

Partenariats La frénésie ne s'arrêtera pas là

Les alliances entre distributeurs évoluent. Fondamentalement centrées sur la puissance d'achat en commun, elles portent de plus en plus vers l'acquisition de compétences.

Les rapprochements aux achats ont toujours existé dans la distribution. Ils ont même pris de l'ampleur ces dernières années, quitte à paraître incontournables, sinon indispensables, pour peser plus lourd dans les négociations face aux multinationales. L'actualité récente a remis ce dossier sur le tapis. Il y a quelques jours, Casino et Intermarché ont rompu leur collaboration au sein de la centrale d'achat Incaa. Ce qui n'est rien d'autre que la vie classique des entreprises. Mais les choses ont pris une tournure inédite, car dans la foulée de cette rupture, le groupe présidé par Jean-Charles Naouri a immédiatement annoncé l'entrée en négociations avec Auchan Retail pour nouer un partenariat du même type, mais d'envergure mondiale. Du moins selon les nouveaux alliés, qui veulent établir un partenariat stratégique sous la forme d'une centrale d'achat « destinée à négocier leurs achats en France et à l'international avec leurs principaux fournisseurs multinationaux alimentaires et non alimentaires ». Et entamer une nouvelle course à la taille, face aux Nestlé, Coca-Cola, Procter & Gamble et consorts.

Quête permanente de compétitivité

Les deux distributeurs représentent un chiffre d'affaires combiné de 90 milliards d'euros, avec, glisse-t-on chez Auchan, « une formidable complémentarité géographique à l'international, et une complémentarité des formats en France ». Casino est très présent en Amérique latine, quand Auchan pèse lourd en Europe, en Russie et en Chine. Avec Système U, déjà allié aux achats avec Auchan et désireux de participer au nouvel ensemble, le poids monte à près de 110 milliards. « L'objectif, c'est évidemment de pouvoir négocier avec les grandes multinationales à armes égales », a réagi Régis Schultz, président de Monoprix, dans l'émission *L'Invité des Échos*.

LES AVANTAGES

- **Les gains** peuvent s'obtenir rapidement (mais restent limités).
- **Ces structures** déstabilisent les fournisseurs forcés de revoir leurs stratégies.
- **Les partenariats** technologiques sont (en théorie) des accords gagnant-gagnant.

LES INCONVÉNIENTS

- **La pérennité** des centrales d'achats à plusieurs intervenants est fragile, et leur potentiel de gain s'épuise en quelques années.
- **Les concentrations** soulèvent des questions réglementaires et sont regardées de près par les autorités de la concurrence.

DÉCEMBRE
2017

Association
Fnac-Darty-Carrefour
sur l'électroménager et
l'électronique grand
public

MARS
2018

Partenariat
commercial
entre Monoprix
et Amazon

AVRIL
2018

Négociations
exclusives Auchan-
Casino pour
un partenariat
mondial

4 ans d'alliances aux achats

SEPTEMBRE
2014

Coopération
Auchan-Système U
sur les PGC

OCTOBRE
2014

Alliance
Intermarché-Casino
sur les PGC

OCTOBRE
2014

Partenariat international
Auchan-Metro
sur les PGC et
le non-alimentaire

DÉCEMBRE
2014

Alliance
entre Carrefour
et Cora en France

DÉCEMBRE
2015

Alliance Casino-Dia
pour massifier
leurs achats
de MDD

SEPTEMBRE
2016

Accord entre
Boulangier
et Auchan sur
l'électrodomestique

SEPTEMBRE
2016

Centrale commune
Conforama-Casino
sur l'électroménager
et l'électro-
domestique

OCTOBRE
2016

Partenariat
Auchan Retail
France-Parashop sur
la parapharmacie

Pourquoi il y en a de plus en plus ?

