

# Auchan Système U

## Questions autour d'une alliance



Coup de tonnerre dans la distribution française. L'accord entre Auchan et Système U, révélé par lsa.fr, rebat les cartes des achats alimentaires dans l'Hexagone, en créant un nouveau leader ou coleader. Des questions demeurent, aussi bien en ce qui concerne la matérialisation de l'alliance, réduite pour le moment aux seules marques internationales, nationales et à un « mandat de négociation », que sur son évolution. Sans parler des réactions des rivaux. LSA revient en cinq questions sur ce rapprochement.

1

## Est-ce la naissance d'un nouveau leader ?

Par la grâce d'un accord mettant leurs achats en commun via un mandat de négociation confié à la centrale Eurauchan, Serge Papin, patron de Système U, et Vianney Mulliez, président du conseil de surveillance d'Auchan, passent en France du statut de challenger à celui de poids lourds de la distribution alimentaire.



© MARTINEZ BERNARD



ES

Sur le papier, l'addition des chiffres d'affaires d'Auchan et de Système U place le nouvel ensemble en position de leader virtuel de la distribution alimentaire en France. «Système A», comme certains nomment déjà la nouvelle alliance, «pèse» 44,5 Mrds € de chiffre d'affaires TTC avec carburants, selon le dernier top 100 de LSA. Un milliard d'euros de plus que les ventes cumulées des trois branches du groupe Carrefour en France, hyper, super et proximité (43,2 Mrds €), et 2,5 Mrds€ devant Leclerc (42 Mrds€). Certes, l'accord, rendu public le 11 septembre, se cantonne aux marques nationales et internationales, et écarte les produits frais traditionnels et les MDD du périmètre. Mais c'est sur les grandes marques que la puissance d'achat et la pertinence des réseaux comptent le plus... Certes aussi, le deal repose sur un mandat de négociation commerciale «avec droit de participation» de SystèmeU à Eurauchan, la centrale d'achats du groupe Auchan. À ce titre, comme il n'a fait l'objet d'aucune prise de participation, le rapprochement ne peut donc être considéré, selon les deux groupes,

comme une concentration, et ne sera pas notifié à l'Autorité de la concurrence. Il n'empêche, leurs parts de marché cumulées constitueront bien le véritable poids économique à l'achat des nouveaux alliés. Ils détiennent ensemble 21,5 % de part de marché depuis le début de l'année (selon Kantar), devançant Carrefour de 1 point et Leclerc de 1,5 point. Les voilà donc leaders, mais pour seulement quelques mois, car Carrefour devrait bientôt consolider Dia France, dans son activité, soit entre 1,2 et 1,3 point de part de marché de plus, une fois Dia reconfigurée.

## Retrouver de l'allant

Cette bataille des chiffres n'a rien de futile. Depuis deux ans, Leclerc et Carrefour se livrent un duel acharné pour le leadership en France afin de s'assurer les meilleures conditions d'achat auprès des fournisseurs. Avec cet accord, Auchan et SystèmeU retrouvent l'élan qui leur manquait, pénalisés qu'ils étaient dans la bataille des prix. Reste à convaincre les fournisseurs de l'intérêt et de l'efficacité de cette alliance. ■ JÉRÔME PARIGI



© THINKSTOCK

## LES CHIFFRES

## VENTES CUMULÉES

**44,5 Mrds €** (CA TTC avec carburants)  
210 hypers,  
1039 supers,  
715 proxi

## AUCHAN

**16,8 Mrds €** (-2,6%)  
139 magasins

## SIMPLY MARKET

**4,1 Mrds €** (+2,2%)  
266 magasins  
(plus une centaine de franchisés)

## HYPER U

**4,4 Mrds €** (+2,2%)  
71 magasins

## SUPER U

**17,4 Mrds €** (+1,1%)  
773 magasins

## U PROXI (MARCHÉ U, UTILE, U EXPRESS)

**1,7 Mrd €** (+10,1%)  
715 magasins

Sources : enseignes, LSA Top 100 de la distribution en 2013

2



## Les industriels doivent-ils avoir peur ?

Oui, et dès cet automne en ce qui concerne les marques nationales. «C'est cette année que le partenariat aux achats aura le plus d'effet», assure Cédric Ducrocq, de Dia Mart. Il y aura un alignement sur les conditions du plus favorisé. Même si elles sont assez similaires, compte tenu de leur taille, s'ils grattent entre

