

Dany Vyt

Maître de Conférences, Centre de Recherche en Economie et Management (CREM UMR
CNRS 6211), IGR-IAE Rennes, dany.vyt@univ-rennes1.fr

Magali Jara

Maître de Conférences, Laboratoire d'Economie et de Management
(LEMNA), IUT de Saint Nazaire-Université de Nantes, magali.jara@univ-nantes.fr

Gérard Cliquet

Maître de Conférences, Centre de Recherche en Economie et Management (CREM UMR
CNRS 6211), IGR-IAE Rennes, gerard.cliquet@univ-rennes1.fr

L'alliance ratée Auchan-Système U

Résumé:

Ce travail consiste à mesurer les enjeux des fusions-acquisitions au sein des réseaux de distribution. L'évolution des rapprochements dans ce secteur qui passe d'une compétition à une coopétition est détaillée avant d'évoquer les enjeux territoriaux des politiques de rapprochement des réseaux. Nous étudions en détail le cas de la fusion avortée entre les groupes *Auchan* et *Système U*. A partir de l'entropie relative, indice qui permet de mesurer la dispersion spatiale d'un réseau, nous quantifions l'apport en matière de couverture territoriale d'un tel transfert d'enseignes. Alors que la mise en commun des moyens, notamment en ce qui concerne la mutualisation des centrales d'achat dans une logique de *sourcing* transcende la forme organisationnelle des parties prenantes, l'échange de magasins au sein de ce type d'organisation hybride était voué à l'échec.

Mots-clés : Auchan, Acquisitions, Fusions, Entropie, Système U.

Auchan and Systeme U: a failed merger

Abstract:

The objective of this paper is to measure the challenges of mergers and acquisitions within the retailing networks. We measure the evolution of the mergers in the retail field which moves from a competition to a coopetition. Then, we discuss the territorial stakes of the mergers and acquisitions activity in the retailing. We study in detail the case of the failed merger between the Auchan Group and the U Group. We used relative entropy to quantify the contribution in terms of territorial coverage. Finally, the limits of mergers and acquisitions, in particular in terms of organizational incompatibility, are highlighted.

Key-words: Auchan, Acquisitions, Entropy, Mergers, Système U.

Résumé Managérial

Dans le cadre d'un affrontement concurrentiel des réseaux, les fusions-acquisitions ont toujours animé le développement des réseaux de distribution en général. Traditionnellement en compétition les uns avec les autres, les distributeurs alimentaires se veulent aujourd'hui plus timorés en matière de fusions-acquisition : ils cherchent davantage à coopérer qu'à fusionner afin de mieux maîtriser les turbulences du marché. *Auchan* et *Système U* présentent l'alliance la plus aboutie allant jusqu'à envisager un échange d'enseignes permettant à la fois de maximiser les forces commerciales de chacun et de pallier les faiblesses organisationnelles de leur structure. Le groupe Auchan envisageait alors de passer sous franchise les hypermarchés du groupe U tandis que les supermarchés Simply Market du groupe Auchan deviendraient des Super U.

L'objectif de ce travail consiste à mesurer les enjeux des fusions-acquisitions au sein des réseaux de distribution. Nous mesurons l'évolution des rapprochements dans ce secteur qui passe d'une compétition à une coopération : les alliances entre enseignes décrivent une coopération de type horizontal dont l'objectif vise à augmenter leur pouvoir de négociation auprès des fournisseurs de marques nationales et internationales.

Quid des enjeux territoriaux des politiques de rapprochement des réseaux ? La fusion *Auchan* et *Système U* aurait-elle permis à chaque réseau d'améliorer sa couverture territoriale ? Nous quantifions l'apport en matière de couverture territoriale d'un tel transfert d'enseignes, à partir de l'entropie relative, indice qui permet de mesurer la dispersion spatiale d'un réseau. Les résultats confirment l'intérêt en matière d'enjeux spatiaux pour le groupe Auchan qui disposerait alors d'un meilleur maillage territorial pour ses hypermarchés après rachat des Hyper U. A contrario, en acquérant des supermarchés Simply Market implantés dans les mêmes départements que ses Super U actuels, le groupe *Système U* favoriserait la concentration sur quelques départements sans amélioration de sa couverture nationale. Enfin, les limites des fusions-acquisitions, liées notamment aux problèmes d'incompatibilité organisationnelle sont mises en avant.

