

QU'AURIEZ-VOUS FAIT À SA PLACE POUR MUSCLER SYSTÈME U?

La guerre des prix qui fait rage dans la grande distribution a obligé le «nouveau commerçant» à reprendre l'offensive.

PAR PAULINE DARASSE

Sur l'échiquier de la grande distribution alimentaire, ils ne sont plus que sept protagonistes : Carrefour, Leclerc, Intermarché, Casino, Auchan, Système U et Cora. Avec deux leaders tout-puissants, Carrefour et Leclerc, qui détiennent plus de 20% de part de marché chacun. Un secteur hyperconcentré donc, mais stable jusqu'à ce que, en 2013, Georges Plassat, l'impétueux patron de Carrefour, rouvre les hostilités sur son terrain de jeu favori, les prix bas. Depuis, les deux leaders sont engagés dans un duel acharné.

Derrière, les «petites» enseignes ont bien du mal à suivre le rythme. C'est le cas notamment de Système U. Pourtant, en une dizaine d'années, Serge Papin, PDG du groupement, a réussi à transformer cette coopérative de supérettes de province en un groupe national composé de magasins modernes, capables de rivaliser avec les plus grands sur tous les plans : choix des produits, nombre de points de vente... et prix. Mais face au combat sans merci que se livrent Carrefour et Leclerc, les 10% de part de marché conquis par un Système U deux fois moins grand que ses concurrents semblent bien fragiles. Serge Papin ne pouvait donc pas se contenter de suivre la bataille en spectateur, au risque de perdre des clients et de voir ses propres troupes l'abandonner pour passer sous la coupe de ses rivaux. Mais comment entrer à son tour sur le ring? ●



SERGE PAPIN
PDG DE SYSTÈME U

PHOTOS: SYSTÈME U

TROIS SOLUTIONS S'OFFRAIENT À LUI

1. Miser sur un développement à l'international

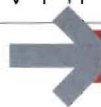
Les autres l'ont fait, pourquoi pas lui? Des groupes indépendants, comme Leclerc ou Intermarché, se sont risqués hors des frontières. Mais le format du supermarché ne s'exporte pas facilement. Surtout, Système U est une coopérative, une structure pas très adaptée à ce type d'aventure. Difficile de convaincre l'«associé» de Nogent-le-Rotrou de mettre des billes en Espagne ou en Italie!

2. Nouer une alliance pour négocier à meilleur prix

Ce scénario, qui permet de mettre ses forces en commun sans prendre trop de risques, a fait beaucoup d'émules par le passé dans la grande distribution. Objectif : obtenir de meilleures conditions d'achat de la part des fournisseurs. Mais l'exercice est délicat - il faut faire confiance à un concurrent - et ne consiste pas seulement à additionner les volumes d'achat de chacun des partenaires.

3. Racheter une enseigne concurrente

C'est une solution radicale... mais très onéreuse. Or, Système U, en tant que groupement coopératif dont chaque associé est patron de son propre magasin, n'a pas les moyens de racheter un concurrent. En outre, qui dit rachat dit fusion de deux entreprises aux cultures plus ou moins éloignées. Périlleux dans un métier où la réussite repose essentiellement sur les méthodes de travail.



Vianney Mulliez, à la tête du groupe Auchan, vient de signer un accord avec le grossiste Metro.

SYSTÈME U ET AUCHAN détiendront 21,5% du marché à eux deux

Carrefour et Leclerc menant la danse dans une guerre des prix féroce, Système U ne pouvait plus faire cavalier seul. C'est pendant l'été que Serge Papin a conclu un pacte avec Vianney Mulliez, le patron du groupe Auchan. Les deux hommes sont en effet bien décidés à damer le pion à Carrefour et à Leclerc, qui caracolent en tête sur le marché de la grande distribution. Les nouveaux alliés sont allés faire part de leur projet au président de la République, histoire de prévenir tout risque de se voir retoquer par l'Autorité de la concurrence. Car cette alliance entre le numéro 6 (Système U) et le numéro 5 du secteur a de quoi inquiéter. Ensemble, ils pèseraient près de 45 milliards d'euros de chiffre d'affaires et comptabiliseraient près de 2 000 magasins en France, hypermarchés et supermarché confondus. Ce qui leur permettrait, selon les savants calculs de l'institut Kantar Worldpanel, de toucher 66% des ménages et de doubler le numéro 1, Carrefour, avec 21,5% de part de marché.

LE HOMARD SORT DE LA NASSE. Serge Papin avait-il d'autre choix que de s'allier avec le groupe nordiste ? «Nos magasins n'allaient pas rester tels des homards dans un vivier où Carrefour et Leclerc venaient puiser à loisir», plaisante le médiatique patron. Allusion aux associés (le terme maison qui désigne les patrons des magasins membres de la coopérative) qui ont abandonné leur enseigne U pour rejoindre l'un des deux groupes leaders. Son but : assurer la pérennité d'une entreprise, à l'heure où la modernisation de l'économie amplifie la puissance des plus grands. Face à la baisse des prix – estimée à 1,6% entre 2013 et 2014, selon l'institut Iri –, Serge Papin n'avait d'autre solution que de reprendre l'initiative. «Les groupes d'indépendants ont vécu quinze ans de croissance fantastique, rappelle Cédric Ducrocq, fondateur du cabinet Dia-Mart Consulting. La performance économique de Système U ne se dégradait pas, mais la tension sur les prix était telle que l'enseigne a dû réagir.» Question de taille critique, face aux hégémoniques Carrefour et Leclerc, qui dictent leurs conditions aux fournisseurs.



