réunion. Comme Système U et Leader Price, son positionnement sur le commerce de proximité l’expose moins à la concurrence frontale du duopole déjà cité. Mais plus encore que Leader Price, Intermark est pénalisé par une faible part de marché qui le fragilise par rapport à ses concurrents et ses fournisseurs. Le rachat de 2 magasins vieillissants du groupe Vindémia en 2020 semble avoir dégradé un peu plus les résultats de cette enseigne.

FIGURE 2 : Récapitulatif du nombre de grandes surfaces de plus de 400m² par enseigne à La Réunion :



5. Un premier bilan global à nuancer en fonction des zones de chalandise

En complément de ce panorama général des 7 enseignes et de leur positionnement dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire à La Réunion, il convient de prendre en compte le poids respectif de chacune d'elles dans **les différentes zones de chalandise** pour avoir une meilleure idée de l'intensité de la concurrence à La Réunion.

A défaut d'une analyse précise de la question, il est tout de même possible pour un observateur avisé de dégager quelques grandes tendances sur le fondement d'une partition traditionnelle du territoire entre les 4 points cardinaux.

Dans **le Nord** de l'île, de Saint-Denis à Sainte-Marie, le marché articulé autour de Carrefour et Leclerc paraît plus segmenté que sur l'ensemble du territoire en raison notamment du poids de Run Market qui dispose de 2 hypermarchés dans cette zone.

Ce constat est encore plus marqué dans **l'Ouest** du territoire, de La Possession à l'Etang-Salé, où Système U rivalise avec le duopole grâce à la multiplication de ses points de vente dans cette zone.

Dans **le sud**, de Saint-Louis à Saint-Philippe, qui est la zone la plus peuplée, c'est Leclerc qui semble le mieux placé, avec une confortable avance sur la concurrence.

Mais c'est surtout dans **l'Est**, de Sainte-Suzanne à Sainte-Anne que la concentration est la plus forte avec un leadership évident de Carrefour dans cette zone qui est aussi la moins peuplée de l'île.

Brossé à grands traits, cette esquisse de la répartition par zone géographique permet surtout d'insister sur le fait que le poids global d'une enseigne et l'intensité de la concurrence peuvent varier considérablement d'une zone de chalandise à l'autre.

6. Une concentration du secteur qui ne favorise pas la concurrence sur les prix

La concurrence sur les prix dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire à La Réunion suscite des commentaires très contrastés : alors que certains distributeurs n'hésitent pas à évoquer une véritable guerre des prix, y compris entre les 2 composantes du duopole, d'autres dénoncent au contraire la faible concurrence entre les enseignes qui contribuent à la vie chère, en particulier du côté des consommateurs.

La présence de sept enseignes de la grande distribution à La Réunion pourrait laisser penser que la concurrence est réelle. De fait, en comparaison à d'autres secteurs où le marché local est encore plus concentré, celui de la grande distribution à dominante alimentaire n'est sans doute pas le moins concurrentiel de tous.

Quoi qu'il en soit, l'exemple du magasin Auchan montre que la **concurrence sur les prix** n'atteint pas un niveau tel qu'elle empêcherait des acteurs locaux de petite taille de trouver leur équilibre

économique, y compris pour ceux qui se positionnent sur le segment des hypermarchés, en principe le plus exposé à la concurrence du duopole qui domine actuellement le marché.

De même, la présence d'un duopole qui atteint plus de 60 % de parts de marché en CA et d'un trio qui en capte 80 % montre que le marché n'est sans doute pas aussi concurrentiel que certains l'affirment.

L'écart important de densité commerciale (378m² pour 1000 habitants dans l'Hexagone contre seulement 209m² à La Réunion en février 2022) corrobore l'idée d'une moindre intensité de la concurrence sur notre île. Ce constat se vérifie aussi bien sur le segment des hypermarchés que des supermarchés et provient principalement du nombre très inférieur de magasins par habitant à La Réunion¹⁰. Il s'explique néanmoins en grande partie, selon Philippe FABING, par l'écart de niveau de revenus, et donc de dépenses en GSA, qui était alors de 2200€/an et par habitant à La Réunion contre 2800€/an au national.

7. Un duopole constitué d'un leader centré sur « l'expérience d'achat » et d'un challenger sur le « positionnement prix »

Plutôt qu'une concurrence frontale, le positionnement de chaque enseigne et leur stratégie commerciale incitent plutôt à penser que chacun évolue dans son couloir.

Au fil des auditions réalisées dans le cadre de ce groupe de travail, les conclusions suivantes se sont rapidement imposées à ses membres.