L'alliance ratée Auchan-Système U

Introduction

Au terme d'une analyse exhaustive de la littérature relative aux stratégies spatiales des réseaux, Cliquet (2002) rappelle que l'expansion des réseaux recouvre plusieurs réalités : un développement à partir des points de vente existants (*remodeling*, agrandissement..) ou bien à partir de l'ouverture de nouvelles unités. Nous situons cette recherche dans ce deuxième axe de croissance externe. A partir d'une analyse du parc de supermarchés et d'hypermarchés, Cliquet et Rulence (1998) mettent en lumière l'intérêt de la couverture territoriale lors de fusions-acquisitions pour les distributeurs. S'appuyant sur la théorie de la percolation, Cliquet et Guillo (2013) démontrent l'intérêt pour un réseau de bien mailler son territoire pour améliorer sa notoriété d'une part, et gagner en productivité d'autre part, une bonne couverture territoriale permettant entre autres d'améliorer les coûts logistiques de l'enseigne.

Dans le cadre d'un affrontement concurrentiel des réseaux, les fusions-acquisitions ont toujours animé le développement des réseaux de distribution en général (Le Roy, 2004b) et de distribution alimentaire en particulier. Par exemple en 1999, Carrefour lance ainsi une OPE amicale sur le groupe Promodès, propriétaire entre autres des hypermarchés Continent et des supermarchés Champion, et devient ainsi le deuxième distributeur mondial. Depuis, les distributeurs se veulent plus timorés en matière de fusions-acquisitions. Ils cherchent davantage à coopérer qu'à fusionner. Quinze années se sont écoulées avant d'observer à nouveau des mouvements de rapprochement entre les enseignes de distribution alimentaire françaises. En 2014, de nouvelles alliances apparaissent. Casino et Intermarché ont créé une centrale spécifique d'achats afin de négocier de meilleures conditions auprès des fournisseurs. Puis l'enseigne Cora adhère à la centrale de Carrefour. Enfin, les U ont confié un mandat de négociation à Auchan.

Ces alliances récentes créent une rupture dans la manière d'observer ces entreprises. Traditionnellement en compétition les unes avec les autres, il s'agit à présent de coopérer afin de mieux maîtriser les turbulences du marché.

Auchan et Système U présentent un projet de fusion très aboutie dépassant le cadre du *sourcing* et allant jusqu'à envisager un échange d'enseignes permettant à la fois de maximiser les forces commerciales de chacun et de pallier les faiblesses organisationnelles de leur

structure. Toutefois, cette alliance, qualifiée de fusion par l'Autorité de la concurrence, ne verra pas le jour puisque les deux groupes ont renoncé à leur projet de rachat croisé d'enseignes le 13 juillet 2016.

L'objectif de ce travail consiste à mesurer les enjeux des fusions-acquisitions au sein des réseaux de distribution. Nous mesurerons alors l'évolution des rapprochements dans ce secteur qui passe d'une compétition à une coopération avant d'évoquer les enjeux territoriaux des politiques de rapprochement des réseaux. Puis, nous étudierons en détail le cas de la fusion avortée entre les groupes *Auchan* et *Système U* et chercherons à quantifier l'apport en matière de couverture territoriale d'un tel transfert d'enseignes. S'agit-il pour chacun de conquérir de nouveaux territoires ? Les résultats issus d'un calcul d'entropie relative tempère cette idée et nous amène à conclure que les enjeux des fusions-acquisitions se situent ailleurs que dans la couverture territoriale.

1. Les enjeux des fusions-acquisitions : de la compétition à la coopération.

Les recherches sur les stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983 ; Le Roy, 2004 ; Yami et Le Roy, 2006 ; 2010) révèlent la nécessité de concilier compétition et coopération. C'est ainsi que peut se définir la coopération, comme une relation intermédiaire (Koenig, 1996) faisant coexister à la fois l'état de concurrence et de coopération. Quels en sont les enjeux stratégiques et tactiques, notamment en termes de couverture territoriale ?