PLUS DE POIDS FACE AUX GROS.

C'est notamment face aux géants de l'agro-alimentaire comme Danone ou Unilever que l'alliance Système U-Auchan va jouer à plein.

Serge Papin et Vianney Mulliez se sont entendus sur «un mandat de négociation commerciale avec droit de participation» de Système U. En clair, lors des tractations pour fixer le prix des pots de Nutella ou des couches Pampers qui commencent chaque année à la mi-novembre, les acheteurs d'Auchan négocieront en même temps pour eux et pour le compte des Super U et des Hyper U. Ce qui leur permettra d'apparaître plus puissants face à des multinationales comme Unilever, Danone ou L'Oréal. Ils espèrent obtenir un gain de 0,5 à 1 point de marge supplémentaire sur les produits des grandes marques. Ce qui leur permettra, au final, d'afficher en magasin des prix moins élevés ou de faire des promotions percutantes. Bref, de raccrocher les wagons avec les enseignes les moins chères.

GREFFE DÉLICATE. Sur le papier, le choix de Serge Papin paraît donc judicieux et, en tout cas, réaliste. «Cette option lui laisse les mains libres pour l'avenir, estime Jean-Daniel Pick, associé chez OC&C Strategy Consultants. C'est aussi l'alliance la plus logique : il n'y avait pas d'autre groupe qu'Auchan pour ce type de rapprochement.» Une greffe entre un groupe d'indépendants et un groupe intégré peut-elle prendre ? Serge Papin balaie la

EN CHIFFRES

2 000

magasins en France sous enseigne Système U ou Auchan.

44,5

milliards d'euros de chiffre d'affaires cumulé pour les deux groupes.

60%

des produits achetés en commun.



AU RAYON PRIMEURS, RIEN NE BOUGE.

L'accord entre Auchan et Système U n'a pas d'influence sur le prix des produits frais, négociés par région et tout au long de l'année.



DES PROMOS

CADEAUX. Le demi-point ou le point de marge supplémentaire dégagé à l'achat permettra aux deux alliés de baisser leurs prix ou de faire des promotions percutantes.

question d'un revers de main. «Je suis assez admiratif du groupe Auchan. C'est une entreprise familiale, dont les collaborateurs participent au capital. Avec Vianney, nous partageons le même état d'esprit, les mêmes valeurs.» Un coup d'œil à la carte de France montre qu'il y a aussi une logique géographique à l'opération : Système U domine dans l'Ouest et le Centre-Ouest, Auchan dans le Nord et les grandes métropoles. Les formats de magasins sont tout aussi complémentaires : le premier est le champion des supermarchés,

le second celui des hypers. Enfin, le terrain de jeu est franco-français pour Système U, tandis qu'Auchan réalise désormais plus de la moitié de ses ventes à l'international.

«SYSTÈME A». Le potentiel de synergies entre les deux groupes est donc très prometteur. Dans l'immédiat, leur accord d'achats en commun ne concerne que les produits dits de marque nationale. En sont exclus les fruits et légumes, qui se négocient dans les régions et tout au long de l'année. Idem pour les marques de distributeurs (MDD), qui ont pris ces dernières années une importance cruciale dans les rayons et peuvent représenter jusqu'à 30%, voire 40% des ventes pour certains produits. «Reste aux deux partenaires à imaginer d'autres alliances autour de leurs marques propres, ce qui leur permettrait de réaliser de sacrées économies d'échelle, ajoute Jean-Daniel Pick. Le mandat d'achat leur permet en tout cas d'aller beaucoup plus loin – notamment en concevant des MDD en commun – que la simple négociation avec les gros fournisseurs.» En attendant, les concurrents tentent de minimiser les effets des fiançailles Papin-Mulliez, dans la mesure où elles ne concernent pas la totalité des achats (60% des assortiments pour le moment).

Mais les faits ont très rapidement démontré que la naissance de ce «Système A», comme on l'appelle déjà dans le petit monde de la distribution, ne laisse personne indifférent. Deux semaines après l'annonce de l'accord, les groupes Casino et Intermarché ont rendu publique une alliance pour les achats de grandes marques. Avec, à la clé, un réservoir de 100 millions d'euros d'économies et une part de marché potentielle de 25,8%, loin devant tout le monde. «Nous, on ne fait pas la guerre avec des pistolets à eau», ricane un adhérent d'Intermarché. Mais un accord peut en cacher un autre : une semaine plus tard, Auchan dévoilait son rapprochement avec le grossiste Metro pour ses achats à l'international. Ce qui donne une perspective encore plus large au jeu de billard à trois bandes dans lequel s'est engagé Serge Papin. ●

À RETENIR

En s'alliant avec Auchan, le patron de Système U espère peser davantage face aux grandes marques. Un pari qui a déclenché les grandes manœuvres dans le secteur.