

La fin de l'année 2014 a été marquée par un mouvement inédit de concentration des centrales d'achats. Sur le papier, ces alliances ont tout pour plaire. Mais leur mise en pratique s'annonce compliquée...

La nouvelle donne des achats à l'épreuve des négos

SEPT MOIS QUI ONT BOULEVERSÉ LE MARCHÉ EN 2014

JUIN

Carrefour fait une offre à 600 millions d'euros pour racheter Dia France.

SEPTEMBRE

Auchan et Système U dévoilent leur projet d'achats en commun.

OCTOBRE

Intermarché et Casino réagissent avec la création d'une centrale d'achats commune pour les marques internationales.

DÉCEMBRE

Carrefour boucle son année en associant Cora à sa centrale d'achats.

taires et non alimentaires, les chiffres réalisés avec les PME et ceux des multinationales, etc.

En réalité, Incaa ne concernera que 67 grands groupes. Pour un volume d'achats de plus de 9 milliards d'euros, certes, mais on est bien loin des 46,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires toutes enseignes cumulées, selon le Top 100 LSA de la distribution publié en septembre dernier. Le principe est le même pour les alliances Auchan-Système U et Carrefour-Cora. Il ne sera donc pas si facile aux enseignes de faire valoir leurs nouvelles parts de marché pour obtenir de meilleures conditions.

Il a suffi de sept mois pour bouleverser le paysage des centrales d'achats en France. Après ce branle-bas de combat général, il reste à peine plus d'un mois aux quatre principaux acteurs pour retrouver leurs marques et sortir gagnants des négociations...

L'enjeu est capital, puisque, à eux seuls, ils représentent désormais 92,6 % du marché de la distribution alimentaire en France. Tant que ça? Dans les box de négociations, évidemment. Dans la réalité, ces additions de parts de marché tiennent aussi de l'argument commercial. Quand Intermarché et Casino prétendent être le leader, avec 25,9 % de part marché, ils accumulent tout: les formats, les marchés alimen-

Une pérennité incertaine

En plein milieu des négociations, les Carrefour et autres Auchan devront aussi convaincre de la pérennité de leur projet. « *L'organisation est centrée sur 2015 avec un mariage organisationnel complexe, des adhérents dans ou en dehors de la négociation. Ils devront se roder très vite*, analyse Yves Marin, senior manager pour le cabinet de conseil Kurt Salmon. *Au-delà de cette négociation, je n'ai aucune idée de ce qui va se passer. Auchan a déjà l'habitude de négocier pour Metro, Casino n'a pas cette expérience.* » Ce n'est pas un détail quand on sait que tout l'enjeu est d'obtenir non seulement le meilleur prix d'achat, mais





LES RAISONS

La crise a intensifié la pression sur le pouvoir d'achat des Français, et, en conséquence, la compétition que les distributeurs se livrent pour obtenir le meilleur prix de leurs fournisseurs.



LES AVANTAGES

Les distributeurs ont en tête de valoriser leurs plus importantes parts de marché en obtenant de meilleures conditions d'achats.



LES INCONVÉNIENTS

Ces alliances entre indépendants et intégrés peuvent déstabiliser des groupes, et se traduire par des gains moins importants que prévus, en plus d'être éphémères.



aussi les meilleurs partenariats commerciaux de la part des industriels (investissements dans la promotion, dans l'animation en points de vente, etc.).

« Quand je vais en négociations, le principe est simple : j'ai plus de part de marché, je suis plus gros, donc j'ai un meilleur prix, confie le directeur commercial d'un poids lourd des boissons. On me demande de rééquilibrer mes investissements à leur profit et au détriment de Leclerc. » Sauf que, pour convaincre un fournisseur

de retirer ses pions de chez Leclerc – qui reste une locomotive du marché, malgré une récente baisse de forme –, il vaut mieux avoir de solides arguments. Comme un partenariat à long terme par exemple... Et c'est là que le bât blesse. Nouée en 1999, l'alliance entre Cora et Casino n'a tenu que trois ans. La même année, Leclerc et Système U ont créé la centrale d'achats commune Lucie. Elle disparaîtra en 2006, avec un véritable champ d'action réduit aux carbu- ■ ■ ■ ■

Incaa, la nouvelle centrale commune d'Intermarché et Casino



J.-P. Onillon, DG exécutif EMC (Casino) achats alimentaires et « non al ».



