

Les nouveaux horizons de l'alliance aux achats Auchan-Casino-Metro

Auchan et Casino, accompagnés de Metro et Schiever, mettent en place une série de nouvelles alliances à l'achat, en France et à l'international, baptisées Horizon. Les MDD, mais aussi les filières agricoles, sont au cœur de ce mouvement, que LSA décrypte.

LES CHIFFRES DE L'ACCORD

110

fournisseurs de grandes marques concernés en France, à peu près autant à l'international, soit environ 70% du chiffre d'achats des PGC et produits frais LS de marques nationales

46 familles de produits concernés pour les MDD

66 lignes de produits pour les achats généraux

22 à 23% de parts de marché cumulées des quatre alliés en France, selon les catégories

129 Mrds € de CA HT cumulés des trois alliés à l'international, dont 42 Mrds € en France

Source: entreprises

Il va falloir remettre ses fiches à jour en matière de centrales d'achats. Terminé les Inca-A et autres Alliance, et place à Horizon, le nom qui va chapeauter les nouvelles structures communes de Casino et Auchan en matière d'achat, mais pas seulement. Après plus d'un an de réflexion, et deux mois après avoir annoncé un partenariat stratégique mondial dans les achats alimentaires et non alimentaires, Auchan Retail et le groupe Casino ont donc dévoilé les larges contours de ce qu'ils surnomment des centrales « nouvelle génération ».

En réalité, ce ne sont pas moins de six domaines d'intervention qui seront couverts : trois en France (avec Horizon achats, Horizon appels d'offres et Horizon filières), et trois à l'international (Horizon international services, Horizon international Tender et Horizon international PME). La mission d'acheter en commun est évidemment présente, mais les acteurs concernés, rejoints par Metro et Schiever – qui étaient précédemment partenaires d'Auchan –, veulent aller plus loin, et couvrir les frais généraux,

les achats de MDD, et même accompagner les PME françaises à l'international et développer des filières agricoles ensemble. Si ces nouvelles missions sont menées à bien, ce serait alors un petit tremblement de terre, dans un secteur où jusqu'ici les prix ont été le marqueur quasiment unique.

Une des ambitions affichées est de sortir de la négociation purement transactionnelle « pour développer des négociations de type collaboratif, équilibré et innovant », selon une déclaration commune. Dans ce texte, les alliés promettent de finaliser une partie importante des négociations commerciales un mois avant la date butoir, de mieux prendre en compte les aspects de nutrition et de santé, et de demander aux fournisseurs des garanties de traitement équitables des producteurs agricoles. Tout un programme, qui sera jugé sur pièces. « Il faut relancer la dynamique des centrales. Nous allons vers un périmètre plus large en termes de fournisseurs, de MDD, de non-marchand, tout en mettant en place une nouvelle façon de négocier et d'interagir. Par exemple, nous allons créer un comité de suivi des négociations, avec des fournisseurs sélectionnés », indique Casino.

Une structure à Paris, une autre à Genève

On l'imagine sans difficulté, la négociation de meilleurs prix reste essentielle. Et le poids cumulé des différents partenaires (près de 130 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans le monde et plus de 17 000 magasins) donne une certaine assise. Selon nos informations, en France, Horizon achats va ainsi négocier avec environ 110 grands fournisseurs de marques de PGC, comme Coca-Cola ou Danone, qui représenteraient 70% à 80% des achats de grandes marques des enseignes concernées. Sachant que Casino et Auchan

GRUPE
Casino

Auchan | RETAIL

METRO

Le dispositif de la nouvelle alliance

FRANCE

Trois entités sont créées en France sur la base d'une joint-venture associant quatre acteurs, Auchan Retail, Groupe Casino, Metro France et Schiever. Elles sont basées à Paris.

■ Horizon achats

Structure chargée des négociations avec les grands fournisseurs de PGC et de produits consommables (piles, ampoules...). 110 fournisseurs ont été identifiés.

■ Horizon appels d'offres **NOUVEAU**

Structure chargée de négocier les gammes de MDD basiques (« non différenciantes ») pour 46 familles de produits et les achats indirects (66 lignes de produits).

■ Horizon filières **NOUVEAU**

Les quatre alliés veulent développer des démarches de filières agricoles communes comme ils le font déjà chacun de leur côté (67 filières chez Auchan, dont 59 en France). Quatre d'entre elles devraient être dévoilées dans les prochaines semaines.

INTERNATIONAL

Trois entités sont créées à l'international sur la base d'une joint-venture associant, pour le moment (la liste pouvant s'élargir), trois acteurs: Auchan Retail, Groupe Casino, Metro AG.

■ Horizon international services

Structure chargée de vendre des services aux grands fournisseurs de PGC et de produits consommables (piles, ampoules...) au niveau mondial. Une centaine de fournisseurs aussi.

■ Horizon international Tender

Structure chargée des appels d'offres pour les MDD basiques et les frais généraux.

■ Horizon international PME **NOUVEAU**

Entité chargée d'accompagner les PME qui travaillent avec les trois groupes dans leur développement à l'international.

Retail représentent environ 22 % de part de marché dans le pays, il y a de quoi passer sans encombre sous les fourches caudines de l'Autorité de la concurrence, informée de la création d'Horizon le 18 mai.

Les gains espérés? Selon un connaisseur du secteur, on estime qu'un doublement de la masse à l'achat (un scénario proche de la réalité) présenterait une amélioration de 2,5 % des conditions d'achats. Compte tenu des accords qui existaient déjà auparavant, le chiffre final ne sera pas aussi haut, mais il devrait se situer, selon nos calculs, entre 0,5 et 1 point (et même plus pour les nouveaux fournisseurs). La baisse des coûts liés aux MDD classiques et aux frais généraux via des appels d'offres conjoints figure aussi sur la feuille de route de ce partenariat global. Le tout se faisant selon le principe de la «dérive commune», où on négocie ensemble mais où chacun garde ses conditions. Le développement de filières communes dans le monde agricole est l'un des points saillants et différenciants, qui entend répondre aux engagements pris lors des États généraux de l'alimentation. Quatre premiers contrats de filières seront annoncés très prochainement.