- **Car la faiblesse** des ventes et la concurrence en ligne incitent à réaliser des économies partout où c'est possible.
- **Car la massification** des achats devient classique sur les produits très standardisés comme les PGC ou l'électroménager.
- **Car le besoin d'échanger** des bonnes pratiques (sur les partenariats technologiques) ou d'acheter à plusieurs (sur les approvisionnements) ne nécessite pas d'investissements.

Le but est aussi de grappiller un peu de compétitivité dans un secteur qui en recherche en permanence, sur fond de recul de la rentabilité au mètre carré. « Dans le modèle de la future centrale Casino-Auchan, il y a un intérêt particulier à un tel mouvement, plus tactique que stratégique. Car le fait de changer de terrain de jeu est déstabilisant pour les fabricants, cela les oblige à revoir leur stratégie commerciale », souligne François Aubry, responsable retail et consumer goods France chez Oliver Wyman. Reste à connaître l'avis de l'Autorité de la concurrence sur la constitution de cette mégacentrale dont les acteurs représentent près d'un tiers de la distribution française et dont la portée supranationale intrigue parfois les enquêteurs quant au respect des lois en vigueur. Dans le prolongement des États généraux de l'alimentation, et un mois après la clôture des négociations commerciales, Auchan et Casino ont précisé explicitement que les produits frais, la viande, la pêche, ainsi que les produits de PME et des ETI n'étaient pas concernés par ce regroupement à l'achat, pour ne pas

Dominique Schelcher,
vice-président de Système U,
sur Twitter



© MARTINEZ BERNARD

 La création d'une centrale Auchan-U-Casino « doit conduire au numéro un français des achats et au numéro deux mondial derrière Walmart. Elle ouvre un nouveau chapitre dans la reconfiguration du métier face aux défis qui sont les siens. Et ce n'est pas terminé. »



Valse des partenaires aux achats autour de Casino

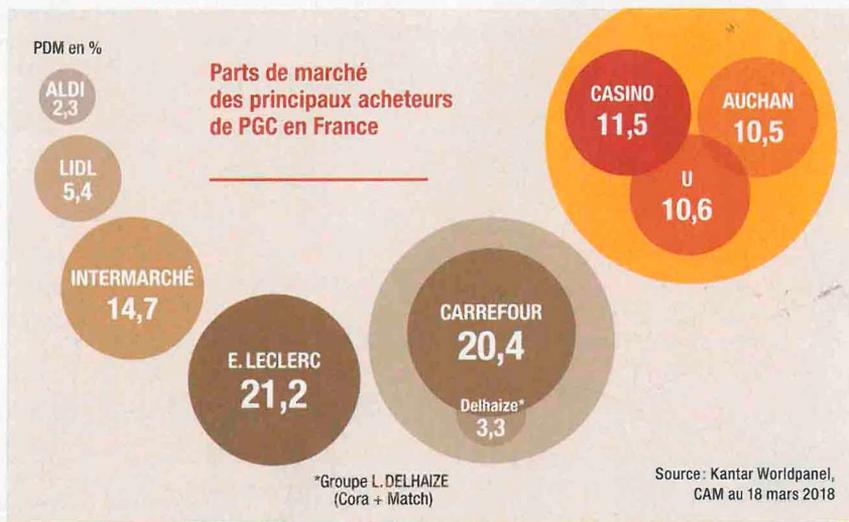
À 7 h 59, mardi 3 avril, un communiqué lapidaire annonçait qu'Intermarché et Casino mettaient fin à leur alliance à l'achat en France. Trois minutes plus tard, à 8 h 02, Casino, fraîchement divorcé, et Auchan, se déclaraient leur flamme, ou du moins l'entrée en négociations pour la mise en place d'un « partenariat stratégique mondial concernant leurs achats alimentaires et non-alimentaires ». Un partenariat auquel Système U confirmait quelques heures après vouloir apporter son concours. Cette nouvelle alliance aux achats, qui dispose d'un délai de trois mois pour déposer son dossier auprès de l'Autorité de la concurrence, va représenter environ un tiers de la grande distribution française en termes de part de marché. Autrement dit, le dossier devra être bien ficelé pour obtenir l'aval des fonctionnaires de la rue de l'Échelle. Sur le papier, le poids d'un tel regroupement sera cependant moindre que la simple addition des parts de marché de chacun. Car le périmètre de la centrale d'achat commune aux différents opérateurs ne couvrira « que » les marques des multinationales. Dans l'attente d'un feu vert pour le mariage, Auchan, Casino et Système U se contenteront des fiançailles. Et puisque nous sommes dans l'imagerie sentimentale, ce changement de prétendant(s) autour de Casino n'est pas sans rappeler le titre d'un roman et d'un film de Frédéric Beigbeder, *L'amour dure trois ans*, symbole du cheminement de l'alliance entre Intermarché et Casino, nouée fin 2014, et close début 2018.

