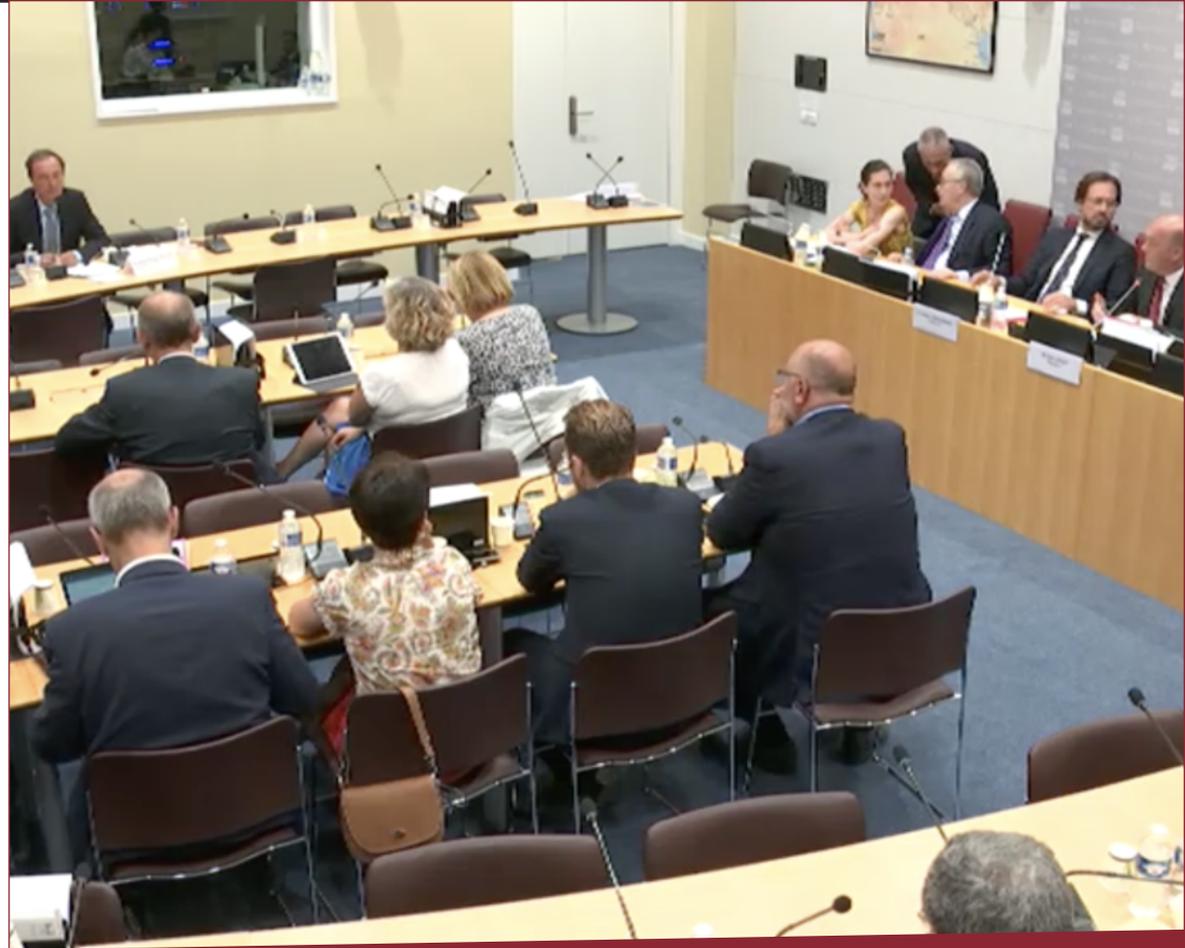


LES DOSSIERS

GRANDE CONSO



Commission d'enquête sur la grande distribution
Libre regard...

[Août 2019]

éditions
DAUVERS

Depuis le 27 mars, date d'installation de la Commission d'enquête parlementaire sur les pratiques de la grande distribution et leurs relations commerciales avec les fournisseurs, **les députés ont mené 94 auditions.** Toutes n'ont pas été publiques mais plus d'une centaine d'heures de débats sont disponibles pour qui prend la peine de s'y intéresser !

Qu'en retenir ? **Même si les députés s'en défendent, la Commission d'enquête se situe davantage à charge qu'à décharge,** non sans arguments d'ailleurs. Après tout, les échanges ont pointé des pratiques que les intéressés eux-mêmes peinent parfois à justifier : la vente de "services" par exemple ou l'application de pénalités logistiques. Au-delà, les auditions ont – sans surprise – été l'occasion de conforter des postures déjà connues. Les uns (industriels) se plaignant d'être maltraités. Les autres (les distributeurs) d'être incompris. Et d'autres encore (les agriculteurs) d'être mal payés. En clair, rien de nouveau. Chaque partie reprochant à l'autre ce qu'elle est. Rien de nouveau non plus sur la compréhension des mécanismes économiques par nombre de députés, trop souvent préoccupés de teinter leur question de leur problématique locale. **Incompréhension et souvent aussi – hélas – utopie sur la réalité de la consommation...**

Pour l'essentiel, les débats ont porté sur les relations entre directions commerciales et centrales. Dit autrement : "top to top". **Sur la vie commerciale sur le terrain ? Rien.** Il y aurait pourtant tant à dire (ou à redire) : du délit de marchandage, au détournement d'avantages normalement réservées aux consommateurs ou au comportement des invidus... Mais sur ce qui fait pourtant le quotidien des forces de ventes en magasin, rien. Alors que, en théorie du moins, tel aurait du être le cas, au regard de l'intitulé officiel de la Commission.

Qu'attendre désormais de la synthèse à venir par le rapporteur Grégory Besson-Moreau ? Plusieurs sujets seront d'évidence dans le rapport : les services (pour lesquels les députés rêvent d'un barémisation), les pénalités logistiques (pour lesquelles les justifications des distributeurs vont devoir gagner en consistance), la proportionnalité des contreparties, les motivations de refus d'accepter les demandes de tarif ou encore, très symbolique, l'anticipation de la fin des négociations au 31 décembre. Ou, à tout le moins, le plus loin possible de la date du Salon de l'Agriculture. Un sujet – au moins un – qui a fait l'unanimité !

Olivier Dauvers

SOMMAIRE

Les 2 personnages principaux	4
Morceaux choisis (ils l'ont dit)	6
Où l'apprend que...	27
Fallait pas manquer ça	34
Fact check (ils l'ont dit mais...)	55
Annexe : les propos introductifs	68

LES 2 PERSONNAGES PRINCIPAUX



Thierry Benoit
Député d'Ille-et-Vilaine
Président de la Commission

Thierry Benoit, député UDI d'Ille-et-Vilaine, a de la suite dans les idées. Cette Commission d'enquête parlementaire sur la grande distribution, il la voulait depuis longtemps. Des années qu'il entend "faire la lumière". Le mot revient régulièrement dans la bouche de celui qui, ironie de l'histoire, habite à moins de 200 mètres d'un... hypermarché Leclerc à Fougères ! Aussi, le 27 mars, lorsque l'Assemblée vote la mise en place de la Commission, c'est un peu sa victoire. Depuis, il a mené les débats avec la candeur du faux naïf (forçant parfois le trait, mais ça doit être la règle de l'exercice) et deux marottes : les centrales internationales, dont il dit ne comprendre ni la raison d'être opérationnelle ni les pratiques ; et l'envie de "moraliser" les relations commerciales. Vaste chantier... Pas sûr qu'une Commission d'enquête parlementaire suffise.



Grégory Besson Moreau
Député de l'Aube
Rapporteur de la Commission

Grégory Besson Moreau est de ces jeunes députés de la vague macroniste de juin 2017. Chef d'entreprise avant d'atterrir au Palais Bourbon, il est aussi un chasseur assumé. Pour l'exposition qui découle, notamment lors de la présentation à venir fin septembre de la synthèse des travaux de la Commission, la place de rapporteur est la plus belle prise de sa jeune carrière politique. Depuis, il a mis dans son viseur tous les patrons de la distribution avec une obsession : la déflation. Son antienne : comment créer de la valeur au bénéfice de l'amont (notamment agricole) si l'aval (les acheteurs) réclame des déflations année après année ? Un peu raccourci, car niant les gains de productivité qui ruissellent logiquement toujours vers le consommateur, mais pas totalement faux non plus.

