

Les nouveaux enjeux de la grande distribution

Dominique Schelcher

PDG

SYSTÈME U

Mercredi 28 Février 2024

COMPTE RENDU

Par Wavestone



Le 28 février 2024, Le Club Les Echos Débats Prospective, en partenariat avec Wavestone et l'IESEG School of Management recevait, Dominique Schelcher, PDG de SYSTÈME U pour échanger autour du thème : « **Les nouveaux enjeux de la grande distribution** ».



Système U est une coopérative de commerçants de grande distribution française, rassemblant les enseignes Hyper U, Super U, U Express et Utile. Le groupe emploie 73 000 personnes, et regroupe 1 601 magasins, dont 105 sont implantés dans les territoires ultramarins ou autres pays étrangers, en Afrique notamment. Les magasins U sont à dominante alimentaire, forts en produits frais traditionnels, proposant également du bazar et du textile ainsi qu'un service de courses en ligne.

Dominique Schelcher
PDG
SYSTÈME U

📅 Mercredi 28 février 2024 à 18h00

“ **Les nouveaux enjeux de la grande distribution** ”

LE CLUB
LesEchos
DÉBATS

PROSPECTIVE



Informations et inscriptions :
www.leclub-lesechos-debats.fr

Événement co-organisé avec :

The Positive Way
WAVESTONE



IESEG
SCHOOL OF MANAGEMENT

Xavier Baudouin, associé Retail & Consumer Goods chez **Wavestone**, a introduit le débat en dressant le portrait de la grande distribution, aujourd’hui confrontée à un exercice délicat. Il faut :

- Survivre dans un **marché saturé et très compétitif**, où les perspectives de croissance s’appuient surtout dans des stratégies de croissance externe (rachat des magasins de Casino).
- Adapter son offre et son modèle à une **société qui a évolué** (aujourd’hui, seuls 11% des foyers en France comptent plus de 4 personnes, donc le caddie a fortement évolué).
- Composer avec une **forte inflation** depuis 2 ans qui oblige les consommateurs à modifier leurs habitudes d’achats (32% déclarent qu’ils font diminuer leurs dépenses d’alimentation) et qui fait exploser les factures d’énergie.
- Répondre aux **injonctions contradictoires** « Nourrir la France, au meilleur prix, en limitant l’impact environnemental ».

Demain, le visage de la grande distribution va se modifier pour répondre aux nouveaux modes de consommation et aux enjeux du XXI^e siècle :

- **Encore plus d’hybridation online/offline du commerce** : le consommateur est devenu hybride dans ses comportements d’achat, et cela semble se traduire en perspectives de croissance pour les distributeurs (en 2024, le e-commerce représenté 15,4% du CA de Walmart en passant le cap significatif des 100 mds de \$).
- **Plus de responsabilité** (protection de l’environnement, mais aussi bien-être animal ou droits de l’homme) souhaitée par les consommateurs : 69% d’entre eux souhaitent consommer de façon plus responsable dans l’alimentaire... mais 57% déclarent ne pas être prêt à payer plus.

Avec **l’IA comme accélérateur** ? C’est ce que pensent 63% des dirigeants, qui identifient l’IA comme la technologie la plus prometteuse pour l’avenir de leurs activités.

- De nombreux cas déjà mis place pour la grande distribution : Carrefour génère votre liste de course en intégrant vos contraintes (prix, allergie) et Walmart utilise un chatbot pour faciliter les négociations avec ses fournisseurs.
- Mais être plus responsable grâce à l’IA, est-ce possible ? Extrêmement énergivore, l’IA se veut pourtant green et éthique (optimisation de l’énergie, mesure de l’empreinte carbone, exploitation éthique des données).

Fin du mois ou fin du monde, humain ou digital, grandes surfaces ou petites surfaces, marques distributeurs ou marques nationales... l'enjeu de la « **bonne** » distribution n'est peut-être pas de donner une réponse ferme, mais de **placer le curseur au bon endroit**.

Interrogé par Dominique Seux, Dominique Schelcher a partagé sa vision sur les différentes thématiques suivantes.