1.1. Les avantages stratégiques et tactiques des fusions-acquisitions

Bien que l'intérêt stratégique de fusions-acquisitions dans la distribution ne fasse l'objet d'aucun consensus (Filser, 1998 ; Kerin, 1985 ; Kumar et al., 1991 ; Moatti, 2005), le rapprochement des réseaux présente des avantages stratégiques et tactiques, voire une amélioration des performances financières (Kumar et al., 1991 ; Moatti, 2005). Le premier avantage est l'atteinte de la taille critique, au sens d'une domination par les coûts dans la terminologie de Porter (1982), permettant de maintenir une position de leader/co-leader sur le marché (Chien et Peng, 2005). Le second avantage traite des synergies réalisées (Tsai, 2002) entre les entités, permettant à chacun de gagner en compétences, en ressources (Bengtsson et Kock, 2000) et en réactivité améliorant *in fine* l'innovation dans chaque réseau. Le partage des connaissances (des informations), des savoir-faire (logistiques et de produits) et des

« bonnes pratiques » conduisent à obtenir un gain d'apprentissage supérieur et plus rapide en comparaison d'une entreprise seule.

De leur côté, les alliances entre enseignes décrivent une coopération de type horizontal dont l'objectif vise à augmenter leur pouvoir de négociation auprès des fournisseurs de marques nationales et internationales. Ces derniers se retrouvant ainsi devant quatre centrales au lieu de sept (réalisant plus de 90% des ventes de PGC). Cet effet « taille » recherché, conduit à une forte concentration du marché puisque les quatre premiers groupes représentent désormais chacun plus de 20% de parts de marché. Plus précisément, en 2016, Casino et Intermarché captent 25,9% du marché en volume, Carrefour/Cora (groupe Provera) 22,7% et Système U/Auchan 20,3%¹. Il s'agit là d'un des leviers fondamentaux de la taille critique remis en cause par Filser (1998).

La massification des achats de marques nationales (100 fournisseurs de marques nationales alimentaires sont concernés ; 50 fournisseurs en non alimentaires²) permettra de légitimer le discours orienté prix face au groupement E.Leclerc, et de retrouver une rentabilité en abaissant le coût unitaire des produits. Le prix devient en cela un prérequis nécessaire pour toutes les marques et toutes les enseignes. Auchan s'allie pour le prix des marques nationales et internationales avec l'enseigne Metro (en plus de l'alliance formée avec Système U) ; Casino et Dia (enseigne rachetée par Carrefour en 2014) développent des services communs internationaux visant à terme la collecte des données clients et la mutualisation des négociations de leurs MDD. Tous ces accords s'inscrivent dans une logique de *sourcing* et de réduction du coût des achats par les différentes enseignes.

Concernant les axes « valeur », à savoir ceux liés à l'unicité perçue par le consommateur, ils restent intégrés et protégés par chaque enseigne. Ils comprennent entre autres : les valeurs et les engagements de l'enseigne et la vente en points de contact (en magasins et on-line). Autrement dit, les sources d'unicité perçue telles que les dimensions relationnelles et expérientielles du positionnement des distributeurs sont préservées individuellement. Ces axes conduisent à questionner les distributeurs sur leurs efforts marketing alloués à leur offre et à leur système de vente. Les achats n'étant plus une source de différenciation, la vente devient la priorité déterminante de la performance des distributeurs.

¹ Source : Kantar Worldpanel sur l'univers PGC-Frais LS, janvier 2016

² www.olivierdauvers.fr, 22/12/2014

Les objectifs traditionnels du marketing s'imposent par conséquent au cœur des discussions : faire connaître sa différence, faire aimer et faire acheter, autrement dit, le bon produit (qualité et diversité de l'assortiment, unicité de gammes de MDD) faisant sens pour le consommateur doté des « bonnes valeurs » (distinctes des autres) au bon endroit (user des synergies organisationnelles et technologiques optimisant ainsi la complémentarité des canaux off-line et on-line).