MORCEAUX CHOISIS

(ils l'ont dit)

SUR LA MENACE AMAZON (ET LA NÉCESSAIRE PROTECTION DES INTÉRÊTS FRANÇAIS)

“ Il y a un tsunami qui arrive, cela s’appelle Amazon. **Nous ne savons pas quand, ni à quelle sauce on va se « faire bouffer », surtout nous les indépendants,** donc comment fait-on avec le résultat que l’on fait qui ne donne pas beaucoup de marge de manœuvre, face à un géant mondial qui a des milliards à investir en R&D – de toute façon la techno, le service, on n’aura pas les moyens – comment on va faire ?”

Thierry Cotillard, Président Intermarché

“ **Aujourd’hui, la distribution française est confrontée à une rupture historique liée aux nouveaux modes de consommation, liée à la transformation digitale.** Ses grands concurrents mondiaux ont changé de visage. Ils s’appellent Amazon, ils s’appellent Alibaba. Leur chiffre d’affaires est trois fois plus important que celui du groupe Carrefour, leur capitalisation boursière, 50 fois supérieure, et leur taux de croissance était situé entre 30 et 50 %. Vous le savez parce que vous suivez bien d’autres secteurs, dans de nombreux secteurs, ce qui nous guette, ce qui nous menace, c’est qu’il n’y ait plus guère d’espace entre les États-Unis et la Chine. Cela peut être le cas pour la distribution ?”

Alexandre Bompard, PDG Carrefour

"NOS AMIS LES AGRICULTEURS"

Pas un distributeur n'a oublié le couplet / déclaration d'amour envers les paysans !

"Il y a d'abord la situation du monde agricole, à laquelle nous sommes très sensibles. Une partie des agriculteurs souffre de revenus insuffisants ; je les rencontre tout au long de l'année et nous en parlons. Beaucoup d'entre eux vont d'ailleurs prendre leur retraite au cours des dix années qui viennent."

Dominique Schelcher
Président de Système U

"Nous considérons que les agriculteurs français doivent vivre dignement de leur métier."

Jacques Creyssel, Délégué général FCD

" Oui, il est indispensable d'assurer la pérennité de nos filières agricoles et le bien-être des producteurs et des PME. Nous sommes une alternative face à la concurrence mondialisée et nous souhaitons continuer à assurer des débouchés à nos entreprises. Pour autant, nous n'oublions pas nos clients et leurs difficultés de pouvoir d'achat."

Olivier Huet
Président du directoire du Galec (Leclerc)

NOS AMIS LES AGRICULTEURS

“ Si vous avez besoin de ma contribution pour aider à améliorer le revenu des agriculteurs, j’ai des idées ; mais vous ne les avez, malheureusement, jamais reprises. Je suis d’accord avec M. Biero, le directeur exécutif achats et marketing de Lidl, pour souhaiter l’instauration de prix minimum. Quand le marché ne rémunère pas suffisamment les hommes, il faut savoir faire de la politique pour y remédier – c’est précisément votre rôle. De notre côté, nous pouvons respecter un prix minimum, mais nous demander de le mettre en place sans consacrer ce principe par la loi, ce n’est pas correct. ”

Michel-Edouard Leclerc, Président ACDLEC

SUR LE RUISELLEMENT

Le ruissellement est le concept qui a justifié le relèvement du SRP de 10 %. Sous-entendu : si les distributeurs gagnent plus d'argent sur des produits sur lesquels ils n'en gagnaient pas précédemment, ils seront plus enclins à acheter plus cher les produits agricoles.

“ La théorie du ruissellement ne peut se vérifier que dans le domaine public, car seul l'État peut se permettre de prendre à un endroit pour le redéposer dans un autre, par le biais des transferts sociaux ou de la fiscalité. Comment imaginer, en revanche, que le conseil d'administration d'une entreprise privée comme Carrefour puisse décider, en plein plan social, de payer les agriculteurs plutôt que des salariés ? Cela n'existe pas !”

Michel-Edouard Leclerc, Président ACDLEC

SUR LES "SUPER-CENTRALES"

"Dans les années 2010, nous constatons qu'avec nos 10 % de parts de marché, les négociations devenaient compliquées avec certains fournisseurs. C'est alors qu'a germé l'idée d'une collaboration avec Auchan, qui a duré quelques années et que nous n'avons pas souhaité poursuivre au moment où elle s'est élargie à Casino. Nous avons alors décidé de nous tourner vers Carrefour, toujours avec le même souhait : avoir la même compétitivité que les autres acteurs du marché. J'ai la quasi-certitude que si nous n'avions pas l'ensemble des niveaux de compétitivité, nous n'existerions peut-être plus, en tout cas pas sous notre forme actuelle. Face à la puissance des autres acteurs, qui ont tous les niveaux de compétitivité, nous, qui sommes le plus petit, avons besoin de l'ensemble des niveaux et il nous a fallu trouver des partenaires."

Dominique Schelcher, Président de Système U

" Nos achats pèsent 1 % du chiffre d'affaires mondial de nos 20 premiers fournisseurs. Si nous ajoutons Envergure, 1,5 %. Qui peut, avec un raisonnement économique vraiment très simple, croire que les fournisseurs qui sont compris dans le périmètre de ces regroupements, qui sont parmi les groupes les plus puissants au monde, se retrouvent en situation de dominé par ces alliances à l'achat ?"

Alexandre Bompard, PDG Carrefour

SUR LES "SUPER-CENTRALES"

"Ce système repose en quelque sorte sur un malentendu. En effet, dans les alliances, les membres sont partenaires dans une certaine mesure mais concurrents dans une autre mesure. C'est très clair : ils sont partenaires à l'amont, pour massifier, et adversaires ou concurrents à l'aval. Mais aujourd'hui, je ne sais pas où est placé le curseur. J'ignore pourquoi on a le droit de partager un assortiment, mais pas des promotions.

Il suffit de notifier à l'Autorité de la concurrence pour que des monstres de 20 à 40 milliards d'euros s'allient entre eux pour devenir des structures énormes pesant entre 25 et 35 % du business. Tandis qu'il y a vingt ans, on s'interrogeait sur le poids de Carrefour-Promodès qui représentait 22 % et à côté duquel dix entités pesaient entre 5 % et 10 %. En 2019, quatre méga-monstres pèsent entre 25 % et 35 % et leurs alliances se font et se défont à une vitesse confondante. Cela nous interroge sur la façon dont ces alliances se nouent.

Richard Panquialt, Délégué Général de l'ILEC

" Il existe en France quatre centrales pour 17 253 entreprises, dont un « cœur » de 2 500 qui négocient régulièrement avec la grande distribution, et 500 000 exploitations agricoles."

Richard Girardot, Président ANIA

SUR LES MULTINATIONALES DE LA GRANDE CONSO

Qui est le plus gros ? Qui est le plus fort ? Vaste question...
Aux industriels qui estiment être sous le joug des distributeurs, ceux-ci répondent n'être que des nains (ou presque) dans le portefeuille clients de leurs fournisseurs...

“ On négocie avec de grands groupes. **Je ne vais pas entonner la rengaine du petit distributeur se trouvant face à de très gros industriels, mais, dans certains cas et sur certains marchés, il y a très peu d'acteurs du côté industriel aussi.** C'est donc aussi un moyen pour les enseignes que l'on représente d'atteindre un minimum de poids, de façon à pouvoir négocier avec ces très grandes multinationales et à défendre leurs positions d'enseignes. Pour rester dans le match et dans le marché, tout simplement.”

