



premium.lefigaro.fr

Le Figaro Premium - Serge Papin : «Les évolutions de la société annoncent la mort de l'hypermarché»

INTERVIEW VIDÉO - L'ex-patron de Système U livre une analyse sans concession de la situation des distributeurs alimentaires en France.

Après treize ans passés à la tête de Système U, [Serge Papin a quitté en mai le groupement de commerçants indépendants](#). Désormais consultant, ce fin connaisseur de la distribution alimentaire, dont il a vécu les bouleversements, dispose d'une liberté de parole plus grande encore. De quoi livrer une analyse décapante, à l'heure où les géants français de la distribution traversent de sérieuses turbulences. Malgré des annonces stratégiques majeures ces derniers mois (alliances avec Amazon, Ocado et Google) et de bonnes performances commerciales publiées ces derniers jours, les cours de Bourse de Casino et de Carrefour peinent ainsi à remonter significativement. Amazon, de son côté, a bondi de 40 % depuis janvier, malgré un recul de 8 % la semaine passée.

LE FIGARO - Comment expliquez-vous la défiance des marchés envers les distributeurs français, alors qu'ils encensent Amazon?

SERGE PAPIN. -Le commerce n'est que le reflet de la société. [Amazon](#) correspond à la modernité de l'époque. Ce n'est plus le cas des grandes et moyennes surfaces alimentaires dans une France du tous à la mer, tous à la ville, tous solo et tous à vélo. D'ici à 2030, l'essentiel du pouvoir d'achat se concentrera sur les côtes atlantique et méditerranéenne et dans les 22 métropoles. Tout le reste du territoire perdra de la richesse, de la valeur ajoutée, de l'emploi et du pouvoir d'achat. Cela va créer une génération de jeunes actifs urbains, vivant seuls à 30 %, avec un comportement d'individualiste grégaire. Toutes ces évolutions annoncent la mort de l'hypermarché, icône de la société des années 1980.

Quel pari font les investisseurs en valorisant ainsi Amazon? Le groupe vaut-il fondamentalement 53 fois Carrefour et 164 fois Casino?

Tous ceux qui regardent le sujet à cinq ou dix ans comprennent que les enseignes d'hypermarchés vont subir une érosion de leur chiffre d'affaires. Comment voulez-vous investir dans un modèle qui ne comprend plus l'époque? Or les groupes Carrefour, Casino et Auchan incarnent l'époque révolue de la toute-puissance de l'hypermarché et du concept de «tout

sous le même toit». À l'inverse, la Bourse salue la convergence entre Amazon et la société de consommation.

«Le basculement d'un modèle économique très dépendant de l'hypermarché à un modèle centré sur la proximité est lent et entraîne de la perte en ligne»

Casino et Carrefour sont pourtant les distributeurs les plus actifs dans le déploiement de nouveaux formats de proximité et sur l'e-commerce. Casino a signé des accords avec Amazon et Ocado.

Ils racontent l'histoire comme cela les arrange. En réalité, ils perdent des parts de marché au niveau national. Le basculement d'un modèle économique très dépendant de l'hypermarché à un modèle centré sur la proximité est lent et entraîne de la perte en ligne. Par ailleurs, si le modèle de livraison des courses en ligne développé par Ocado réussit à s'imposer en France comme il a réussi en Angleterre, cela confirmera et accélérera la fin de l'hypermarché en France.

[Le Grand Témoin : Serge Papin \(Système U\)](#) - Regarder sur Figaro Live

» **LIRE AUSSI - [Ocado-Casino: l'alliance qui révolutionne la distribution](#)**

La part de marché de Carrefour et Casino à Paris est pourtant incontestable...

C'est un leurre. Un hypermarché de périphérie s'arroge autour de 40 % du marché sur sa zone de chalandise. En centre-ville, c'est impossible pour une enseigne de retrouver une telle domination, même avec beaucoup de supérettes. À Paris, Carrefour et Casino ne sont plus les rois de la piste, d'autant que les habitudes de consommation changent. De façon générale, depuis le début de la décennie, les grandes surfaces alimentaires perdent des parts de marché en France au profit des restaurants ou des Amap. Le phénomène est encore plus fort dans les villes, où l'on assiste à une fragmentation de l'offre alimentaire: les habitants déjeunent et dînent de plus en plus souvent au restaurant ou se font livrer à domicile ; ils vont aussi faire leurs courses sur les marchés, qui montent en gamme. Paris, déjà très engagée dans ces nouvelles pratiques de consommation, est l'exemple de ce que sera le marché alimentaire demain. Le phénomène va rapidement atteindre les 22 métropoles de l'Hexagone.