1.2 Les enjeux territoriaux : une évolution sous contraintes législatives

Le contexte législatif français peut conditionner le déploiement de nouvelles unités commerciales sur le territoire et influencer les stratégies des réseaux. Traditionnellement présente, la législation française renforce son autorité depuis les lois Royer de 1973 et Raffarin de 1996. Cette dernière loi, fixant le seuil d'autorisation à 300 m² pour les magasins à dominante alimentaire, accélère alors de nombreux mouvements d'acquisitions dans le paysage commercial français (Cliquet et Rulence, 1998). Dans un contexte de crise économique, la loi de modernisation de l'économie (LME) promulguée le 5 août 2008 a pour objectif de raviver la concurrence pour relancer le pouvoir d'achat. Elle fixe à 1000 m² le seuil au-delà duquel, l'obtention d'une autorisation d'ouverture³ est nécessaire, permettant ainsi aux plus petites surfaces, notamment les hard-discounters d'accroître leur surface commerciale sans conditions, dans les limites précitées.

Ces textes modifient considérablement et durablement les stratégies des grands distributeurs. Ils doivent désormais à nouveau compter sur les implantations internationales, acquisitions et prises de participation comme financement de leur croissance externe (Cliquet et al., 2000). De manière générale, dans les pays où la législation se veut très présente, la stratégie par acquisition des concurrents permet de compléter le réseau existant et représente un mode d'expansion privilégié. S'agit-il de la vocation première du transfert d'enseignes entre Système U et Auchan ? Cherchent-ils à améliorer leur maillage ?

2. L'amélioration de la couverture territoriale : l'alliance Auchan et Système U

Le groupe *Auchan* génère plus de 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires tandis que *Système U* se range à la sixième position avec un chiffre d'affaires estimé à plus de 23,6

³ Autorisation obtenue par CDAC : Commission Départementale de l'Aménagement Commercial

milliards d'euros⁴. Chacun pèse plus de 10% de part de marché sur le territoire national. Ces deux piliers du commerce de détail français ont déposé devant l'Autorité de la concurrence leur projet d'alliance le 30 décembre 2015. Le groupe *Auchan* envisageait alors de passer sous franchise les hypermarchés du groupe U tandis que les supermarchés Simply Market du groupe *Auchan* deviendraient des Super U. Cette demande de rachat croisé permettait à chacun des réseaux de consolider sa position sur son format de prédilection : Auchan possède 80% d'hypermarchés alors que Système U compte 72% de supermarchés. Auchan serait donc devenu 100% hyper et Système U 100% super. Si la puissance de la couverture territoriale n'est plus à démontrer (Cliquet, 1998 ; Cliquet, 2000 ; Guillo, 2008 ; Hexter et Snow, 1974 ; Rulence, 2003), les fusions-acquisitions peuvent devenir un facteur clé de succès dans la stratégie d'optimisation du maillage territorial (Cliquet et Rulence, 1998). Même si le périmètre exact de ce transfert d'enseigne reste confidentiel, nous chercherons donc à mesurer les enjeux spatiaux liés au projet avorté d'alliance entre *Auchan* et *Système U*, alliance encore une fois considérée comme une fusion par l'Autorité de la concurrence en vertu du droit de la concurrence et compte tenu des chevauchements d'activité dans environ 400 zones qu'elle entraînerait (Detroyat, 2015).

2.1 L'entropie relative et les bases de données

Nous proposons de mesurer la couverture territoriale d'un réseau à partir de l'entropie relative. L'entropie se veut un indice de la concentration d'un réseau (Hexter et Snow, 1974). L'entropie relative permet de mesurer la dispersion spatiale de la manière suivante :

$$E = - \sum_{i=1}^k f_i \cdot \text{Log}(f_i)$$

avec : E = entropie ; k = nombre de zones géographiques concernées ;

f_i = fréquence des unités dans une zone ($f_i = n_i/N$) ;

n_i = nombre de magasins dans la zone i ;

N = nombre totale de magasins.