Abel Mercier

Directeur délégué aux achats Horizon-Achats (Auchan/Casino)

“ Vous vous apercevrez alors que dans chacune [des catégories], deux ou trois fournisseurs, trois grandes marques nationales ou internationales au maximum réalisent l'essentiel du chiffre d'affaires des produits de marque en France. Il n'existe qu'un fournisseur en cola, qu'une marque en pâte à tartiner, qu'un fournisseur pour le maquillage, la coloration ou encore les couches ; même chose pour le rasage et les frites. Deux grands fournisseurs se partagent le marché de la confiserie ; c'est également le cas pour les céréales, les chips, le fromage ou le lait infantile. **Les centrales d'achat ne négocient qu'avec trois fournisseurs pour ce qui est des bières, du café, des biscuits, des jus de fruits et des yaourts !**”

Stéphane Vaudoit

Président Envergure (Carrefour/U)

SUR LES MULTINATIONALES DE LA GRANDE CONSO

“ Si nous posons la question : « Qui est en position de force ? » J’ai tendance à penser que oui, face aux PME, Intermarché est en position de force sur le marché français, c’est indéniable. En revanche, **je mettrai un bémol face à des acteurs de taille mondiale qui sont pour moi en position de force, puisque vous avez une distribution aujourd’hui qui vacille, en tout cas, certains groupes sont en difficulté.** On a en face de nous des multinationales qui affichent des milliards de résultat”.

Thierry Cotillard, Président Intermarché

“ Il y a eu des fournisseurs – je ne vais pas donner la marque – l’un qui est fabricant de soda est arrivé cette année avec 8 % d’augmentation, d’inflation. Depuis deux ans, le sucre a baissé de 50 %. Ce que je veux vous dire c’est qu’en fait certainement que **les distributeurs ne sont pas parfaits, mais malheureusement, il y a aussi quelques multinationales qui en abusent un peu.** C’est-à-dire que ce n’est vraiment pas raisonnable de venir avec + 8.”.

Thierry Cotillard, Président Intermarché

SUR LES MULTINATIONALES DE LA GRANDE CONSO

“ Les multinationales représentent 32 % de nos fournisseurs. Nous négocions avec les représentants des filiales de ces multinationales en France, ou – de plus en plus souvent – avec les représentants de leurs filiales européennes, puisque telle est l’organisation.

Les Directeurs généraux de ces filiales sont en effet de plus en plus souvent en charge de plusieurs pays. Pour certains d’entre eux, la France est donc considérée comme une simple région. **Il faut donc relativiser notre poids dans leur business, car vous l’aurez compris, à l’échelle de certaines de ces multinationales, nous passons du statut de petit client à celui de très petit client.** Ce qui n’est pas péjoratif, mais c’est une réalité à prendre en compte.”

[...]

Les multinationales peuvent se permettre de faire des choix d’enseigne quitte à se passer d’un ou deux de leurs clients. Et là, nous n’avons toujours pas trouvé la solution. Le cas du leader mondial des colas est de notoriété publique. On peut donc en parler. **Cette multinationale commence ses rendez-vous en annonçant qu’elle s’est passée de Leclerc pendant plusieurs mois de sa propre initiative.** Elle peut donc faire la même chose en ce qui nous concerne. Cela existe. C’est plus rare, mais il faut en être conscient.”

Gwenn van Ooteghem,
directeur des achats marques nationales Intermarché

SUR LES MULTINATIONALES DE LA GRANDE CONSO

“ Nous avons en face de nous une grosse centaine de multinationales qui représentent, par catégorie – puisque c’est comme cela qu’il faut l’envisager – à deux ou trois, en général entre 70 et 90 % de la catégorie. **Pour reprendre l’exemple de Ricard sur le rayon des anisés, il est ultra puissant. Il doit faire 70 à 80 % de la catégorie. Il faut quand même avoir cela en tête.**”

Olivier Huet, Président du directoire du GALEC

“ **S’agissant du dossier Ricard, nous sommes face à une multinationale qui pèse très lourd dans notre catégorie des anisés.** De façon générale, nous devons avoir à peu près 200 catégories en alimentaire. Pour une catégorie sur deux, nous avons trois acteurs qui font souvent presque 90 % de notre chiffre d’affaires. Je pense que tout cela a été évoqué par d’autres de nos concurrents.”

Sébastien Chellet, Directeur général du GALEC

“**Le groupe Ricard, c’est le deuxième groupe international des spiritueux. Il faut savoir qui nous avons en face de nous dans une négociation !** Il est tout à fait incontournable sur le marché français dans les anisés. Il ne représente pas 70, mais 63 %. Je n’étais pas très loin. Il représente 30 % du rayon alcool, hors champagne, de nos rayons. Quand nous pesons en face 1 % de son chiffre d’affaires.”

Olivier Huet, Président du directoire du GALEC

SUR LES MULTINATIONALES DE LA GRANDE CONSO

“ Je veux bien qu’on défende les plus faibles, mais quand Système U se retrouve face à Danone ou à Nestlé, j’ai du mal à voir ces multinationales comme des victimes ! Même associé à Rewe, Leclerc ne représente que 2 % du chiffre d’affaires de Nestlé au niveau mondial. Nous aurions tous à gagner en sortant de la caricature selon laquelle l’industriel serait « le gentil », le distributeur, « le méchant » et le consommateur, « le payeur ».”

Michel-Edouard Leclerc, Président ACDLEC

SUR LES "BOX" DE NÉGOCIATIONS

La manière dont les fournisseurs sont reçus par les enseignes a bigrement intéressé les députés. Au point que les distributeurs auditionnés ont presque fait passer les "box" pour des annexes du Club Med ;-)

" Nos salles de réunion sont en réalité presque plus lumineuses que celle-ci... **Le cadre est confortable, serein, et nous n'avons reçu aucune plainte sur les locaux** ou sur les salles de réunions dans lesquelles on a pu échanger avec les industriels."

Abel Mercier

Directeur délégué aux achats Horizon-Achats (Auchan/Casino)

" **Envergure ne dispose pas de box mais de grandes salles de réunion, climatisées, avec eau, café et matériel de projection à disposition.**"

Stéphane Vaudoit, Président Envergure (Carrefour/U)

SUR LES "BOX" DE NÉGOCIATIONS

“ Les dix commandements Carrefour nous ont été remis par un adhérent, mais nous ne sommes pas censés avoir ce document. On y trouve les commandements suivants : « Ne jamais être enthousiaste avec un vendeur » ; « Réagir négativement à une première offre » ; « Demander l'impossible » ; « Ne pas couper la poire en deux » ; « Laisser faire le vendeur de façon à pouvoir encore marchander » ; « Pas de concessions sans contreparties » ; « Se répartir en bons et en méchants » ; « Ne pas hésiter à utiliser les faux prétextes » ; « Répéter sans arrêt, même les objections – disque rayé » ; « Toujours penser que 80 % des concessions se font dans la dernière étape » ; « Ne jamais oublier que nous devons obtenir un maximum d'informations sur la personnalité et les besoins de nos interlocuteurs, c'est ce que nous appelons l'écoute ».”

Richard Girardot, Président ANIA

“ **Le fait d’avoir un taux de service à 100 % sous peine de pénalité « au premier manquant » est impossible !** Un taux de service à 100 % signifie, par exemple, qu’il faut livrer l’intégralité de la commande en temps et en heure. Par nature, cela n’existe pas. Historiquement, les taux de service figurant dans les conditions générales d’achat des distributeurs faisaient l’objet de discussions et de négociations pour s’établir jusqu’à 98 % ou 98,5 %. Mais aujourd’hui, ce taux de service est devenu une ressource financière pour certains. **Je pense que certains distributeurs budgètent des millions d’euros au titre des pénalités logistiques qu’ils vont infliger** dès que lors que personne sur Terre n’est humainement capable d’atteindre 100 % de taux de service. C’est un vrai sujet.”

Richard Panquiaux, Délégué Général de l’ILEC

“ S’agissant des pénalités logistiques, sujet qui me tient vraiment à cœur, certains distributeurs veulent fonctionner avec 100 % de commandes livrées dans un délai d’une heure dans un entrepôt, sous peine de pénalités automatiques. **La logistique devient alors un centre de profit pour la distribution.** C’est très clair. C’est la raison pour laquelle certains parlent de 6^e net.”