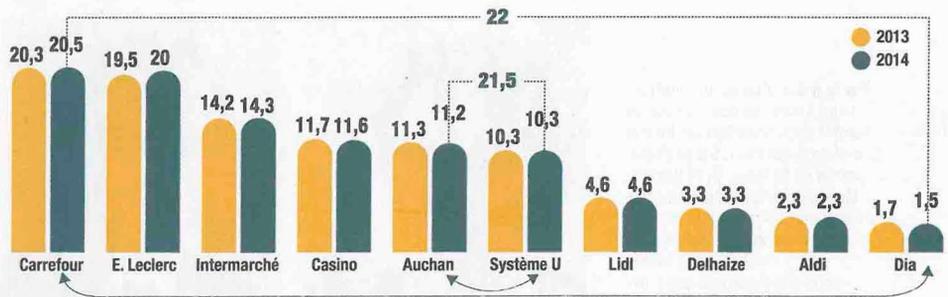
0,5 et 1 point de marge sur la moitié des fournisseurs, c'est déjà énorme. » Un gain rapide dans un premier temps qui pourra être approfondi l'an prochain. «Pour obtenir plus, il faudrait aller plus loin dans la mutualisation», témoigne Yves Marin, de Kurt Salmon. Il y a différentes solutions : soit en faisant une

## BIENTÔT TROIS GROUPES À PLUS DE 20% DE PART DE MARCHÉ

Part de marché en valeur, en %, des principaux groupes de distribution en France, en cumul à date arrêtée au 10 août 2014, et projections après rapprochement entre Auchan et U, et Carrefour et Dia

Source: Kantar; origine: distributeurs

Auchan et Système U ne seront leaders virtuels du marché alimentaire que pendant quelques mois. En se rapprochant de Dia, Carrefour devrait en effet les devancer d'ici à la fin de l'année.



■ ■ ■ ■ négociation par format, soit par catégorie sur des points clés structurants, comme le choix d'un category captain commun. »

### Pas de MDD... pour l'instant

Pour le grand import, l'alliance arrive trop tard pour avoir un effet dès cette année. Auchan pourra, par la suite, faire bénéficier Système U de sa puissance de feu internationale, car il réalise 58,2 % de son activité hors de France. Les Mulliez auront à cœur de développer leur centrale internationale, rapatriée de Genève à Villeneuve-d'Ascq en 2012. Ce qui, au passage, vide de sa substance l'entrée de Système U dans Core, la centrale européenne constituée par Rewe, Colruyt, Coop et Conad. Pour les MDD et les premiers prix, il faut

attendre au moins douze à dix-huit mois, ne serait-ce que pour écouler les stocks et revoir les packagings. De quoi peut-être expliquer que ces gammes de produits (25 % des ventes des deux alliés) soient, pour le moment, écartées de l'accord. « La tension sur les prix est déjà si forte que les gains se feront s'il y a une amélioration opérationnelle, avertit Jean-Daniel Pick, d'OC&C. Mais il faut raisonner différemment sur les marques nationales et les MDD. Sur celles-ci, il y a de gros gains possibles s'ils harmonisent les process. Là, ils sortiraient d'une logique de bras de fer. » Feront-ils le pas? Rien n'est moins sûr. Les produits frais à la découpe, le traiteur et les métiers de bouche sont également écartés, mais les synergies y sont moins évidentes. ■ ■ ■

JEAN-BAPTISTE DUVAL

### LES RENCONTRES LSA

Le 7 octobre, les patrons de Système U et d'Auchan France seront présents aux rencontres consacrées aux négociations commerciales 2015. De même que Michel-Édouard Leclerc, Georges Plassat (Carrefour)... Programme complet et inscription sur [evenements.infopro-digital.com/lsa/](http://evenements.infopro-digital.com/lsa/)

### RETROUVEZ

PLUS D'INFORMATIONS ET DE DONNÉES CHIFFRÉES SUR [LSA.FR](http://LSA.FR)