On transforme l'entropie obtenue en entropie relative : entropie relative = $E/\text{Log } k$, avec k afin de disposer d'une valeur comprise entre 0 et 1 permettant ainsi les comparaisons

⁴ Source : Distribook, février 2017.

(Cliquet, 1998). Notre espace géographique de référence sera donc le territoire français. Le maillage de référence quant à lui sera le département : nous retiendrons plus précisément les 94 départements de la France métropolitaine. La Corse est exclue de l'analyse afin d'assurer une continuité du territoire (Cliquet, 1998 ; Rulence, 2003) et de fait, de travailler sur un réseau cohérent (Cliquet et Guillo, 2008). Par ailleurs, les départements concentrent les autorités compétentes en matière d'autorisation d'ouverture des nouveaux points de vente à travers les CDAC (Commission Départementales d'Activités Commerciales de la loi LME).

L'objectif de cette recherche consiste à analyser la couverture territoriale des réseaux de points de vente, notamment après l'intégration d'un concurrent. Notre application se fera sur le cas particulier du groupe *Auchan et Système U*. Cette fusion aurait-elle permis à chaque réseau d'améliorer sa couverture territoriale ?

2.2 Résultats

Le réseau d'hypermarchés Auchan affiche un maillage territorial non homogène et ce malgré le rachat du groupe Docks de France en 1996. Originaire du Nord de la France, ce réseau y concentre encore une grande partie de son activité. Ainsi, la région des Hauts de France représente-t-elle près de 20% des hypermarchés Auchan. A contrario, le groupe absent de 40 départements n'a par exemple aucun hypermarché en région Bretagne.

Le groupement *Système U*, exploitant 70 Hyper U au moment du dépôt de la demande d'alliance (Detroyat, 2015), connaît également une forte disparité en termes de couverture territoriale étant absent de 58 départements alors qu'il affiche une forte densité dans l'Ouest de la France. Ces deux réseaux très concentrés sur certaines zones et peu dans d'autres affichent-ils pour autant une complémentarité ? Un transfert d'enseigne, les Hyper U devenant hypermarchés Auchan, permettrait une répartition plus homogène des points de vente.

Pour quantifier un gain éventuel en matière de couverture territoriale, nous avons calculé l'entropie relative de chacun de ces réseaux, avant et après transfert d'enseigne. Actuellement, le groupe *Auchan* affiche une entropie relative de 0,837 pour son réseau d'hypermarchés (tableau 1). Rappelons que l'entropie relative est comprise entre 0 et 1. Plus cette dernière se rapproche de 1, meilleure est la répartition des points de vente sur l'ensemble du territoire. Après rachat hypothétique des hypermarchés du groupement *Système U* par *Auchan*, l'entropie augmente et s'établit à 0,890.

	Situation actuelle	Après alliance
Hypermarchés Auchan	0,837	0,890
Super U	0,922	0,917

Tableau 1. Entropies relatives actuelles et après transfert d’enseigne

La hausse de cet indice de couverture territoriale confirme l’intérêt en matière d’enjeux spatiaux pour le groupe Auchan. Cet échange d’enseigne permettrait au groupe *Auchan* d’être présent en Bretagne notamment, mais cela impliquerait également de renforcer sa position dans certains départements, dans lesquels il est déjà présent. Ainsi, dans la région Pays de la Loire, le groupe *Auchan* dispose pour l’heure actuelle de 5 hypermarchés, et passerait alors à 22 en cas de transfert d’enseigne ce qui pourrait amener l’Autorité de la concurrence à exiger la cession de certains d’entre eux comme cela a pu être imposé lors de fusions-acquisitions précédentes (suite à l’OPE de Carrefour sur Promodès par exemple). Quid du transfert d’enseigne pour le format des supermarchés ? Les 269 Simply Market du territoire métropolitain se concentrent principalement sur quelques grandes régions telles que le Nord et l’Est de la France. Alors qu’aucun Simply Market n’est recensé en Bretagne, cette région comptabilise 33 supermarchés du groupe *Système U*.