Richard Girardot, Président ANIA

SUR LES PÉNALITÉS LOGISTIQUES

“ On subit à l’heure actuelle une inflation des pénalités logistiques sans corrélation entre les préjudices subis par la grande distribution et le montant des pénalités payées par les fournisseurs, **à tel point qu’on peut se demander si ce n’est pas devenu le moyen pour le distributeur de se constituer un revenu supplémentaire sur le dos des fournisseurs.** Il faut que ces pratiques malsaines, je dirai presque gamines, cessent. J’ai l’impression de vivre dans un autre temps.”

Dominique Amirault, Président FEEF

SUR LE PRIX, LE JUSTE PRIX ET LE RÔLE... SOCIAL DU DISCOUNT

Le "juste" prix a souvent été au cœur des discussions. Mais tous les auditionnés n'en ont pas la même définition...

" Pour nous, un prix juste devrait permettre au producteur de vivre de sa production, à l'industriel de couvrir ses coûts de production et ses investissements, au distributeur de couvrir ses coûts de distribution et de dégager des marges de manœuvre pour préparer l'avenir. **Pour le consommateur, qui est au bout de la chaîne et se pose en quelque sorte en juge de paix, le prix juste est souvent le prix le plus bas.**"

Stéphane Vaudoit, Président Envergure (Carrefour/U)

" Moi, **en tant qu'économiste, je ne sais pas ce qu'est un juste prix.** On peut se référer à saint Thomas d'Aquin et à la théorie du juste prix d'Aristote, mais, en dehors de cela, **un prix n'est ni juste, ni injuste. Il constate, à un moment donné, un équilibre entre une offre et une demande.** Par exemple, le prix du café aujourd'hui s'est totalement effondré : c'est injuste pour les producteurs guatémaltèques, colombiens ou autres. Mais si le prix s'est effondré, c'est parce que nous avons tendance à moins consommer de café, qui serait mauvais pour notre santé, et surtout parce qu'il existe une exceptionnelle production au Brésil et que le Vietnam est devenu en vingt ans, le deuxième producteur mondial de café. **Le prix du café aujourd'hui n'est donc ni juste ni injuste : il est très faible,** ce qui est dommageable pour les producteurs. Malheureusement, sauf à rebâtir des circuits du commerce justes et équitables, ce qui est autre chose, ou à se diriger vers des niches telles les produits d'alimentation de proximité, de qualité ou le bio, la référence à une gestion par les marchés n'existe plus."

Philippe Chalmin, Économiste,
Président de l'Observatoire des Prix et des Marges

SUR LE PRIX, LE JUSTE PRIX ET LE RÔLE... SOCIAL DU DISCOUNT

“Si Leclerc, Intermarché ou Lidl sont moins chers sur le marché de 25 % par rapport à Monoprix, ce n’est pas parce que Monoprix a acheté 25 % plus cher à l’agriculteur ou à l’industriel, c’est parce que nous n’avons pas le même modèle économique, ni les mêmes clients. À Landerneau, le Monoprix a fermé, parce que personne n’est capable d’y vendre à un tel prix. C’est pourquoi il me semble injuste de nous reprocher de vendre moins cher, parce que nous avons une clientèle dont on a désindexé les salaires et qui rame pour finir le mois. Il y a un paradoxe à exiger de nous que nous augmentions nos prix, quand le politique ne l’assume pas.”

Michel-Edouard Leclerc, Président ACDLEC

“ Depuis 60 ans, la négociation, cela ne sert pas à rien, contrairement à ce que j’ai pu lire. La négociation, c’est ce qui permet de redistribuer du pouvoir d’achat aux Français. C’est ce qui permet de lutter contre quelque chose dont on a oublié que c’est un problème macroéconomique : l’inflation. C’est ce qui permet de maintenir et d’améliorer le niveau de vie de la plupart de nos concitoyens.”

Alexandre Bompard, PDG Carrefour

“ Pour en revenir aux centrales qui vendent des services, vous pouvez donner des millions d’euros pour des données – typiquement, des « sorties magasins » sous forme de tableaux Excel le plus souvent inexploitable. **Là où vous payeriez quelques milliers ou dizaines de milliers d’euros chez un panéliste comme IRI ou Nielsen, vous payez quelques millions d’euros.** Ou alors, vous aurez l’immense chance et l’avantage d’avoir deux rendez-vous dits « top to top » avec un directeur des achats et un directeur général, ce qui vous coûtera la modique somme de 1 % à 1,5 % de votre chiffre d’affaires, soit un montant qui peut aller jusqu’à 5, 10 ou 15 millions d’euros ! Or il est certain que cela ne vaut pas ce prix.”

Richard Panquiaux
Délégué Général ILEC

SUR LA RENTABILITÉ COMPARÉ INDUSTRIE / COMMERCE

“ Nos bilans sont centralisés et enregistrés aux greffes des tribunaux ; tout est public. Avant de répondre à votre question, je voudrais souligner à nouveau que **le résultat net de nos magasins s'établit à 2 % et que dans une des régions de Système U, le résultat net est descendu à 1,3 %, un plus bas historique – ce n'est pas une plainte mais un constat.** Or, le résultat net est ce qui nous permet de réinvestir. Dans le même temps, la plupart des industriels dont on parle affichent des taux de rentabilité à deux chiffres, souvent supérieurs à 15 %. Nous sommes un groupement de coopérateurs. Le résultat net fait vivre des PME locales que vous connaissez tous, dont les patrons réinvestissent en permanence pour moderniser leurs magasins. Cela n'a rien à voir avec un fonctionnement d'actionnariat qui exige de rendre des comptes et de donner sans cesse des dividendes, que ce soient les dividendes des groupes intégrés ou les dividendes pour ces grands industriels qui ont des ratios à tenir absolument. Nous sommes loin de ces ratios-là. Il faut tenir compte de cette réalité.”

Dominique Schelcher, Président Système U

“ Un monde agricole qui ne vit pas, des PME qui sont entre 1 % à 3 %, et puis il y a **ces dizaines de multinationales qui pèsent pour plusieurs dizaines de milliards de chiffre d'affaires et qui ont des résultats entre 13 % et 18 %**, c'est de notoriété publique, c'est publié, c'est dans les comptes. J'ai bien dit résultats, ce n'est ni le chiffre, ni la marge, ce sont vraiment 13 à 18 % de résultats. Vous remarquerez qu'aucune n'a disparu depuis 50 ans, si ce n'est par fusion ou acquisition dans une démarche purement capitalistique.”

Thierry Cotillard, Président Intermarché

SUR LA CONCENTRATION DE LA DISTRIBUTION

“ En France, la grande distribution compte quatre principaux acteurs. Cette situation contribue à abaisser les prix et à détruire de la valeur. **Accepterait-on que seuls quatre acteurs agricoles traitent avec les centrales d’achat ?** Bien au contraire, l’on nous empêche de nous concentrer. L’idéal serait d’avoir une centrale d’achat composée uniquement d’agriculteurs. Une telle solution demandera du temps.”

Baptiste Gatouillat, vice-président de Jeunes agriculteurs

“ **Dès que trois producteurs se réunissent dans une salle pour définir un prix, ils sont immédiatement contrôlés et sanctionnés. C’est pourquoi nous ne comprenons pas comment les grands groupes de distribution ou les grandes centrales d’achat fonctionnent.** Quatre centrales d’achat réalisent 92 % des achats en France – c’est énorme ; des regroupements sont encore en cours à l’échelle européenne. Cela nous semble extrêmement dangereux en termes d’équilibre des forces et de négociations. On doit pouvoir arrêter cette concentration ou, a minima, mettre en place un meilleur équilibre des forces. Lors du débat européen sur la directive encadrant les pratiques commerciales déloyales, nous avons pu constater l’acharnement de la grande distribution afin que ce texte ne soit pas voté, pour pouvoir déplacer le problème dans d’autres pays et dans des centrales d’achat situées à l’extérieur de la France.”

Patrick Benezit, secrétaire général adjoint de la FNSEA

OÙ **L'ON APPREND** que...