Leader du marché à La Réunion, **Carrefour** est adossé à un groupe familial, GBH, qui s'inscrit dans une logique entrepreneuriale fondée sur le développement économique et la recherche de la meilleure profitabilité. Habitué aux aléas climatiques et aux mouvements sociaux contre la vie chère qui frappent régulièrement les DOM, GBH est un consortium dont la répartition géographique mondiale des activités lui permet de limiter le risque et qui s'appuie sur une performance financière qui facilite la gestion des imprévus.

Aussi, comme indiqué par M. Amaury de Lavigne lors de son audition, la priorité de ce groupe est bien de consolider sa position à la suite du rachat des magasins vieillissants de Vindémia qui l'on conduit à un changement total de dimension, tant en nombre de magasins, de fonctionnement, que de chiffre d'affaires : on ne gère pas trois hypermarchés de la même manière que 6 hypermarchés et 12 supermarchés.

Dans ces conditions, l'objectif prioritaire de GBH n'est sans doute pas de se lancer dans une guerre des prix mais de poursuivre ses investissements dans ses magasins et ses galeries commerciales en mobilisant des moyens en propre qui sont bien supérieurs à ses concurrents locaux et en privilégiant « l'expérience d'achat » de sa clientèle.

Face à Carrefour, la deuxième composante du duopole, **Leclerc** n'est pas en capacité de rivaliser dans ce registre, même si de nombreux investissements ont été consentis ces dernières années pour ouvrir de nouveaux magasins, en profitant dans un premier temps de la fragilité de Casino avant le

¹⁰ Philippe FABING « Plancher commercial des enseignes GSA de La Réunion », Leader Réunion n°212, mars 2022

rachat de Vindémia, puis de celle Run Market et, dans une moindre mesure, de Carrefour face au défi de la reprise de magasins moribonds.

En revanche, Leclerc est contraint par ses engagements contractuels à être moins chère que la concurrence locale, ce « positionnement prix » étant dans l'ADN de cette enseigne. Lors de son audition, M. Benjamin CHEVASSUT a d'ailleurs beaucoup insisté sur ce point, sans que les faits puissent lui donner tort.

En résumé, alors que la première composante du duopole privilégie les promotions et « l'effet vitrine » pour attirer le consommateur, le second met plus franchement en avant ses efforts pour être le moins cher sur l'ensemble du magasin.

8. Le commerce de proximité comme viatique pour subsister en marge du duopole

Face à ce duopole, la priorité pour les trois enseignes qui sont très présentes sur le segment des supermarchés, soit **Système U**, **Leader Price** et **Intermark**, est l'implantation de magasins suffisamment attractifs pour attirer une clientèle de proximité.

C'est particulièrement vrai pour **Leader Price** qui s'inscrit aujourd'hui dans une stratégie de maillage le plus fin possible du territoire avec l'ouverture de petites épiceries franchisées.

Quant à **Système U**, avec ses 15 à 20 % de parts de marché, cette enseigne cherche également à se positionner fortement sur les prix, comme en témoigne ses efforts sur le BQP, dont le coût du panier global est aligné sur celui du duopole.

En dehors de ces trois stratégies bien identifiées (effet vitrine, positionnement prix et commerce de proximité), qui évitent aux distributeurs de se heurter trop frontalement, demeure le positionnement relativement iconoclaste d'**Auchan** qui semble à la fois miser sur la proximité, les prix, la diversité de son offre et la qualité de ses rayons de produits frais ainsi que sur l'expérience d'achat dans un centre commercial ayant récemment fait l'objet d'importants investissements.

Quant à **Run Market**, sa présence exclusive sur le segment des hypermarchés et la situation géographique de ses magasins l'on conduit jusque-là à tenter non sans difficulté de rivaliser avec le duopole.

FIGURE 3 : récapitulatif sur les facteurs clés de différenciation entre les enseignes :

	6 Hypermarchés et 12 Supermarchés Concentration horizontale et verticale Axe expérience d'achat
	5 Hypermarchés et 13 Supermarchés Objectif prix inférieur à la concurrence
	26 Supermarchés magasins indépendants avec fonctionnement mutualiste
	21 Supermarchés et 30 magasins de proximité Implantation de proximité - large couverture de l'île
	8 supermarchés - dépôt externe
	4 Hypermarchés - dépôt externe sous traité
	1 Hypermarché - dépôt interne au magasin

9. Des tarifs similaires sur les produits les plus vendus

Les **conséquences sur les prix** de cette organisation du marché sont difficiles à déterminer. La décomposition des prix des produits, qui constitue l'objet principal de ce groupe de travail, permet d'expliquer en grande partie les raisons du différentiel de prix qui tient notamment à l'éloignement, au coût du fret et à la multiplication des intervenants sur la chaîne de valeur, depuis l'usine jusqu'au rayon du supermarché local.