Bien qu’étant absent de 12 départements, les 678 Super U de la France métropolitaine affichent une très bonne couverture territoriale avec une entropie relative de 0,922 (Tableau 1). Dès lors, le transfert d’enseigne permettrait-il au groupement d’indépendants U d’améliorer encore cet indice ? Si la fusion permet au groupe *Système U* de couvrir plus de 90% des départements l’indice de couverture territoriale quant à lui se dégrade légèrement passant de 0,922 à 0,917 confirmant ainsi le faible attrait de cette alliance en termes de couverture territoriale pour le groupement *Système U* (Detroyat, 2015). En acquérant des supermarchés implantés dans les mêmes départements que ses Super U actuels, le groupe favorise la concentration sur quelques départements, ce qui explique que l’entropie conjointe des enseignes Super U et Simply Market soit plus faible que l’entropie individuelle des Super U. Nos conclusions confortent les résultats de Cliquet et Rulence (1998) et démontrent que l’intérêt actuel des rapprochements entre enseignes se situe parfois ailleurs que dans la couverture territoriale. Là encore, l’Autorité de la concurrence à exiger la cession de certains magasins. Serge Papin, responsable du groupement *Système U* a précisé dans une interview (Bertrand, 2017) : « *L’Autorité de la concurrence a inclus le “drive” dans son analyse, y compris Chronodrive, la filiale du groupe Auchan. Cela a sensiblement augmenté le nombre*

des sites où la fusion posait problème en termes de concurrence... A l'origine, leurs 250 supermarchés Simply Market devaient passer sous la bannière Super U et une vingtaine d'Hyper U devaient devenir Auchan. Nous avons imaginé un compromis, mais nous ne gagnions qu'une petite partie du réseau Simply Market tout en conservant les restrictions de l'Autorité de la concurrence. Le jeu n'en valait pas la chandelle.». Le groupement d'indépendants n'abandonne pas pour autant l'idée d'expansion géographique et prévoit l'ouverture de 220 supermarché et 30 hypermarchés supplémentaires d'ici 2022. (Bouleau, 2017).

3. Les limites des fusions-acquisitions ?

Force est de constater que la coopération actuelle entre les distributeurs reste partielle. A ce stade, il semble que la coopération mise en place par les distributeurs ne serve qu'une dimension transactionnelle reposant sur un effet « volume » national et international orientés vers les produits alimentaires et qui a fait l'objet de fortes critiques (Filsler, 1998). Outre les problèmes posés par les chevauchements d'activité déjà évoqués, l'Autorité de la concurrence pointe la création d'une centrale d'achat commune suite à l'alliance *Auchan-Système U* ce qui risquerait de porter « atteinte à la concurrence sur le marché amont de l'approvisionnement en produits de grande consommation » (Detroyat, 2015).

De plus, cette alliance entraînerait une restructuration de la gouvernance qui deviendrait commune entre les deux groupes et porterait le nom de Conseil d'Alliance Stratégique composé à parité par des représentants d'Auchan et Système U, et destiné à valider les grandes orientations stratégiques (Detroyat, 2015). Risque de chevauchements, d'atteinte à la concurrence au niveau des fournisseurs et fusion de la gouvernance : on comprend alors pourquoi la Commission européenne s'est dessaisie du dossier et l'a renvoyé auprès de l'Autorité de la concurrence française.

Concernant le dernier point, à savoir la gouvernance commune, il est à noter que fusionner la structure de gouvernance d'un groupe familial (Auchan) et d'un groupement d'indépendants à structure coopérative (Système U), relève de la gageure. En effet, Le groupe familial Auchan est géré selon une structure traditionnellement très hiérarchisée contrairement à Système U où les décisions sont prises suivant un processus démocratique fondé sur la solidarité (Cassou, Cliquet et Perrigot, 2016). Selon ces auteurs, la solidarité au sein d'un groupement de type coopératif se décompose en plusieurs types de solidarité : économique,