Ce désamour des investisseurs pour les distributeurs historiques est-il irréversible?

C'est compliqué. Pendant que ces distributeurs historiques se battent pour faire évoluer leur modèle et moins dépendre des grandes surfaces de périphérie, de nouveaux acteurs arrivent avec le modèle de distribution de demain. Amazon ne s'est certes pas encore imposé dans l'agroalimentaire comme il l'a fait dans d'autres secteurs. Il n'est encore qu'au début de sa conquête, mais dispose d'importants moyens. De plus, il existe d'autres concurrents pour les géants de la distribution: les marchés traditionnels, les restaurants et leur service de livraison à domicile, mais aussi d'autres enseignes. Système U, Intermarché et Lidl sont résilients car

ils correspondent plus au marché d'aujourd'hui, par leur taille et leur implantation géographique. Même Leclerc perd des parts de marché depuis le début de l'année, car ses hypermarchés souffrent. De plus, de nouveaux distributeurs prometteurs apparaissent, tels [Grand Frais, dont le concept correspond aux nouvelles attentes des consommateurs.](#)

Que doivent faire les distributeurs pour rassurer les investisseurs?

Les magasins physiques ont un avenir, à condition de réaccorder la priorité à l'expérience client. Plusieurs pistes sont possibles: réartisanaliser les métiers et revenir à du fait maison ; connecter les magasins à la production, y compris maraîchère, pour favoriser des circuits courts ; créer des marques de distributeurs porteuses de valeur, qu'Amazon ne pourra pas commercialiser. C'est la seule solution pour garder le leadership sur l'alimentaire, sachant que les marchés non alimentaires vont être de plus en plus durs. L'avenir de la distribution alimentaire, c'est la livraison de «prêt-à-manger» de qualité.

«Se livrer à la guerre des prix, les distributeurs ne peuvent s'en empêcher, comme le scorpion ne peut s'empêcher de piquer»

Les hypermarchés pourront-ils se reconvertir?

Pour les hypermarchés, une des solutions est de créer des shop-in-shop exploités par des industriels de l'agroalimentaire désireux d'exposer leur savoir-faire. Le modèle du grand magasin pourrait être une piste pour la survie des hypers. Les distributeurs multiformats ont un travail de titan devant eux: réinventer l'hypermarché, accélérer sur la livraison à domicile, se lancer dans la préparation de repas... Ils ne pourront pas tout faire et devront choisir leur combat. À l'avenir, les gagnants seront les leaders en ville et sur le «bien-manger».

La guerre des prix à laquelle se livrent les distributeurs depuis dix ans correspond-elle aux attentes des consommateurs?

[Se livrer à la guerre des prix, les distributeurs ne peuvent s'en empêcher](#), comme le scorpion ne peut s'empêcher de piquer. C'est risqué. Les consommateurs veulent en effet avoir confiance dans ce qu'ils ingurgitent, et cette confiance a été entamée par toutes les controverses sur la toxicité des produits et les malhonnêtetés, telles les lasagnes au cheval. Une grande partie des consommateurs sont prêts à payer un peu plus cher: on le voit avec les produits vegan ou les œufs de poules élevées en plein air. Pendant ce temps, les distributeurs tirent les prix vers le bas. Ils se tirent une balle dans le pied. Ils feraient mieux de tenter de reprendre le leadership sur les gestions des filières agricoles. La loi alimentation leur en donne l'opportunité: avec la hausse de 10 % du seuil de revente à perte à partir de janvier, ils vont récupérer un milliard d'euros. Leur rôle est de faire en sorte que cette somme soit redistribuée au monde agricole.

Amazon est gros aussi. Pourtant, il bénéficie d'une image bienveillante auprès des investisseurs comme de la plupart des consommateurs...

La bienveillance à l'égard d'Amazon est anormale. Les Gafa se sont imposés en position ultradominante en faisant du dumping. La position d'Amazon est inquiétante, sa fiscalité est loin d'être celle des distributeurs français. Il est important de réguler. Si Amazon tue les distributeurs, c'est tout une chaîne de savoir-faire qui s'écroulera. À l'inverse, la meilleure garantie de survie des enseignes traditionnelles, c'est de favoriser la préservation de tous ces métiers traditionnels du commerce de bouche. La modernité, c'est en fait plus la présence de véritables savoir-faire dans une grande surface (comme des poissonniers, bouchers, maraîchers...) que de la technologie.