Officiellement, c'est Intermarché qui quitte le navire et « prend cette décision car l'enseigne souhaite redéfinir ses objectifs en termes de stratégie d'achat ». La structure Incaa (pour Intermarché Casino Achats), qui fermera ses portes prochainement, aura subi le sort de nombreuses centrales regroupant plusieurs partenaires : après le feu du désir (d'économies) s'installent la routine et les désaccords.

Intermarché fragilisé

Les exemples abondent (centrale d'achat Lucie entre E. Leclerc et U, Opéra entre Casino et Cora, Arci dans les années 80, qui regroupait Carrefour, Auchan et Casino). Des alliances le plus souvent éphémères une fois que les gains espérés ont été réalisés.

Aujourd'hui, le jeu de chaises musicales fragilise Intermarché, puisque presque tous les autres membres du « big 6 » de la distribution française sont déjà en couple. L'exception ? E. Leclerc qui, compte tenu de sa position de leader, avec plus de 20 % de part de marché, possède à lui seul une masse critique. Et n'a pas forcément envie de partager son pouvoir de négociation avec d'autres. On ne peut toutefois s'empêcher d'évoquer l'hypothèse d'un rapprochement entre E. Leclerc et Intermarché, au goût de nostalgie pour les plus anciens. Car en 1969, c'est à la suite d'un désaccord entre Édouard Leclerc et Jean-Pierre Le Roch, adhérent Leclerc, que ce dernier partait créer les « EX », qui allaient prendre quelques mois plus tard le nom d'Intermarché. ■ ■ ■ M. L.



110 Mrds €

Le CA cumulé des groupes Casino, Auchan et U

■■■■ prêter le flanc à la critique. Ce qui n'a pas empêché la FNSEA de réagir. Pour le principal syndicat agricole, « l'expérience nous montre que ces mouvements ne sont jamais neutres pour les agriculteurs. Nous en appelons à Isabelle de Silva, présidente de l'Autorité de la concurrence, pour statuer au plus vite sur la légalité de cette opération, pour veiller à l'absence d'abus de position dominante, et pour s'assurer que cette concentration à l'international ne permet pas de contourner nos lois françaises ». Ces centrales d'achats regroupant plusieurs acteurs existent en France mais également en Europe,

où les structures associant des distributeurs de pays différents sont légion. Citons Alidis (Intermarché, Edeka, Coop, Conad...), Coopernic (E. Leclerc, Rewe, Coop Italia) ou EMD (Casino, Asda, etc.). Et le paysage change, notamment en raison des défis que le commerce en ligne impose au commerce physique. Une première vague de rapprochements à l'achat s'était opérée en France fin 2014, avec un quasi-effet moutonnier : dans la précipitation, l'ensemble du secteur s'était trouvé un partenaire pour acheter en commun et grappiller quelques dizaines de millions sur les achats ali-

« Le dirigeant de demain va devenir un *deal maker*, ouvert, capable de construire un partenariat, même avec des concurrents, que ce soit à l'achat, à la vente ou sur des sujets logistiques. »



Édouard-Nicolas Dubar, partner executive search retail chez Elsinore

mentaires de PGC. Fin 2016, c'est le non-alimentaire, un secteur en grande difficulté face au numérique, qui a commencé à être touché par ce mouvement de concentration aux achats (Casino-Conforama, et Auchan-Boulangier). Carrefour et Fnac-Darty ont pris le train en marche et se sont à leur tour associés pour acheter en commun produits électroménagers et électroniques, avec des synergies attendues de 50 à 90 millions d'euros, pour des catégories qui représentent 6 milliards d'euros de ventes en France.