juridique, politique, technique, managériale et financière. Comment alors faire cohabiter deux types de structures de gouvernance a priori incompatible sur le papier ? Cette question revient à souligner la difficulté de ce que certains auteurs nomment l'hybridation organisationnelle (Bradach, 1998). Une organisation hybride mélange des statuts juridiques différents pour créer un nouveau statut juridique : il ne faut donc pas confondre hybridation et mixité. L'exemple désormais classique se trouve dans les réseaux de franchise où la mixité consiste à faire cohabiter des unités de vente (magasins, hôtels, restaurants...) gérés en franchise et d'autres appartenant en propre au franchiseur. En revanche, l'hybridation consiste à créer un statut dit « hybride » en mélangeant des dispositions propres à la franchise et d'autres au succursalisme. C'est le cas de ce qu'on appelle le « *management contract* » ou contrat de gestion (et non comme on dit à tort franchise financière) souvent utilisé dans l'hôtellerie. Cette organisation hybride implique un « franchisé » qui investit et un franchiseur qui gère l'unité de vente : on peut aisément entrevoir les problèmes que peut rencontrer l'investisseur (qui n'est donc pas un vrai franchisé) pour connaître le chiffre d'affaires de son unité de vente et donc la redevance qu'il est censé toucher.

Rappelons que Williamson (1991, p. 275) « mesure » en quelque sorte les structures des organisations suivant un continuum allant de la hiérarchie au marché. Or, dans le cas de l'alliance entre Auchan et Système U, nous partons effectivement d'une structure très hiérarchique composée d'un conseil d'administration dirigeant une « armée » de salariés pour aboutir à un groupement d'entreprises indépendantes qui prennent leurs décisions au sein de l'assemblée générale des adhérents propriétaires de leur(s) magasin(s). On peut alors raisonnablement se demander si le Conseil d'Alliance Stratégique prévu pour « gouverner » l'alliance n'aurait pas eu pour seule fonction de s'occuper de la centrale d'achat commune avec tous les travers que cela implique aussi bien sur le plan juridique que managérial. Finalement, l'alliance a échoué car selon Serge Papin (Bertrand, 2017) : « *Mais ce qui a le plus compté, c'est la nouvelle équipe de direction d'Auchan et sa nouvelle stratégie de généralisation de l'enseigne Auchan sur tous les formats. Ce n'était plus possible.* » Alors que la mise en commun des moyens, notamment en ce qui concerne la mutualisation des centrales d'achat dans une logique de *sourcing* transcende la forme organisationnelle des parties prenantes, l'échange de magasins au sein de ce type d'organisation hybride était vouée à l'échec.

Conclusion

La grande distribution alimentaire française connaît de nombreux bouleversements actuellement. Alors que la loi LME a vocation à densifier la concurrence entre les points de vente, les réseaux doivent désormais composer avec le comportement omni-canal des consommateurs. Alors que le territoire national était presque à saturation d'offre commerciale en 1998 (Cliquet et Rulence, 1998) le nombre d'ouvertures de cesse d'augmenter. Avec plus de 2120 hypermarchés, 5960 supermarchés et 4150 hard discounters⁵, la France affiche une très forte densité commerciale. En effet, les hypermarchés couvrent plus de 11,5 millions de m² tandis que les supermarchés occupent plus de 7,5 millions de m² ! Toutefois, la course aux mètres carrés et aux grands magasins semblent atteindre ses limites. Ainsi, les 100 plus gros hypermarchés français en 2017 affichent-ils à eux seuls un chiffre d'affaires en baisse de 295 millions d'euros par rapport à l'année précédente⁶.

De plus, les distributeurs évoluent d'une stratégie unique *brick and mortar*, fondée sur un réseau physique de points de vente, vers un système *click and mortar* en combinant la force de chacun des canaux de distribution. Enfin, l'arrivée en juin 2017 d'un nouveau concurrent américain sous l'enseigne CostCo risque de perturber encore plus les réseaux traditionnellement présents. Dès lors, les fusions-acquisitions notamment des centrales d'achat et le passage d'une compétition à une coopération prend tout son sens mais soulève de nombreuses interrogations. En effet, les nouveaux facteurs clés de réussite conduiront à rechercher l'unicité des politiques commerciales ; à orienter les efforts vers la construction d'actifs inimitables tactiques et opérationnels et à ne partager que les compétences et ressources non perçues par le client. Par ailleurs, la diffusion des réseaux sur le territoire français est-telle aujourd'hui que toute fusion, acquisition ou encore transfert d'enseignes n'apporte qu'un gain relatif en termes de couverture territoriale. Enfin, les limites des fusions-acquisitions, liées notamment aux problèmes d'incompatibilité organisationnelle et d'hybridation organisationnelle (Bradach' 1998) ne peuvent être ignorées. Comment alors faire cohabiter deux types de structures de gouvernance a priori incompatible?