Thierry Cotillard, directeur de l'offre alimentaire chez Intermarché.

LES HOMMES FORTS

Jean-Claude Onillon et **Thierry Cotillard** ont été mandatés pour veiller aux intérêts de leurs groupes respectifs, tout en assurant la meilleure cohésion entre Casino et Intermarché au sein d'Incaa.



Les points forts

Un réseau multiformat imbattable sur la proximité, urbain pour Casino et rural pour Intermarché. Une seule porte d'entrée pour les négociations.



Le point faible

Trouver l'équilibre entre une culture de groupe coté et le plus grand réseau d'indépendants de France sera un défi permanent.

LES CHIFFRES

25,9%
de PDM cumulée

9457
magasins Casino

1815
magasins Intermarché

LE VOLUME D'ACHATS

9 Mrds €

SON FONCTIONNEMENT

Une centrale ad hoc, baptisée Incaa, a été créée pour négocier, avec 67 industriels de marques internationales, du prix jusqu'au plan d'affaires

pour toutes les enseignes. Sont exclus de l'accord les PME, les MDD et les produits frais.

SON EMPLACEMENT

Les locaux sont à Rungis (92).

L'ORGANIGRAMME

- **Cogérants** Jean-Paul Onillon pour Casino et Thierry Cotillard pour Intermarché
- **Directeur exécutif des achats** Younès El Haouari
- **DPH et non-alimentaire** Patrice Mounier (Casino)
- **Épicerie** Wilfried Riscado (Casino)
- **Frais industriel** Christophe Garel (Intermarché)
- **Liquides et surgelés** Mickaël Blouet (Intermarché)

« Nous avons l'ambition d'avoir de meilleures conditions que Carrefour, Leclerc ou "Système A". Chaque point gagné nous rapportera 100 millions d'euros. »

Thierry Cotillard, cogérant d'Incaa et adhérent Intermarché (le 16.10.2014)

Sources : Casino, Intermarché, LSA, Kantar Worldpanel

... rants... Autant dire que le « new deal » des achats, comme Intermarché et Casino l'ont baptisé, ne produira pas ses effets automatiquement.

Des « négos » déjà bousculées...

Voilà pour la théorie. Sur le terrain, il est déjà clair que les négociations 2014-2015 ont été perturbées, voire retardées. Comment pourrait-il en être autre-

ment? L'alliance Intermarché-Casino, désormais leader en part de marché, a été conclue en moins d'un mois. Jean-Charles Naouri, le PDG de Casino, a contacté Philippe Manzoni, le président d'Intermarché, dès qu'il a eu connaissance de l'accord Auchan-Système U, rendu public le 9 septembre. Le 8 octobre, les deux groupes avaient accouché d'Incaa, une centrale de plus de 9 milliards d'euros de volume d'achats.

Même chez Auchan, malgré un temps de préparation supérieur, l'adaptation ne se fait pas sans mal. « En novembre, un rendez-vous a été subitement annulé puis reporté chez Auchan, témoigne le directeur général d'une PME. Cette alliance est tombée sur les acheteurs, et cela nécessite de fortes réorganisations. Il est clair que les négociations ont pris du retard. Nous avons signé avec Carrefour, mais les autres sont encore en cours de finalisation. »

D'après Auchan, ces critiques sont normales, mais les négociations se déroulent comme chaque année. « À date, le déroulement des négociations est conforme au fonctionnement présenté le 7 novembre. Le cadre

LES PME TIRENT LE MARCHÉ DES PGC



Part de marché en valeur, en %, en hypers et supermarchés, CAM au 2 novembre 2014

Source: Nielsen ScanTrack

Négocier dur avec les grands groupes? Cela peut payer, mais les distributeurs ne devront pas oublier que le marché des PGC est avant tout tiré par les PME de moins de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires.