(ce que l'on ne savait pas nécessairement,
ou pas aussi précisément)

SUR L'IMMOBILIER CHEZ U

majoritairement logé
dans la SA d'exploitation

“ Les patrons des magasins U sont propriétaires de leur fonds de commerce et de leur immobilier. Nous ferons tout pour qu'un jeune qui s'installe soit propriétaire de l'ensemble de son entreprise, au contraire d'autres groupements dans lesquels on est propriétaire de son fonds de commerce mais on ne le sera jamais de l'immobilier. Pour ce qui est du montage, j'imagine ce à quoi vous pensez. De mémoire, mais il faudra vérifier, entre 20 et 30 % des collègues n'ont pas inclus l'immobilier dans la structure d'exploitation. **Pour les quelque 70 % restant, et c'est mon cas, tout est dans la même société ; l'immobilier n'est donc pas à part et le résultat de l'entreprise est celui de l'ensemble, sans que rien ne parte de-ci de-là.”**

Dominique Schelcher, Président Système U

SUR (FEU) L'ALLIANCE CASINO / INTERMARCHE

(et l'étanchéité des conditions !)

“Je peux parler des conditions d'Intermarché et Casino, puisqu'il y a prescription. **Au premier rendez-vous, le quatrième point à l'ordre du jour concernait la comparaison des conditions commerciales, avec l'examen de l'accord Intermarché et de l'accord Casino.** Les conditions étant sur la table, je ne peux pas imaginer qu'il n'y ait pas de convergence. Cela se vérifie. Nous avons fait l'étude pour l'Autorité de la concurrence. Or comparaison des conditions signifie alignement de ces dernières. Il y a donc moins de concurrence sur le marché.”

Richard Panquiaux, Délégué Général ILEC

QUAND U S'EST DÉPOSITIONNÉ SUR L'UF

(fin 2018)

LES DOSSIERS
GRANDE CONSO

éditions
DAUVERS

“ L’année dernière, lors des négociations 2018, on était déjà au cœur des débats de la loi EGAlim et nous avons accepté des hausses de la part de certains fournisseurs de crèmerie, en ultra-frais ou en fromages, dans l’esprit des États Généraux de l’Alimentation, parce qu’il y avait déjà une tension sur le lait, en faisant le pari que nous ne serions pas les seuls. Mais nous avons très rapidement constaté que nous étions les seuls, un confrère excepté. Nous avons assumé le résultat de la négociation et laissé les prix en l’état mais, très rapidement, il y a eu une chute des ventes dans nos magasins et énormément de questions de clients demandant pourquoi nos prix étaient en décalage avec ceux de nos concurrents et disant qu’ils allaient acheter leurs yaourts ailleurs. **Ce fut une leçon : les lignes bougent quand tout le monde bouge, sinon un commerçant peut être pénalisé.** En effet, les remontées avaient été massives de toutes parts, mais nous avons assumé jusqu’au bout. Ce qui avait été bon pour les industriels a eu un fort impact sur notre activité et un peu sur notre image. Car si certains de nos clients sont prêts à payer un prix plus juste, toute une autre partie n’en a tout simplement pas les moyens. Autant dire que **tout le monde doit bouger en même temps, sans quoi un déséquilibre se crée qui n’est pas tenable.**”

Dominique Schelcher, Président Système U

SUR LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT D'INTERMARCHÉ

“Contrairement à tous les patrons de la distribution que vous avez pu auditer ou que vous auditez cette semaine, **je ne suis pas rémunéré dans le cadre de cette fonction** et j’assume donc bénévolement cette présidence.”

Thierry Cotillard, Président Intermarché

SUR UN TEST INTERMARCHÉ / PG

“Nous sommes en train d’écrire un modèle et nous sommes en train de tester avec Procter & Gamble l’abonnement des couches en France. On n’en parle pas, parce qu’on ne veut pas être copié – là c’est perdu pour ce soir – mais on essaie évidemment d’inventer un truc.”

Thierry Cotillard, Président Intermarché

SUR LE POIDS DES FOURNISSEURS CHEZ CORA

“Ces 209 fournisseurs internationaux (négociés avec Carrefour, NDLR) représentent 4 % de nos 7 000 fournisseurs et réalisent 49 % du chiffre d'affaires. Provera (la centrale propre de Cora, NDLR) négocie avec 2 094 fournisseurs qui pèsent 30 % du chiffre d'affaires, dont 904 en alimentaire et 1 190 en non alimentaire.

Enfin, Cora achète et négocie directement pour ses magasins via les achats effectués par nos managers de rayon auprès de 4 743 fournisseurs locaux, pour 21 % du chiffre d'affaires.”

Ludovic Châtelais, Directeur général Cora

LE POIDS ÉCONOMIQUE D'EURELEC (alliance Leclerc Rewe)

“Le volume d'affaires d'Eurelec est aujourd'hui autour de 5 milliards d'euros. On est entre 2 milliards et 2,5 milliards pour E. Leclerc, et un peu plus pour Rewe.”

Stéphane de Prunelé, Secrétaire général Leclerc

L'EFFET DU SRP + 10 CHEZ LECLERC

“Nous avons à peu près 2 300 produits concernés par une hausse du SRP. Cela représente en moyenne un peu plus de 7 % d'augmentation de prix sur ces produits.[...] Ramené sur la totalité de l'assortiment d'un centre E. Leclerc, soit 60 à 70 000 références, l'impact n'est que de 0,3.”

Olivier Huet, Président du directoire du GALEC

LA POSSESSION DE L'IMMOBILIER CHEZ LECLERC

“Concernant l'immobilier, chez moi c'est très simple, je n'ai qu'une entreprise qui s'appelle Dunois Distribution. Je suis propriétaire de mon exploitation et de mon immobilier à 99,5 %, les 0,5 % restants étant liés au parrainage. Je n'ai aucune SCI. C'est simplissime.”

Olivier Huet, Président du directoire du GALEC

“La situation d'Olivier Huet – à peu de choses près – est celle de la totalité des adhérents E. Leclerc. C'est-à-dire que notre modèle repose sur la possession par le chef d'entreprise de la quasi-totalité du capital de son entreprise.

Dans la majorité des cas, tout est dans la SAS d'exploitation. Il y a des cas où il y a effectivement le foncier dans une SCI, et la SCI est une filiale à 100 % de la société d'exploitation.

Par ailleurs, il n'existe pas de société foncière chez E. Leclerc qui prenne des participations au capital, ni dans l'immobilier ni dans l'exploitation des entreprises.”

Stéphane de Prunelé, Secrétaire général Leclerc

L'ALIMENTAIRE CHEZ AMAZON

“Notre activité alimentaire est extrêmement faible. Ce secteur ne correspond qu'à une très petite partie de notre agrégat « PGC », les produits de grande consommation, et nous ne représentons qu'une poignée d'hypermarchés.”

Frédéric Duval, DG Amazon France

LES MDD CHEZ AMAZON

“Les MDD d'Amazon représentent moins de 1 % de notre chiffre d'affaires, la plus connue étant AmazonBasics.”

Frédéric Duval, DG Amazon France

LES PÉNALITÉS LOGISTIQUES CHEZ AUCHAN

“En 2018, nous avons encaissé 32 millions d'euros au titre des pénalités relatives à la logistique, concernant 1 400 fournisseurs.”

Jean-Denis Deweine, DG Auchan France

FALLAIT PAS MANQUER ÇA !



Grégory Besson Moreau
Député
Rapporteur de la Commission



Jacques Creyssel
Délégué Général FCD

Grégory Besson-Moreau, rapporteur :

Vous parliez de prix psychologiques, je voudrais aussi parler de psychologie. Je ne veux pas faire de populisme, ce n'est ni mon style ni ma philosophie. Je veux parler de la psychologie de personnes qui se suicident, car c'est la réalité. Je veux parler de la psychologie de certains industriels qui font des burnout car ils ne veulent plus entrer dans les box de négociation de vos adhérents. Je veux parler de la psychologie des prix bas, quand ma philosophie, et celle de beaucoup d'autres dans cette salle, est celle du prix juste. Aujourd'hui, nous constatons que le modèle de la grande distribution se casse la figure, et en vous voyant, vous qui êtes délégué général de la FCD depuis dix ans, **je me demande si vous vous rendez compte que les mots de communicant que vous utilisez sont des balles. Ils peuvent tuer.** Vous menez depuis dix ans la grande distribution dans le mur : Auchan est en difficulté, Carrefour est en difficulté, Casino est en difficulté, les industriels sont en difficulté et les agriculteurs se suicident. Pensez-vous encore avoir un rôle légitime au sein de la FCD, monsieur Creyssel, quand vous conduisez depuis des années le navire droit dans le mur ?