Système U face à l'actualité :

- **Le contrat tripartite : véritable levier pour assurer la juste rémunération des agriculteurs.** Système U affiche un soutien fort au monde agricole, qui se matérialise via son recours aux contrats tripartites. Pratiqués depuis plus de 30 ans chez Système U, ils permettent au producteur, à l'industriel et au distributeur de s'aligner sur le prix juste.
- **Système U face à la polémique des centrales d'achat :** *le Groupe s'appuie sur sa centrale d'achat européenne, partagée avec l'allemand EDEKA, pour négocier face à une 40aine de multinationales.*
 - o **Un procédé jugé non recevable par le gouvernement français :** mises en cause par Bruno Le maire, elles seraient un moyen de contourner EGalim.
 - o **Mais dans le respect de la loi, et surtout nécessaire et éthique pour peser dans les négociations face à des multinationales :** Système U représente 12% du marché français, un grain de sable dans le chiffre d'affaires de Coca, Mars... Pour autant, tous les contrats avec les industriels hors multinationales et les petits producteurs sont gérés en France, au siège de Rungis.

Performance de Système U face à la crise :

- **Bonne performance de Système U en 2023, vigilance pour 2024 :** en 2023, le CA a augmenté de 8,4% (hors carburant) avec une légère progression en volume. A surveiller sur cette année, car le volume a diminué de 5% en janvier sur les produits de grande consommation.
- **Inflation maîtrisée en 2024 chez Système U :** Dominique Schelcher annonce qu'1/4 des prix vont baisser mais que des hausses sont à attendre sur les produits en tension, comme le café ou le lait.

Modèle économique des distributeurs :

- **Le triomphe du modèle de groupement indépendants due à des prix compétitifs... et une large offre de produit.** Désormais plus de 50% de part de marché sont partagées par les enseignes Leclerc, Intermarché et Système U, qui ont distancé les groupes intégrés, Carrefour et Auchan. Les discounters comme Lidl ne sont finalement pas sortis gagnant de cette guerre des prix, car ils ont semblé moins attractifs. En effet, lorsque les prix ont augmenté, les consommateurs ne pouvaient pas choisir un produit d'une gamme inférieure, non proposé dans ce type d'enseigne.
- **Pas de rachat de magasin Casino pour Système U :** la croissance de Système U s'appuiera plutôt sur la valorisation de ses magasins, et sur le rachat de commerce de proximité.
 - o **Contradiction avec le modèle Système U :** le rachat concerne uniquement les fonds de commerce et ne comprend pas l'immobilier. Chez Système U, un patron possède en général les deux.
 - o **Pas de patron côté Système U prêt à prendre le risque d'un rachat :** nécessite des investissements lourds dans un contexte de crise (pour racheter un magasin, comptez 30 à 40% de son CA annuel).

L'hybridation du commerce selon Système U :

- **De la proximité, un visage humain et des bons prix : le magasin garde une place centrale chez Système U.** Dominique Schelcher prévoit que son modèle de petites surfaces (les Utiles,

300/400m²) sera celui qui se développera le plus durant les prochaines années et prévoit peu d'avenir pour les (très grands) hyper marchés, trop loin des attentes des consommateurs.

- **Investir pour renforcer son activité e-commerce ... sans faire des plans sur la comète** : le e-commerce représente pour certains magasins Système U jusqu'à 12% des ventes, et 300 millions d'euros ont été investis par Système U pour moderniser son SI et soutenir la croissance du e-commerce. Cependant, les consommateurs sont fortement attachés à la vente en physique : ils utilisent le drive dans les moments où ils ne peuvent pas prendre le temps de faire leurs courses eux-mêmes. Dans ce sens, Système U ne prévoit pas que l'e-commerce dépasse 15%-20% de son CA à long terme.
- **L'IA au service de la performance et de l'humain** : déjà utilisée pour optimiser le travail en entrepôt et pour assurer le calcul des commandes promotionnelles, l'IA sera l'allié des collaborateurs Système U pour limiter les tâches pénibles et gagner en efficacité pour le développement de l'enseigne.