- Marques de distributeurs
- Grands groupes (> 250 M€)
- Entreprises de taille internationale
- Petites et moyennes entreprises
- Très petites entreprises

Système U confie un mandat d'achats à la centrale d'Auchan



L'HOMME FORT

C'est en toute discrétion que **Jean-Denis Deweine**, directeur de l'offre et des achats internationaux du groupe Auchan, a travaillé à l'élaboration de ce projet qui a lancé le mouvement de concentration du marché.

LES CHIFFRES

21,6%
de PDM cumulée

1648
magasins Système U

731
magasins Auchan

LE VOLUME D'ACHATS

Non communiqué. Entre 7 et 8 Mrds€, selon nos estimations.

SON EMPLACEMENT

À Villeneuve-d'Ascq (59) pour le prix d'achat Système U-Auchan et les plans d'affaires Auchan. À Rungis (92) pour ceux de Système U.

SON FONCTIONNEMENT

Système U a confié un mandat de négociation à Eurauchan pour les marques nationales et internationales. PME, MDD et produits frais sont exclus de la négociation. Les plans d'affaires sont négociés séparément avec les enseignes.

L'ORGANIGRAMME

- **Codirecteurs** Patrick Bonnes, directeur des achats et de la logistique d'Eurauchan, et Pascal Millory, directeur commercial de Système U
- **Direction opérationnelle** Pierre-René Tchoukriel, directeur des achats alimentaires d'Auchan, et Bruno Carzola, directeur des achats alimentaires LS de Système U

« Notre grande caractéristique, c'est la complémentarité quasi parfaite des réseaux et des territoires. »

Jean-Denis Deweine, directeur des achats internationaux du groupe Auchan

Sources : Système U, Auchan, LSA, Kantar Worldpanel

est un peu plus formel par rapport aux années précédentes, ce qui a pu bousculer les agendas, mais le contenu des négociations est très classique, répond Jean-Denis Deweine, directeur de l'offre pour le groupe Auchan, et grand artisan du rapprochement avec Système U. Nous sommes au milieu de la période, en plein cœur des échanges entre les uns et les autres, sachant que les choses s'accélèrent souvent fin janvier. »

... Autant que les industriels

En attendant, il faut reconnaître que les industriels ont du mal à s'adapter aux nouvelles organisations. Système U, par exemple, a confié un mandat d'achats à Auchan. Normalement, cela impliquerait qu'il délègue cette fonction au distributeur nordiste. Dans les faits, les fournisseurs négocieront soit avec un acheteur U, soit de chez Auchan, mais seulement pour le prix.

Les plans d'affaires (largeur de gamme, implantation en magasins, opérations promotionnelles, etc.) doivent, quant à eux, être négociés à part avec chaque enseigne. Au total, trois portes d'entrée

jugées bien compliquées par certains fournisseurs, occasionnant de nombreux va-et-vient. Pour Incaa, il n'y a qu'un seul guichet. Les 67 fournisseurs concernés négocient avec un acheteur mandaté pour toutes les enseignes, plans d'affaires inclus. ■ ■ ■ ■

LES GRANDS GROUPES RESTENT LES CHAMPIONS DE LA CRÉATION DE VALEUR

Chiffre d'affaires annuel par mètre linéaire (1 000 €), en hypers et supermarchés, hors hard-discount, CAM au 2 novembre 2014

Source : Nielsen ScanTrack

Marques de distributeurs

10 326

Très petites entreprises

17 298

Petites et moyennes entreprises

16 101

Entreprises de taille internationale

10 615

Grands groupes (> 250 M€)

20 068

Small is beautiful! Les plus petits fournisseurs de la distribution rivalisent de performances avec les grands groupes. Pourtant, ces derniers restent les champions de la création de valeur.