Devant la représentation nationale, êtes-vous prêt à accepter qu'un industriel, petit ou gros, vous soumette un prix tarif pour lequel il signerait tout de suite, en acceptant les indicateurs de coût de revient, pourvu que vous, la grande distribution, acceptiez ses tarifs « fond de rayon », le tarif de base ? Accepteriez-vous qu'un industriel, quelle que soit son importance, vous dise qu'il ne veut pas de votre service et qu'il ne veut pas le payer, qu'il ira chercher le panel d'un cabinet extérieur, pour un prix dix, quinze ou cinquante fois inférieur ? Seriez-vous prêts à changer d'objectif pour adopter

celui de la marge avant – comme les magasins Lidl – au lieu d'essayer de cumuler des marges arrières, que j'appelle des ascenseurs à remises. Un net, deux net, trois, quatre, cinq, six net. On s'y perd !

Voulez-vous vraiment jouer le jeu ? Lors des états généraux de l'alimentation, vous nous avez tous tapé dans le dos. Mais quelle est la réalité aujourd'hui ? La vice-présidente de la FNPL, que nous avons reçue, nous a indiqué que le prix du lait était toujours de 340 euros les 1 000 litres. Et vous venez nous dire : « Ne vous inquiétez pas, sur le lait, on a fait tout le boulot ! »

Ayez conscience de ce que vous dites et de ce que vous faites. Vos mots, monsieur Creyssel, sont des cartouches.

Jacques Creyssel :

Monsieur le rapporteur, ce sont les mots que vous venez de prononcer qui sont des cartouches. Il n'est pas normal d'être à charge contre un secteur aussi important, avec des arguments qui constituent au moins des raccourcis, pour ne pas dire autre chose.

L'agriculture française ne se porte pas bien, et ce n'est pas à cause de la grande distribution, vous le savez très bien. C'est à cause de problèmes de compétitivité dont, si mes souvenirs sont bons, la représentation nationale est comptable. Si l'on étudie l'ensemble des analyses – et le ministère de l'agriculture vient d'en publier une ce matin – c'est un problème de coût relatif comparé à la production étrangère. C'est un problème d'organisation de la production. Je ne dis pas qu'il ne peut pas y avoir naturellement des tensions sur l'ensemble de la chaîne, mais toutes les analyses des économistes sont convergentes sur le sujet.

Dire que nous sommes responsables des suicides d'agriculteurs, c'est inadmissible et je ne peux pas l'accepter.

Quant au burn-out évoqué tout à l'heure, ne vous laissez pas attendrir ou influencer par les déclarations anormales et scandaleuses de ce matin (NDLR : Feef, Ania, Ilec). Elles ne reposent absolument sur rien. À chaque fois que de tels propos sont tenus, des enquêtes sont faites, et ces allégations se révèlent inexactes. Ce n'est pas ainsi que les choses se passent. Les fameux box sont des salles de réunion classiques, normales, dans lesquelles se tiennent les discussions. Pour avoir vécu beaucoup de négociations sociales, je vous assure que c'est beaucoup plus dur. Et de ma vie antérieure en tant que haut fonctionnaire, je peux vous dire que les négociations budgétaires de l'État sont aussi beaucoup plus dures que les négociations commerciales.

Naturellement, nous vivons dans un pays latin, où les choses sont un peu plus compliquées qu'ailleurs ; pour autant, il faut sortir de ces fantasmes. Nous discutons, il n'y a pas du tout d'insultes ou de comportements de la sorte. Nous avons élaboré une charte tout à fait claire dans ce domaine, elle est placée dans tous les box de négociation. Nous avons également décidé de mettre en place l'année prochaine un e-learning de l'ensemble des acheteurs, de manière à rappeler en permanence ces éléments dans le cadre de la formation. Le reste, ce sont des assertions qui ne sont pas du tout justes.

S'agissant de justice, vous parliez de prix « justes ». Pour nous, le prix juste est celui qui permet à tout le monde de vivre, et au consommateur d'acheter. Il ne faut jamais oublier cela : **nous aussi avons des clients. Si les produits sont trop chers, si cela ne leur convient pas, ces clients s'en vont.** Aujourd'hui, les

clients ont un choix tellement étendu qu'une partie d'entre eux achète moins cher sur Amazon. Et demain, ils iront sur Alibaba. Regardez les évolutions dans le secteur non-alimentaire ou l'habillement. C'est ce qui se passera demain.

Quand il n'y aura plus qu'Amazon ou Alibaba en France, nos amis industriels regretteront l'époque où ils avaient des interlocuteurs sérieux. Aujourd'hui, nous faisons face à des entreprises qui arrivent systématiquement avec des prix inférieurs de 10 % à tous les autres. Il est intéressant de regarder des chaînes comme Action, il faut regarder leur prix.

Vous me demandiez si j'étais fier de ce que je fais ; j'en suis extrêmement fier, et je suis extrêmement fier du secteur que j'ai l'honneur de représenter. Aujourd'hui, c'est le secteur de la promotion sociale, et c'est le secteur qui permet à tous les Français d'avoir accès à une alimentation d'une qualité en amélioration constante. Nous, distributeurs, nous battons contre les industriels qui ne veulent pas aller aussi loin en termes de qualité et de sécurité alimentaire. Je ne comprends pas que l'on puisse nous accuser sous cet angle.

Quant à la question sur la négociation, elle revient à ce que j'expliquais précédemment : le rêve d'un industriel est de fixer son tarif en nous interdisant de le négocier. Ce n'est pas normal, la liberté du commerce – principe constitutionnel – et la liberté de négociation doivent permettre les discussions, au profit des consommateurs. Il faut plus de qualité, et des produits qui répondent aux souhaits des consommateurs. Aujourd'hui, un consommateur est prêt à changer de magasin pour quelques centimes sur une baguette de pain ou un litre de lait, c'est tout à fait clair. On peut dire que c'est mal, c'est la réalité. Les consommateurs sont comme les électeurs, ils sont parfois changeants.



Thierry Benoit
Député
Président de la Commission



Jacques Creyssel
Délégué Général FCD

Sur les services vendus et rendus par la distribution

Thierry Benoit :

Quelle est la liste des services que vous offrez ?

Jacques Creyssel :

Nous achetons un produit, et nous vendons des services pour le vendre. Nous ne faisons pas qu'acheter un produit. En tant que telle, la vente est un service.

Thierry Benoit :

Quels sont les services que vous négociez, en dehors du produit ?

Jacques Creyssel :

Le type de rayon, l'endroit où le produit sera placé, la fourniture de data, tout ce qui fait qu'un produit sera mieux vendu qu'un autre.

Thierry Benoit :

Donc certaines enseignes sont puissantes au point d'acheter des produits à un prix qui permette au producteur de vivre, et de décider ensuite de les placer à un endroit où ils se vendront plus ou moins bien ? Et cela se vend ?

Jacques Creyssel :

Quand vous achetez une voiture, vous achetez en même temps le service du concessionnaire, c'est normal.

Thierry Benoit :

Pas systématiquement. On peut acheter la voiture avec un niveau d'options...

Jacques Creyssel :

Ou alors vous l'achetez à l'usine ! Je n'ai pas les mêmes relations que vous...

Thierry Benoit :

Chez les concessionnaires locaux, j'achète mon véhicule avec un niveau de motorisation et de prestation.

Jacques Creyssel :

Et les services qui vont avec !

Thierry Benoit :

Non ! Il y a éventuellement un service, ce peut être le leasing, de l'entretien, mais c'est concret. Pouvez-vous fournir au rapporteur la liste des services qui sont négociés auprès de vos adhérents ?

Jacques Creyssel :

Non. Vous poserez la question aux distributeurs eux-mêmes. Nous sommes dans un monde au sein duquel il n'y a pas de normes de services.