3



## Ces deux réseaux peuvent-ils jouer la complémentarité?

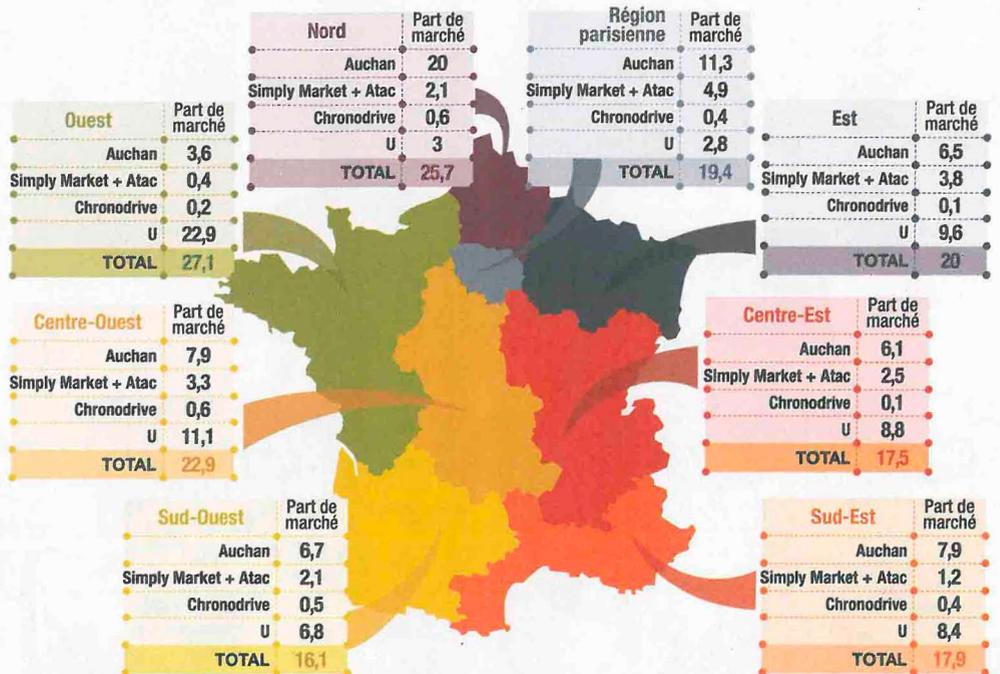
C'est plus qu'un détail. Pour qu'une alliance fonctionne, même si elle se limite à la centrale d'achats, il vaut mieux que les magasins ne se regardent pas en chiens de faïence sur le terrain. C'est encore plus vrai si on imagine une collaboration plus poussée, voire, à long terme, une fusion des enseignes – même si rien ne permet d'étayer cette hypothèse pour l'instant. Autant le dire tout de suite, Auchan et Système U sont faits pour s'entendre. « Cette alliance est très logique, confirme Jean-Daniel Pick, du cabinet de conseil OC&C. Les

deux groupes sont de nature différente, mais pas tellement en concurrence sur le terrain, l'un sur les hypers, l'autre sur les supers. Il y a peu de friction. » D'après Kantar Wolrdpanel, le premier est fort dans le Nord, avec 22,7 % de part de marché (toutes enseignes confondues à fin juin 2013), quand Système U plafonne à 3 %, et en région parisienne avec 16,6 %, contre 2,8 %. En revanche, Système U est très puissant dans l'Ouest, avec 22,9 % des ventes, contre 4,2 % pour le groupe Auchan, et un peu au-dessus de sa moyenne nationale dans le ■ ■ ■ ■ ■

## AUCHAN ET SYSTÈME U, DEUX GROUPES TRÈS COMPLÉMENTAIRES

Part de marché en valeur, en %, d'Auchan et de U, en cumul annuel mobile, à fin juin 2013

Source: Kantar; origine: distributeurs



Les réseaux de magasins des deux nouveaux alliés sont très complémentaires. Auchan est fort dans le Nord et en région parisienne; Système U dans toute la frange Ouest. Auchan est très fort en hypers; Système U, en supermarchés. Auchan est implanté dans les grandes métropoles, Système U préfère les zones périurbaines.

Centre-Ouest, tout comme son allié (11,1 % et 11,8 %). Partout ailleurs, les forces des deux groupes pourront s'additionner afin de combler leur retard sur la concurrence. Ensemble, ils pèseront 16,1 % du marché dans le Sud-Ouest, 17,9 % dans le Sud-Est, 17,5 % dans le Centre-Est et 20 % dans l'Est. « Pour faire vite, Auchan a une implantation de grosses unités concentrées dans les grandes métropoles,

alors que Système U est sur des formats plus petits en périurbains », résume Yves Marin, consultant chez Kurt Salmon. En cumulant leurs magasins par format, Auchan et Système U obtiennent le deuxième réseau de supermarchés de l'Hexagone, derrière Intermarché, et le troisième réseau d'hypermarchés, derrière Leclerc et Carrefour.

J.-B. D.



4

## Faut-il craindre un choc culturel ?



De tous les intégrés, Auchan aurait la culture terrain la plus ancrée. Quant à Système U, le groupement connaît des relations équilibrées entre adhérents et associés.

