

Serge Papin. « Avec Auchan, nous pouvons aller chercher 25 % de parts de marché »

● **DISTRIBUTION** Le Vendéen Serge Papin, P-dg de Système U (70.000 salariés, 18,5 milliards d'euros de CA), revient sur les enjeux de la future alliance entre son groupement et le groupe nordiste Auchan. Entretien.

Vous avez scellé des fiançailles avec votre homologue nordiste Auchan de la famille Mulliez, où en est-on à ce jour, en vue du mariage futur ?

Il s'agit d'une alliance. Nous venons de vivre une première phase qui concerne les achats, de négociations des grandes marques ensemble, qui va déboucher sur une structure commune pérenne. Et nous envisageons une deuxième phase qui consistera à faire converger notre dispositif commercial. Pour aller plus loin, bien sûr, il faut que nous soyons en ordre de marche vis-à-vis de l'autorité de la concurrence qui n'a pas encore rendu son avis sur la phase 1. Une fois ces deux phases validées, rien ne s'opposera à ce que nous fassions converger un certain nombre de dispositifs entre Auchan et U qui concerneront plus le client.

À quel horizon l'espérez-vous ?

En fin d'année...

Cette alliance commence par les achats et puis plus précisément ?

Cela concernera l'aval pour être tout à fait clair. Il est certain qu'une enseigne comme Super U, peut être l'enseigne référente du nouvel ensemble en tant que supermarché. Il faudra aussi se poser la question de savoir si, pour l'hypermarché, l'enseigne Auchan n'est pas la plus appropriée aussi.

Ce n'est pas le mariage de la carpe et du lapin ?

Non. C'est un mariage de for-

mats très complémentaires : la plus belle enseigne d'hypermarchés et la plus belle enseigne de supermarchés en France, avec une complémentarité territoriale, ce qui est assez rare. Car nous n'avons pas trop de sites sensibles. Nous sommes multiformats - entre l'hyper, le super et la proximité -, multicanal - online, offline - et demain avec une puissance de feu avec peu de comparaison en France, sur des valeurs familiales communes. Mulliez est une famille, qui s'associe à une association de familles. Au fond, les valeurs familiales, les valeurs commerçantes et les valeurs de pérennité font que ni Auchan ni le groupement U ne sont susceptibles d'être influencés par des aspects financiers. Il n'y a pas d'actions en bourse. C'est un mariage assez innovant.

Cette union restera-t-elle bicéphale ? L'un ne prendra-t-il pas l'ascendant sur l'autre ?

Non, justement non ! D'ailleurs, cela surprend les pensées anciennes. D'abord, nous sommes assez paritaires ; il n'y a pas de plus gros ni de plus petit. Nous allons former un nouvel ensemble sur le modèle coopératif qui continue et va prendre de la puissance avec l'arrivée de nombreux magasins. Le modèle doit se développer. Il y aura un paritarisme et un équilibre assez intéressants.

Vous aviez déclaré que l'avenir même de votre système était menacé sans cette alliance ; vous en attendez quoi ?

Système U est un groupement



Serge Papin dirige un groupement de 1.600 magasins U, pour 70.000 salariés et 18,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 10 % de parts de marché en France.

de gens libres. N'ayant pas de contrat alors que tous les autres sont verrouillés, certains comme Leclerc ou Carrefour vont chasser sur nos terres et essayer de débaucher. Leclerc a réussi à prendre le magasin U de Bain-de-Bretagne dont je ne suis pas sûr qu'il ait fait la meilleure opération. Nous en avons aussi perdu du côté de Brest. C'est dommage car ils avaient l'opportunité de faire partie du premier groupe français. Il y avait une vraie menace de pérennité. Donc, nous allons profiter de cette alliance pour fermer le mercato, parce que nous avons un projet très ambitieux en gardant le modèle coopératif.

Quels sont les taux de croissance attendus ?

L'ambition de cette alliance, qui suppose que tous les cliquants soient au vert, est de regrouper jusqu'à 200 hypermarchés, plus de 1.000 supermarchés et plus de 1.000 magasins de proximité. Nous pouvons aller chercher, dans une ambition raisonnable, 25 % de parts de marché en France. Nous en attendons une croissance très importante. Sur nos forces actuelles, Auchan et nous, nous pesons 22 % (NDLR : 10 % pour Système U, 12 % pour Auchan). C'est-à-dire que nous allons chercher 3 %, ce n'est quand même pas rien !

La concurrence s'organise aussi...

Nous avons provoqué un mouvement. Il y a eu beaucoup d'effets de réaction. Nous avons partagé une vision avec Auchan. Un regroupement uniquement à l'achat n'est pas pérenne ; c'est difficile d'être concurrents et partenaires.

En terme de changement d'enseignes, à quoi doit-on s'attendre ?

Je n'ai pas encore la carte... Je ne vais pas faire des effets d'an-



nonce sur ce sujet. Respectons l'autorité de la concurrence dans ce domaine. Les commerçants de Système U sont des indépendants, ils doivent être à l'aise. Nous devons rassurer tout le monde.

On imagine l'intérêt d'Auchan de mettre un pied plus ferme dans l'Ouest...

Oui, ça peut les intéresser, je pense... [rires]

Propos recueillis par
Géry Bertrande