Carrefour et Cora, l'alliance de dernière minute



L'HOMME FORT

Depuis son arrivée à la direction de la logistique et des achats de Carrefour, **Patrice Zygband** a profondément remanié les méthodes de travail.



Les points forts

La dynamique commerciale retrouvée de Carrefour en 2014, un vaste plan de rénovation du parc en 2015.



Le point faible

Les faibles synergies entre les deux groupes.

LES CHIFFRES

4779
magasins Carrefour
203
magasins Cora

25,2%
de PDM, en incluant
Dia (1,4%)

LE VOLUME D'ACHATS
12 Mrds €

SON EMPLACEMENT

Au siège de Carrefour, à Massy-Palaiseau (92).

SON FONCTIONNEMENT

La négociation pour 143 marques nationales et internationales, alimentaires et non alimentaires, est menée par les équipes Carrefour, les conditions d'achats seront alors transmises à Cora. La politique commerciale relève ensuite des enseignes. PME, MDD et produits frais sont exclus de l'accord.

« L'acheteur a tous les leviers du plan d'affaires en main au moment de la négo : les produits, tous les formats, le merchandising. »

Un cadre des achats de Carrefour

L'ORGANIGRAMME

▪ **Directeur des PGC** Jérôme Hamrit

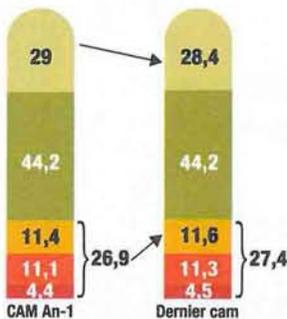
▪ **Chefs de marché** Stéphane Gautron pour l'épicerie, Stéphane Vaudoit pour les liquides, Stéphane Olivier au PLF, et Karim Boudjera pour le DPH-Para

Sources : Carrefour, Cora, LSA, Kantar Worldpanel

« Ce qui émerge dans les deux cas, c'est une forte contrainte de temps liée à la complexité des accords et à leur mise en place. On constate une pression accrue sur les conditions d'achats, au détriment du plan d'affaires, confie le directeur commercial d'un grand nom de l'épicerie. C'est clair, je mets le frein à mes équipes. Tant que je n'ai pas les plans

d'affaires, je ne veux pas discuter de prix. » Un autre fournisseur dénonce des traitements de faveur. « Avec Auchan et Système U, certains d'entre nous ont le droit de faire des allers-retours entre la centrale et les enseignes, pour parler des plans d'affaires et du prix en même temps. Ce n'est pas mon cas, et je ne sais pas quels sont les critères pour en faire partie ! »

LA PART D'OFFRE DES GRANDS GROUPES EST EN STAGNATION



Part d'offre, en %, en hypers et supermarché, CAM au 2 novembre 2014

Source : Nielsen ScanTrack

En l'espace d'une année, les PME ont gagné 0,5 point de part d'offre, au détriment des marques propres des distributeurs. Les grands groupes de plus de 250 millions d'euros de chiffres d'affaires ont vu leur position stagner.

- Marques de distributeurs
- Grands groupes (> 250 M€)
- Entreprises de taille internationale
- Petites et moyennes entreprises
- Très petites entreprises

« Quelle que soit la taille, les objectifs de baisse des prix sont les mêmes pour tous »

L'obsession du prix donc. Sans surprise, et contrairement à ce qui a pu être dit par les distributeurs, l'objectif principal de ces alliances est bien d'obtenir une prime à la taille. « On a eu un premier rendez-vous en box avec un acheteur Auchan et un Système U. La demande est exprimée en prix d'achat net base 2014, exprimé en indice. Cela entraîne une demande de déflation de 5 à 10 % », renchérit un gros industriel des boissons. A priori épargnées, les PME sont, semble-t-il, logées à la même enseigne. « Nous faisons partie de clubs de directeurs commerciaux, nous nous réunissons et voyons bien que les demandes sont similaires, assure Annick Castelain,

Leclerc, toujours solide sur ses acquis



L'HOMME FORT

Denis Moreau, adhérent au Plessis-Belleville (Oise), a pris cet été la succession de Jean-Claude Pénicaud. Si la tâche est difficile, tant ce dernier est respecté dans le groupement, sa nomination et sa réputation de bon professionnel ont été bien accueillies par les équipes du Galec.