© ROUY EMILE

Mariage un groupe intégré et une coopérative n'a rien d'évident tant les organisations et les cultures peuvent être différentes. Mais, *a priori*, cela ne devrait pas être un problème dans ce cas. Déjà, ce n'est pas une première dans la famille Mulliez. En 2004, Leroy Merlin a racheté avec succès la centrale d'indépendants Domaxel, qui, forte des 308 magasins Weldom, pèse alors aux alentours de 300 millions d'euros. À l'époque, les plus pessimistes voient déjà les Mulliez ne garder que les points de vente les plus rentables et vendre le reste. Dix ans plus tard, Leroy Merlin est au top (+ 34 % de

■ ■ ■ ■ chiffre d'affaires, à 5,5 milliards d'euros), et Weldom a multiplié ses ventes par 2,6. Mais il ne faut pas croire à une formule miraculeuse non plus. En 2008, le regroupement des achats de Boulanger (encore les Mulliez) avec Gitem n'a pas suffi à relancer ce dernier.

## Alimenter la pompe à prix

Faut-il accuser la conjoncture? Toujours est-il que, six ans plus tard, Gitem ne va pas mieux que Connexion ou Expert. « Je ne crois pas qu'il y aura de choc culturel entre Auchan et Système U, estime Cédric Ducrocq, de Dia Mart. De tous les

intégrés, c'est Auchan qui a la culture terrain la plus marquée. Quant à U, c'est un groupement serein, avec une relation équilibrée entre adhérents et permanents. » Surtout, les deux groupes partagent des intérêts bien compris. « On sait que les deux cherchent un moyen d'alimenter la pompe à prix, et U est à la recherche d'un partenariat depuis longtemps, c'était public, rappelle Yves Marin, de Kurt Salmon. Ce groupement a franchi des étapes très importantes en conquête de parts de marché ces dernières années, mais il sait que c'est derrière lui, qu'il faut trouver autre chose. » ■

- **Système U** Près de un millier d'associés et 65 000 employés en France
- **Auchan** 60 000 employés en France, 47 % de salariés actionnaires détiennent 11,2 % du capital du groupe

J.-B. D.

5



## Quelle riposte faut-il attendre des rivaux ?

36%

La part de marché à se partager entre les 5 acteurs écartés du trio de tête de la distribution en France

Sources LSA, Kantar

La nouvelle d'une alliance entre Auchan et Système U a dû faire l'effet d'une bombe dans la plupart des états-majors de la distribution française, tant elle rebat les cartes. Les deux alliés, qui mettent sur la table « 60 % de leurs achats alimentaires en France », selon le calcul de Fabienne Caron, analyste chez Klepler Chevreux, vont lutter à armes égales avec Carrefour et Leclerc, dans la bataille des conditions d'achats et des prix bas. Mais ce n'est pas de ce côté-là que la pression sera la plus forte, analyse Cédric Ducrocq, PDG du cabinet Dia-Mart. « Pour Carrefour et Leclerc, cela accentue la concurrence, mais ne change rien de radical. Cela met surtout la pression sur les plus petits. » Même si Carrefour comme Leclerc tiennent à la symbolique du

leadership, aussi bien comme argument auprès de leurs fournisseurs que comme élément d'émulation interne, et qu'ils ne rateront pas l'occasion de rallier un des acteurs désormais isolé.

### Retour possible d'Inter chez Leclerc

De quoi raviver la vieille entière d'un retour d'Intermarché dans le giron du mouvement Leclerc (ils étaient ensemble jusqu'au schisme de 1969), ou celui de Cora chez Carrefour, dont il était au départ un franchisé. Une seconde hypothèse beaucoup plus plausible tant le groupe Delhaize, avec ses 58 hypers Cora et ses 134 supers Match pour 3,3 % de part de marché, semble toujours plus isolé. Une fragilité renforcée par la disparition, en début d'année, du fondateur et âme du groupe, Philippe Bouriez. Système U et Auchan auraient chacun cherché sans succès à se rapprocher des Bouriez, avant de nouer leur propre accord. Et des rumeurs d'une alliance à l'achat de Cora avec Carrefour ont longtemps couru.

Reste deux autres acteurs sous pression, les désormais 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> distributeurs en France. « Intermarché est sur une bonne dynamique, tandis que Casino est plus petit, moins en forme, plus fragmenté, indique un expert du secteur. Mais une alliance avec Intermarché est compliquée, ils ont des magasins partout. » En attendant, Jean-Charles Naouri, patron et propriétaire de Casino, qui n'a pas hésité à relancer la guerre des prix en France et semblait pouvoir en tirer profit à terme, pourrait se retrouver victime de cette alliance... L'arroseur arrosé. ■

J. P.



© BODIAS / ANDIA.FR