Thierry Benoit :

C'est bien le sentiment que j'avais : c'est du vent. Il n'y a pas de service au consommateur, et il n'y a pas de service à l'industriel.

Jacques Creyssel :

On peut dire cela de tout. Mettez un produit n'importe où au fond du magasin, et vous verrez s'il se vend aussi bien qu'un produit en tête de gondole avec une animation.



Grégory Besson Moreau
Député
Rapporteur de la Commission

“ Cette commission ne travaille pas
à charge contre la grande distribution ”



Richard Panquialt
Délégué général ILEC

Sur Michel-Edouard Leclerc

“ Dans 15 ans, nous regretterons les pratiques de Michel-Édouard Leclerc si on laisse Amazon se développer comme il le fait ! ”



Thierry Benoit
Député
Président de la Commission



Nicolas Turquois
Député

Quand les députés prennent en grippe Marie-Thérèse Bonneau, vice-présidente de la Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), pour son attitude trop syndicale...

Thierry Benoit :

Je vais, moi aussi, réitérer ma question, madame Bonneau, en vous demandant de répondre de manière encore plus précise, plus concise aussi. Tout le monde, avez-vous dit, a convenu que **le coût de production était celui fixé par l'indicateur, soit 396 euros la tonne ; or, le prix payé au producteur en est très éloigné : 338 € en 2018. Pourtant, je ne veux pas appeler les agriculteurs à descendre dans la rue, mais c'est le calme complet.** On nous explique même, depuis quelques mois, qu'en définitive, cela ne se passe pas si mal, notamment dans le secteur du lait. Dès lors, soit l'indicateur dont vous avez convenu est erroné, soit les pauvres agriculteurs sont sous l'eau et ils ont capitulé en pleine campagne.

Nicolas Turquois :

J'ai entendu un chiffre qui m'a fait réagir : vous avez dit qu'en tant qu'agricultrice, **vous aviez besoin de toucher 396 euros pour 1 000 litres. Or je vois passer un certain nombre d'études économiques sur les exploitations agricoles.** Je vais faire de la provocation : à 340 euros, ça passe – c'est juste, mais ça passe. Il est vrai que cela ne permet pas de financer des investissements, de renouveler les installations. À 360 euros, les agriculteurs arrivent à remplacer leur matériel, à s'inscrire dans la durée. **La demande d'un prix juste est légitime, mais l'excès nous discrédite.** Or si on avance des prix comme celui que vous nous avez donné, on va faciliter l'importation de lait et de produits laitiers. Pour être crédible dans la négociation, il faut donner les vrais prix et non adopter – excusez-moi de vous le dire – une attitude syndicale.



Grégory Besson Moreau
Député
Rapporteur de la Commission



Pascal Millory
Directeur commercial Système U

Sur la centrale Carrefour World Trade (CWT) et les services vendus/rendus aux industriels

Grégory Besson-Moreau :

En somme, vous vendez des services...

masses, sans que, pour des questions de confidentialité, nous ayons connaissance de cette négociation.

Pascal Millory :

CWT vend des services pour lequel nous agissons...

Grégory Besson-Moreau :

Qu'est-ce qu'une masse ?

Grégory Besson-Moreau :

Vous vendez des services à des industriels avec qui vous avez contractualisé via votre affiliation à CWT mais vous ne maîtrisez ni le service, ni son coût. Vous êtes simplement rémunéré par CWT pour une prestation dont vous ne maîtrisez même pas le prix, si bien que vous ne savez même pas combien CWT vous rémunérera en fonction des services qui pourraient être proposés à des industriels.

Pascal Millory :

Pardon : c'est une masse financière, un montant d'euros.

Grégory Besson-Moreau :

On est bien loin du commerce de détail quand on parle de masses d'argent à Genève, monsieur le président-directeur-général ! (s'adressant à Dominique Schelcher).

Pascal Millory :

Nous « prestons » ces services pour CWT ; CWT les négocie et il est prévu que CWT nous envoie des



Thierry Benoit
Député
Président de la Commission



Claude Genetay
Directeur Général Intermarché

Sur l'état d'esprit des distributeurs lors des négociations...

Thierry Benoit :

J'ai été interpellé par la phrase que vous avez dite : « On a une lecture de la rentabilité de nos fournisseurs », c'est quand même quelque chose. Et puis vous confirmez ce propos, parce que finalement, la négociation est à la tête du client. On a l'impression que vous vampirisez le client, que vous lui laissez un petit peu d'oxygène parce qu'il faut qu'il respire, mais on négocie au plus dur et quand on voit que c'est dur pour lui, on le laisse respirer, parce qu'il ne faut pas qu'il y ait trop de morts. [...] Depuis une heure que l'on vous écoute, j'ai compris que la négociation était en fonction de l'état de santé financier de votre fournisseur. Quelqu'un qui est en bon état et en bonne santé financière, parce qu'il a un savoir-faire, parce qu'il est innovant, parce qu'il a de la recherche et développement, en fait parce que c'est un bon, donc vous allez les cogner au maximum. Les fragiles, vous essayez de les ménager. Et s'ils sont sur le point de mourir éventuellement vous reprenez leur outil industriel

Claude Genetay :

Vous avez utilisé le terme « cogner ». C'est blessant. Cogner sur un fournisseur, c'est tellement loin de nos façons de faire. C'est même blessant. Moi je suis le patron d'acheteurs, de jeunes acheteurs, de plus anciens acheteurs. Thierry, (Cotillard, NDLR) tu

es le patron d'adhérents négociateurs. Franchement, se dire que l'on reçoit les gens pour les cogner, ce n'est pas du tout dans nos valeurs.

Thierry Benoit :

N'utilisez ni ce ton-là, ni la manière dont vous les recevez, parce que l'on nous a expliqué comment vous les aviez reçus, on leur demande de laisser sacs, bagages, à la porte, de venir avec un iPad, un minimum de matériel et les négociations qui durent et qui durent. Et on vous met au frais pendant deux heures, et vous revenez. Ce n'est pas la peine de jouer sur la corde sensible et les sentiments. D'autres l'ont fait, et je vous dis, ils nous ont menti. Le problème que j'ai, c'est qu'il faudra prouver qu'ils ont menti. Ce sont des marioles donc j'imagine comment les négociations commerciales doivent se passer et **le mot cogner, il n'a certainement pas dû vous choquer, loin de là.**

Claude Genetay :

Si.

Thierry Benoit :

Oui, oui, eh bien si vous voulez. Si vous voulez.



Gwenn van Ooteghem
directeur des achats
marques nationales Intermarché

Sur les "box de négos"

" Les fournisseurs sont reçus dans de meilleures conditions parce que nous avons investi plusieurs centaines de milliers d'euros pour bâtir ces salles de réunion.

Ils sont reçus à l'accueil, ils ont des boissons, du café, ils peuvent s'asseoir, et en période de négociation on commande à manger pour eux, parce que les négociations peuvent durer.

Il n'y a pas de box".



Alexandre Bompard
PDG Carrefour

Aux députés

“ Vous m’avez indiqué que vous souhaitiez évoquer la stratégie et l’avenir de la grande distribution – ce qui me paraît à la fois tout à fait utile et, à mon sens, plus essentiel – et comme beaucoup de gens qui n’y ont jamais mis les pieds se sont exprimés depuis trois mois sur ce secteur, qu’un acteur qui y travaille donne son avis ne peut pas faire de mal.”.



Alexandre Bompard
PDG Carrefour

Sur la concurrence (pure et parfaite)

“ Pardon, monsieur le président, mais [la distribution] ce n’est pas un cartel ; ce n’est pas un oligopole. Quand huit acteurs font plus de 8 % de marché, qu’ils se mènent une compétition tous les jours, c’est de la concurrence quasi pure et parfaite. Il n’y a pas de secteur où il y a autant de concurrence pure et parfaite que le nôtre.”



Thierry Benoit
Député
Président de la Commission



Alexandre Bompard
PDG Carrefour

CAÏD...