Mais le degré d'intensité de la concurrence entre les sept enseignes locales permet sans doute aussi d'expliquer jusqu'à un certain point les écarts de prix avec l'Hexagone, même si c'est impossible de l'estimer avec précision.

Le premier constat sur la fixation des prix à La Réunion porte, selon un observateur avisé rencontré en marge des travaux de ce groupe de travail, sur la faiblesse des écarts de prix sur les **20 % des produits qui représentent 80 % du chiffre d'affaires** des différentes enseignes.

Ces dernières semblent donc bien « se marquer à la culotte » sur les produits les plus vendus, aucune ne souhaitant s'écarter trop fortement du prix moyen constaté pour ne pas faire fuir leur clientèle.

Ce constat s'explique aussi sans doute par le fait que toutes les enseignes locales se positionnent sur le « middle market », soit sur le modèle le plus traditionnel de la grande distribution à dominante alimentaire.

Il est en effet frappant de constater que les modèles opposés du *hard discount*, dont le succès a été grandissant dans l'Hexagone durant ces dernières décennies, et du « haut de gamme », représentée dans l'Hexagone par l'enseigne Monoprix, ne se sont pas imposés localement.

10. Des écarts de prix très supérieurs sur les autres produits de fond de rayon

A contrario, dès que l'on s'éloigne de ce 20/80, le deuxième constat le plus marquant est celui de **l'importance des écarts de prix sur les autres produits de fond de rayon** entre chaque enseigne.

Ce constat s'explique par la stratégie commerciale propre à chaque enseigne. Pour celles qui privilégient une politique de promotion agressive, l'objectif est de la contre-balancer par des prix plus élevés sur ces produits dits de « fond de rayon ». S'agissant des plus petites enseignes, il peut s'agir aussi de compenser leurs efforts pour s'aligner en termes de prix sur le 20/80 avec les leaders du marché. *A contrario*, au regard de ses engagements contractuels pour être le moins cher, Leclerc dispose *a priori* d'une marge de manœuvre plus réduite pour adopter une telle stratégie.

Ces écarts de prix, qui peuvent parfois s'inscrire dans une fourchette de 1 à 3, sont difficilement compréhensibles pour les non-initiés qui expriment fréquemment leur colère lorsqu'ils s'en aperçoivent. De fait, ils contribuent à détériorer fortement la bonne image de ce secteur vis-à-vis des consommateurs qui ont l'impression de se « faire plumer ».

11. Une concurrence en trompe-l'oeil induite par le recours intensif aux promotions

Le dernier constat qui s'impose est **le poids historiquement élevé des promotions** à La Réunion comparativement à l'Hexagone.

Dans son rapport de 2019 concernant le fonctionnement de la concurrence en Outre-Mer, l'autorité de la concurrence déclarait à ce sujet : « D'un point de vue commercial, le marché de la distribution alimentaire dans les DROM se caractérise par un recours intensif aux promotions ainsi qu'une faible implantation des produits de MDD et premiers prix, déjà observés par l'Autorité en 2009, ou de distributeurs dits « hard discount »¹¹.

A La Réunion, Vindémia était réputé pour adopter une politique de promotion particulièrement agressive. La disparition de groupe en 2020 n'a pas mis un terme à cette pratique. Au dire d'experts, certaines enseignes sont réputées localement pour mettre l'accent sur les promotions tandis que d'autres le sont sur les prix pratiqués sur l'ensemble du magasin.

11 Autorité de la concurrence, *Avis n° 19-A-12 du 4 juillet 2019 concernant le fonctionnement de la concurrence en Outre-Mer*, p.6

Dans le rapport déjà cité, l'ADLC mettait pourtant en garde contre les effets pervers de ces promotions :

« La préférence des distributeurs pour les promotions, par opposition aux prix de « fond de rayon », et la volatilité des prix qui s'ensuit, rendent plus difficile la comparaison des prix par le consommateur, sans pour autant être un gage de baisse réelle des prix. En effet, la généralisation des promotions tout au long de l'année permet dans certains cas de douter de la sincérité et de la compétitivité des prix hors promotion, comme l'Autorité l'avait déjà relevé en 2009. Un des distributeurs consultés a ainsi indiqué que l'effort consenti sur les promotions doit être compensé par une augmentation des prix des produits de « fond de rayon ».¹²

12. Des ratios comptables qui se dégradent tout en demeurant supérieurs à l'Hexagone

Le dernier indice relatif à l'intensité de la concurrence à La Réunion est celui des ratios comptables tels que l'IEDOM peut les estimer dans le cadre de ses notes thématiques relatives au secteur de la grande distribution à partir du traitement statistique des liasses fiscales des différentes enseignes.