En matière d'organisation, la structure française d'Horizon sera située à Paris, avec une équipe d'une vingtaine de personnes, et celle dédiée à l'international s'établira à Genève. En plus d'Auchan Retail, Casino, Metro et Schiever, le périmètre pourrait s'agrandir. Comme le laisse entendre le communiqué: «*Il n'est pas exclu que d'autres partenaires rejoignent ces centrales dans les prochaines semaines.*» Dans ce cas de figure, le profil de ces nouveaux entrants a de fortes chances d'être multipays, lui aussi. Car, comme l'indique Jean-Denis Deweine, directeur des produits pour Auchan Retail, «*c'est la première fois* ■ ■ ■ ■

3 QUESTIONS À

Jean-Denis
Deweine

DIRECTEUR PRODUITS D'AUCHAN RETAIL



« Nous voulons introduire de nouvelles pratiques »

LSA - Quelle a été la réflexion pour Horizon ?

Jean-Denis Deweine - Nous voyons depuis quelque temps l'émergence de nouveaux acteurs venus du digital. Nous voyons la capacité pour certains fournisseurs de s'adresser en direct aux consommateurs. Ni le online

seul ni le offline seul ne permettent de bien s'adresser au client unique. C'est ce qui a amené Auchan Retail à évoluer vers ce que nous appelons l'entreprise plateforme. Être en capacité d'associer des expertises, dans différents domaines, avec différents partenaires.

Quelles sont les complémentarités en jeu ?

J.-D. D. - Avec Casino, il y a une complémentarité des pays et des formats, et c'est un groupe qui prend des décisions très rapidement. Avec Metro, c'est une ouverture sur le BtoB et la RHF. Et nous avons le sentiment qu'il peut se passer des choses dans ces secteurs. Nous assistons à l'émergence de la restauration dans tous les formats de magasin.

En quoi ces nouveaux partenariats sont différents des précédents ?

J.-D. D. - C'est un double accord, national et international, et sur trois domaines : grandes marques, MDD et achats indirects. Sans comp-

ter les volets spécifiques concernant les filières et les PME, ce qui est une première. Ensuite, nous voulons introduire de nouvelles pratiques. C'est pour cela que nous parlons de centrale « nouvelle génération ». Nous voulons quitter un mode strictement transactionnel, modifier la nature des relations pour se focaliser sur le développement du business en réponse à ces évolutions des comportements. Si on ne joue pas avec les nouvelles règles du jeu, on n'y arrivera pas et les engagements pris lors des EGA pourraient rester lettre morte ! Nous voulons être des acteurs de ces changements indispensables. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR
M. L., Y. P. ET J. P.

© LAETITIA DUARTE

« qu'une coopération à l'achat est bâtie avec des intervenants véritablement internationaux. » Dans cette hypothèse, Delhaize-Ahold, partenaire de Casino dans AMS, présent au Benelux, à l'Est et aux États-Unis présente un profil idéal...

D'autres enseignes cherchent aussi à regrouper leurs forces pour montrer leurs muscles à l'achat, tout en promettant de meilleures pratiques envers leurs fournisseurs. Système U, auparavant partenaire aux achats d'Auchan (au sein d'Alliance), a participé aux discussions visant à la création d'Horizon, mais a quitté le navire pour nouer une alliance à l'achat avec Car-

refour, sans doute séduit par la stratégie de transition alimentaire défendue par Alexandre Bompard et l'annonce « d'engagements renforcés en faveur des producteurs agricoles ».

On ne pourra pas non plus s'empêcher de faire le parallèle avec l'*aggiornamento* décidé chez E. Leclerc autour du Galec, que Michel-Édouard Leclerc a commenté dans nos pages (LSA n° 2511). Une réforme poussée du fonctionnement de cette centrale d'achats a été décidée, avec de nouvelles têtes et de nouvelles missions : le Galec, autrefois simple acheteur et négociateur, doit faire plus de marketing, et être plus à l'écoute des attentes. Dans ce marché des enseignes, Intermarché est isolé (pour le moment), après avoir mis un terme à sa collaboration avec Casino.

Le groupe de Jean-Charles Naouri ne sera lui resté seul que l'espace d'un instant, le départ d'Intermarché étant quasi immédiatement remplacé par l'arrivée d'Auchan. Et les choses doivent aller vite. Si l'Autorité de la concurrence ne fait pas de remarques particulières, Horizon, qui sera dirigé par un comité de pilotage intégrant des représentants de Casino et d'Auchan, devrait pouvoir commencer à constituer ses équipes et à travailler mi-juillet, afin d'être opérationnel pour les négociations commerciales 2019. L'accord est signé pour une durée de trois ans reconductible. ■

MORGAN LECLERC

Cinq engagements nouveaux et forts

Qui dit centrales d'un nouveau genre dit nouveaux engagements, auxquels Horizon dit vouloir se plier dès les négociations 2019, pour « sortir enfin de la pure transaction ». Voici les 5 principaux.

- Chaque centrale est censée **mettre en place un comité de suivi** avec des représentants des fournisseurs
- Les négociations annuelles devront être **finalisées majoritairement un mois avant la date butoir** du 1^{er} mars
- **Les échanges sur les questions de nutrition et de santé** seront systématisés
- Les **accords pluriannuels** seront développés
- Les fournisseurs doivent donner des **garanties de traitement équitable** des producteurs