⁵ Source : LSA Expert, juillet 2017

⁶ Source : A. Lejeune, 2017, Linéaires n° 335, Mauvaise pente, mai 2017.

Références

- Astley W., Fombrun C. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8, 4, 576-587.
- Bengtsson M., Kock S. (2000). Coopetition in business networks–To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 5, 411-426.
- Bertrand P. (2017), Serge Papin: “Système U est de retour”, *Les Echos*, 18 janvier.
- Bouleau C. (2017), Système U régénère sa croissance, *Challenges*, 23 mars.
- Bradach J. L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- Cassou F., Cliquet G., Perrigot R. (2016) L’importance de la solidarité au sein des réseaux de vente au détail : le cas du commerce coopératif et associé à dominante alimentaire, *Management & Avenir*, 89, 153-174.
- Chien T.-H. et T.-J. Peng, (2005). Competition and cooperation intensity in a network – a case study in Taiwan simulator industry. *Journal of American Academy of Business*, 7, 2, 50-155.
- Cliquet G. et Rulence D. (1998), Les opérations d’acquisition des distributeurs en France : mesure de la couverture spatiale des réseaux de points de vente, *Décisions Marketing*, 15, 17-27.
- Cliquet G. (2000), Large format retailers: a French tradition despite reactions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7, 3, 183-195.
- Cliquet G. (2002). La localisation commerciale : méthodes, stratégies et perspectives, in Gérard Cliquet et Jean-Michel Josselin, *Stratégies de la localisation des entreprises commerciales et industrielles*, De Boeck Supérieur « *Economie, Société, Région* », p. 39-68.
- Cliquet G. et Guillo P.A. (2013), Retail network spatial expansion: an application of the percolation theory to hard discounters, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 173-181.
- Detroyat O. (2015), L’Autorité de la concurrence scrute le rapprochement Auchan-Système U, *Le Figaro*, 01 septembre.
- Filser M. (1998), Taille critique et stratégie du distributeur: analyse théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, 15, 7-16.
- Guillo P.A. (2008), Les stratégies d’expansion dans la grande distribution : le cas des maxidiscompteurs en France, *Décisions Marketing*, 50, 7-18.

- Hexter J.L. et Snow J.W. (1974, Relative entropy and performance, *Nebraska Journal of Economics Business*, 13, 1, 30-37.
- Kerin R.A. et Varaiya N. (1985), Mergers and acquisitions in retailing: a review and critical analysis, *Journal of Retailing*, 61, 1, 9-33.
- Koenig G. (1996). *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.
- Kumar V., Kerin R.A. et Pereira A. (1991), An empirical assessment of merger and acquisition activity in retailing, *Journal of Retailing*, 67, 3, 321-338.
- Le Roy F. (2004a), Les stratégies collectives « agglomérées » : une analyse historique de l'industrie de la conserve de poissons, *Colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montpellier, 1-16.
- Le Roy F. (2004b), L'affrontement dans la relation de concurrence, *Revue Française de Gestion*, 158, 1, 179-193.
- Moatti V. (2005), L'influence du mode de développement sur les avantages liés à la taille : une étude empirique dans le secteur de la grande distribution au niveau mondial, *Finance Contrôle Stratégie*, 8, 3, 145-176.
- Porter M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.
- Rulence D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 65-80.
- Tsai W. (2002), Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing, *Organization Science* 13, 2, 179-190.
- Williamson O. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Yami, S., Le Roy F. (2006), *Stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions Management et Société.
- Yami, S., Le Roy F. (2010), *Stratégies de coopération : rivaliser et coopérer simultanément*, De Boeck.