Le point fort

L'homogénéité du parc et l'agressivité bien connue de ses acheteurs.



Le point faible

Sa part de marché est désormais la plus faible du top 4.

© LECLERC

LES CHIFFRES

1072
magasins Leclerc
19,9%
de PDM

LE VOLUME D'ACHATS

Non communiqué.

SON FONCTIONNEMENT

Aucun changement dans l'organisation, le Galec gère l'ensemble des

marchés. Attention, les centrales régionales et les magasins ont aussi leurs exigences...

SON EMPLACEMENT

Au siège des centres Leclerc, à Ivry-sur-Seine (94).

L'ORGANIGRAMME

- **Président du directoire** Didier Gravaud
- **Direction alimentaire** Denis Moreau
- **Chefs de marché** Francis Maillet pour l'épicerie, Michel Penn pour les liquides, Stéphane Perin pour le DPH, et Thierry Besnier pour le LS et trad'

«Entre 20 et 25 % de part de marché, il n'y a pas un grand décalage. La force de Leclerc n'a jamais été la taille, mais la cohérence du modèle et des surfaces.»

Un adhérent Leclerc

Sources : Leclerc, LSA, Kantar Worldpanel

directrice générale de la brasserie Castelain. *L'effort en termes de réduction de tarif est équivalent.* »

En attendant, le mouvement de concentration a accouché de quatre blocs de tailles équivalentes. Avec 19,9 % de part de marché, Leclerc se retrouve bon dernier, alors même que ses équipes achats ont été remaniées cet été sur fond de minicrise interne. *«Quelques managers clés ont claqué la porte du Galec, c'est le monde passionnel de la coopérative, analyse un consultant. Il est en situation de tension parce que les adhérents veulent plus de prix. Ils abordent les négociations en position de fragilité.»*

Des indépendants toujours à convaincre

Sur le terrain, tout le monde n'est pas du même avis. *«Leclerc est d'autant plus agressif qu'il a la plus petite part de marché»,* avertit une PME. Pour cet adhérent Leclerc, tout cela tiendrait du non-événement : *«Les mariages de la carpe et du lapin, cela ne produit rien. Les cultures sont tellement différentes, tôt ou tard, ils en reviendront. Entre 20 et 25 % de part de marché, il n'y a pas un grand décalage. La force de Leclerc n'a jamais été la taille, mais la cohé-*

rence du modèle et des surfaces.» Sans compter que tous les adhérents ne sont pas enchantés par le «*new deal*». Chez Intermarché, il est clair que Philippe Manzoni, président de l'enseigne, et Thierry Cotillard, directeur de l'offre et des achats, n'ont eu d'autre choix que de mener une opération séduction expéditive. Et s'il y a bien quelque chose qu'un indépendant n'aime pas, c'est quand il a l'impression de se faire forcer la main ! Quant à Système U, le problème est plus profond. Si Serge Papin a eu davantage de temps pour convaincre ses adhérents, ils n'ont pas tous digéré de voir leurs achats confiés à Auchan. Le risque ? Que Leclerc en profite pour faire du charme aux propriétaires d'hyper mécontents pour qu'ils rejoignent son réseau. Ce ne serait pas la première fois... ■

JEAN-BAPTISTE DUVAL

LES RENCONTRES



Loi Hamon & Alliances de distributeurs. Anticipez les enjeux du nouveau cycle de négociations 2015. Le 5 février 2015, à Paris. En savoir plus sur lsa.fr