Dans sa première note de juillet 2020, cet institut avait alors mis au jour « la bonne santé » du secteur à La Réunion qui était révélatrice à ses yeux d'un développement plus récent que dans l'Hexagone, avec la construction de nouveaux centres commerciaux, tout en interpellant sur l'évolution des modes de consommation (e-commerce, drive, livraison à domicile, etc.) déjà observé là-bas¹³.

Dans une actualisation de cette note parue en avril 2024, ce même institut indiquait néanmoins que l'examen des résultats financiers des entreprises de ce secteur au cours de la période 2019-2022 montrait que leurs performances sont moins bien orientées aujourd'hui qu'avant la crise sanitaire¹⁴. Elles ont notamment souffert, précisait-elle, de la recomposition du secteur des grandes surfaces alimentaires induite par le rachat de Vindémia et du retour de l'inflation.

Ces performances restaient toutefois supérieures en moyenne aux grandes surfaces alimentaires établies dans l'Hexagone : « En 2022, la moitié des GSA hexagonales enregistre un taux de marge commerciale supérieur à 19,4 %, soit 1,1 point de moins que dans le département ».

Aussi intéressant soit-il, le traitement statistique des liasses fiscales réalisé par l'IEDOM ne permet pas de disposer d'une analyse aussi précise qu'on pourrait le souhaiter du secteur de la grande distribution à dominante alimentaire à La Réunion, pour différentes raisons. Au dire d'experts, certains groupes s'appliquent tout d'abord à brouiller les pistes en éclatant le chiffre d'affaires de leurs magasins entre plusieurs entités impossibles à identifier dans leur totalité¹⁵. Surtout, **ce type**

12 Idem, p. 45

13 IEDOM, « La grande distribution alimentaire à La Réunion », Etudes thématiques, n° 624, juillet 2020

14 IEDOM, « Une conjoncture moins favorable aux grandes surfaces alimentaires réunionnaises », Etudes thématiques, n° 787, avril 2024

15 Lors de l'audition de M. Stéphane HAYOT déjà citée, M. Johnny HAJJAR, rapporteur de la commission d'enquête indiquait ainsi à ce sujet : *Aujourd'hui, s'agissant de la multiplicité des petites entreprises de chaque grand groupe, aucun organisme d'État n'est capable de nous fournir l'affiliation. Nous ne connaissons pas, en termes de*

d'analyse ne permet pas d'estimer la dilution des marges qui résultent de l'intégration du dernier maillon de la vente au détail au sein de groupes conglomérats caractérisés par leur concentration aussi bien horizontale que verticale.

Ce constat confirme l'intérêt d'étudier plus en détail la décomposition des prix et de remonter la chaîne de valeur depuis l'usine jusqu'à la grande surface, toute la difficulté, comme on va le voir dans la suite de nos travaux, étant de disposer de données suffisamment fiables et précises pour analyser le plus finement possible chaque maillon de la chaîne et son impact sur la formation des prix.

concentration verticale et horizontale, la liste de toutes les petites entreprises. Il existe des dizaines de très petites entreprises avec très peu de salariés que nous n'arrivons pas à rattacher en 2023. L'autorité de la concurrence reconnaît que nous ne pouvons pas remonter le niveau de concentration verticale ».

ANNEXE 1 : COMPOSITION DU GT SUR LA TRANSPARENCE SUR LES PRIX de l'OPMR

- ✓ Bertrand HUBY, président de l'OPMR
- ✓ Jocelyn CAVILLOT, vice-président de l'OPMR, (pilote de ce GT)
- ✓ Jean-Marie POTIN, président de l'UFC Que Choisir
- ✓ Raphaël MORINO-ROS, citoyen associé aux travaux de l'OPMR
- ✓ Gérard CHERRIER, citoyen associé aux travaux de l'OPMR, directeur du pôle C de la DEETS à La Réunion à la retraite
- ✓ Gérard YESELNICK, consultant, inspecteur principal du pôle C de la DEETS de La réunion à la retraite
- ✓ Loïc HELLO, consultant
- ✓ Pascal FORTIN, chargé de mission au SGAR et secrétaire général de l'OPMR

ANNEXE 2 : CALENDRIER DES AUDITIONS

- ✓ vendredi 21 juin pour CARREFOUR
- ✓ lundi 24 juin pour Système U
- ✓ jeudi 27 juin pour AUCHAN
- ✓ vendredi 28 juin à pour LECLERC
- ✓ mercredi 21 août pour le pôle C de la DEETS
- ✓ lundi 23 septembre pour l'IEDOM et l'INSEE
- ✓ mercredi 25 septembre pour Leader Price
- ✓ Vendredi 27 septembre pour Run Market