Depuis peu, ce sont des alliances d'un nouveau type qui ont vu le jour. Elles sont plus globales, plus mondiales et surtout d'ordre technologique. On parle moins de massification des achats, mais plutôt d'un échange de compétences. Et les exemples se multiplient jour après jour, notamment dans le giron de Casino. Une agitation qui, selon certains observateurs, serait justifiée par la volonté de défendre le cours de Bourse du distributeur. voire par un embellissement de la mariée avant une hypothétique vente du groupe? Car, âgé de 69 ans, Jean-Charles Naouri n'a pas désigné de successeur et ne semble pas en avoir trouvé. Quoi qu'il en soit, le distributeur multiplie les annonces. Avant d'annoncer ses fiançailles aux achats avec Auchan, il a, ces derniers mois,



noué un partenariat avec le cybermarché britannique Ocado afin d'aider Monoprix à développer son activité d'e-commerce alimentaire, et signé un peu plus tard un accord pour vendre les produits Monoprix via le service Amazon Prime Now, moyennant une confortable commission à la clé pour l'e-commerçant.

Le laboratoire chinois

L'exemple le plus frappant de l'évolution des partenariats, au-delà du volet des marchandises, est l'accord entre le chinois Alibaba et Auchan Retail, signé fin novembre 2017 et destiné à permettre des échanges de bonnes pratiques sur le commerce digital et physique et l'exploitation des données. « *C'est le vrai grand événement de l'année passée* », n'a pas manqué de rappeler Wilhelm Hubner, directeur général d'Auchan Retail, il y a quelques semaines. La Chine, laboratoire du commerce, est très en pointe sur le paiement mobile, la livraison à domicile ultrarapide et l'hybridation du retail en dur et online, le tout avec d'énormes connaissances à acquérir en matière d'exploitation des données. La collaboration – encore à définir – entre Carrefour Chine et Tencent (Wechat) en Chine est à classer dans le même registre. Elle est censée allier les forces de chacun dans ses domaines respectifs. « *L'époque où*

les dirigeants déployaient vite et bien un modèle conquérant relativement uniforme semble s'achever. Le dirigeant de demain va devenir un deal maker, ouvert, capable de construire un partenariat, même avec des concurrents, que ce soit à l'achat, à la vente ou sur des sujets logistiques », analyse Édouard-Nicolas Dubar, partner executive search retail chez Elsinore, qui recrute des dirigeants de la distribution.

Cette nouvelle forme de partenariat est donc amenée à se poursuivre, voire à s'accélérer avec, en parallèle, toujours plus d'efforts sur la massification. « *Les alliances dans l'alimentaire font la une des journaux. Mais il pourrait, à l'avenir, y avoir de plus en plus d'alliances dans le non-alimentaire* », pronostique François Aubry. Avec un dernier levier, plus nouveau, le commerce et les services. Car après avoir gratté ce qu'il était possible de rogner sur les achats, c'est dans l'approche même du métier que les efforts se portent aujourd'hui. Dans ces alliances, il n'est plus forcément question d'échange d'argent sonnante et trébuchante. Mais plutôt de quête de savoir-faire pour ne pas être dépassé, et *in fine*, distancé. ■

MORGAN LECLERC

« La rentabilité des mètres carrés décroît car beaucoup de magasins ont été construits, et le marché des PGC est atone pendant que d'autres circuits se développent, comme le drive. Les regroupements à l'achat sont un moyen d'améliorer sa marge. »



François Aubry, responsable retail et consumer goods France chez Oliver Wyman

© OLIVER WYMAN