Thierry Benoit :

J'observe que vous êtes un nouveau venu, monsieur Bompard, dans le secteur de la grande distribution, mais malgré tout, vous vous êtes déjà forgé un nom aux côtés de l'autre grand nom de la distribution qu'est Michel-Edouard Leclerc. J'emploierais bien le mot de « caïd », ce n'est pas un mot péjoratif. Un caïd, c'est un chef, un manager juridique, financier, stratégique, économique. Il y a deux caïds de la distribution et de la communication du commerce en France. Le premier, c'est Michel-Edouard Leclerc, et puis il y a le jeune Alexandre Bompard qui vient d'arriver dans le secteur de la grande distribution, mais qui se forge une place

Alexandre Bompard :

Monsieur le président, je retiens donc que le terme « caïd » désormais n'est pas péjoratif.

Thierry Benoit :

« Caïd » est à l'origine un mot arabe qui veut dire chef.

Alexandre Bompard :

Absolument. Je le prends avec le plus grand sourire.



Michel-Edouard Leclerc
Président ACDLEC

Sur la commission d'enquête (1)

“ Votre commission est « à charge » contre mon métier de distributeur. Vous ne faites pas trop dans la nuance : ni dans vos questions et vos investigations, ni dans vos commentaires sur les réseaux sociaux. [...] A vous concentrer exclusivement sur la distribution, vous exonérez dans votre étude les autres acteurs économiques et, peut-être, vous-mêmes.”



Michel-Edouard Leclerc
Président ACDLEC

Sur la commission d'enquête (2)

“Il est incroyable de voir à quel point vous avez oublié, dans tous vos travaux, le paramètre de la concurrence. Les producteurs sont concurrents entre eux. Le concurrent du producteur de porcs breton, c'est le producteur du Sud-Ouest, le producteur espagnol, belge ou allemand.

Les industriels sont concurrents ! Le rival de Coca-Cola, c'est Pepsi, ce n'est pas Leclerc. Le rival de Herta, c'est Fleury-Michon, ce n'est pas Carrefour. Le rival de Danone, c'est Sodial, ce n'est pas Casino ! Réduire la relation entre l'industrie et le commerce à la description des relations interprofessionnelles, c'est oublier qu'il existe des relations horizontales”.



Michel-Edouard Leclerc
Président ACDLEC

Sur la commission d'enquête (3)

“La négociation est un métier noble. Après tout ce que vous avez dit, vous aurez du boulot pour réhabiliter cette fonction, y compris dans le service public et au Parlement !

La négociation, c'est ce qui fait que, dans votre rôle de gestionnaire de collectivité locale, vous ne prenez pas n'importe qui dans les cantines scolaires, pour construire les hôpitaux ou pour faire les ronds points. Vous respectez une certaine codification, faites des appels d'offres, puis sélectionnez. Vous ne choisissez pas systématiquement le plus cher : vous ou vos négociateurs, qui ne sont pas des Bisounours et qui, je l'espère pour nous, citoyens et contribuables, n'y vont pas en enfants de chœur, négociez. Dans nos métiers, nous avons des négociateurs. Si ce n'est pas facile de négocier en période de déflation, ils ne méritent pas, pour autant, d'être stéréotypés.”



Michel-Edouard Leclerc
Président ACDLEC

Sur le discount et la valeur des produits

“Victor Hugo est enseigné dans toutes les écoles françaises. Est-ce que cela le dévalorise qu’il soit vendu en livre de poche ou que son œuvre soit accessible gratuitement dans sa version numérique ? Est-ce que c’est le prix de vente du livre de Victor Hugo qui fait la valeur de Victor Hugo ? Cela dévalorise-t-il le livre que Leclerc fasse une remise systématique de 5 %, comme la loi Lang l’y autorise, et qu’un libraire ne la fasse pas systématiquement ?”



Michel-Edouard Leclerc
Président ACDLEC

Sur les politiques publiques

“Il serait temps d’arrêter de prendre la grande distribution pour le cache-sexe couvrant l’absence d’une politique agricole qui soutiendrait les revenus des agriculteurs, par exemple en répartissant les subventions en fonction des objectifs alloués. On voudrait bien comprendre où sont passés les 100 milliards d’euros de subventions à l’agriculture – une somme payée par les consommateurs et les contribuables – et comment il se fait qu’avec cette somme colossale, il y ait encore des pauvres dans l’agriculture. Pour ma part, je suis prêt à prendre part à une réflexion sur ce point.”



Michel-Edouard Leclerc
Président ACDLEC

Sur la négociation

“Dans la loi française, vous le savez, pour négocier un prix, il faut proposer un service. Je trouve cela incongru, mais c'est la loi ! Cela revient à autoriser un concessionnaire Renault à proposer à un client une remise plus importante que celle offerte par un de ses concurrents à condition qu'il lui demande de lui nettoyer son garage. Il faut offrir une prestation de services qui soit effective, c'est la loi française”.



Frédéric Duval
DG Amazon France

Sur le rôle de quasi service public d'Amazon...

"Amazon permet à toute personne où qu'elle se trouve sur le territoire métropolitain, qu'elle habite dans une ville, un village ou même en pleine campagne, de bénéficier d'une égalité d'achat et de prix. Nous contribuons ainsi à décroquer le territoire et à réduire la fracture territoriale. La multitude des produits proposés par Amazon est accessible sans avoir à supporter les frais et les temps de déplacement, que l'on habite dans la Creuse, à Lille, à Paris ou dans un petit village de Bretagne. Ainsi nous livrons chaque mois à nos clients des milliers de livres dans plus de 6 000 codes postaux, soit la totalité des codes postaux français. Proportionnellement, nous livrons plus dans les territoires que dans les villes. **Grâce à notre entreprise, les Français sont à égalité de choix et de prix partout, où qu'ils se trouvent.**"



Mounir Mahjoubi
Député



Frédéric Duval
DG Amazon France

Sur la difficulté d'obtenir des réponses précises d'Amazon

Mounir Mahjoubi :

Je ne crois pas que vous êtes le diable, mais je pense que votre peu d'appétence pour la transparence est profondément ancrée dans la culture de votre entreprise. Vous rendez-vous compte ? Aux six questions que je vous ai posées, vous avez répondu à deux reprises que vous ne saviez pas et vous avez expliqué quatre fois que je n'avais franchement rien compris, que j'étais peut-être un peu trop bête parce que cela coulait pourtant de source. Autrement dit, vous n'avez répondu à aucune de mes questions, vous contentant de tourner autour. Il est très agréable de vous écouter car vous parlez fort bien – vous avez été recruté pour cela –, mais vous ne répondez jamais. Lorsqu'un dirigeant d'entreprise m'explique qu'il ne sait pas ce que représente son quatrième produit le plus vendu dans son chiffre d'affaires, je ne le crois pas.

Je ne vous crois donc pas. Vous devez réaliser – cela a été long pour Facebook et sans doute vous faudrait-il plus de temps encore – que la plus grande des intelligences consiste à discuter avec le législateur de façon pertinente et transparente, pour trouver avec lui la meilleure solution. Mon rêve, c'est que vous

ouvriez plein d'entrepôts et que vous créiez plein d'emplois en France, mais que les consommateurs puissent avoir le choix entre Amazon et d'autres, qu'ils puissent se poser la question de l'impact des différentes formes de commerce, que les centres villes soient revitalisés. Et à la fin, nous serons tous très heureux.

Reste que je sortirai de cette audition avec le sentiment que vous n'avez répondu à rien.

Frédéric Duval :

Ce n'est pas une question, c'est une affirmation...

Mounir Mahjoubi :

Je vous ai questionné à nouveau.

Frédéric Duval :

Je ne répondrai donc pas.

Thierry Benoit :

Oui, oui, eh bien si vous voulez. Si vous voulez.

FACT-CHECK

ILS L'ONT DIT MAIS...

[petites vérifications]

IL A DIT

et LA RÉALITÉ est...

“ Les quatre distributeurs en France dépensent 4,5 milliards d’euros par an en publicité. Pour atteindre le même niveau, il faut douze grands industriels.

Richard Girardot
Président ANIA

Sans mentionner de source, Richard Girardot explique donc que “les quatre distributeurs en France dépensent 4,5 milliards d’euros par an en publicité”. Une affirmation déjà imprécise puisqu’il y a, au minimum, 9 distributeurs en France (en incluant Lidl et Aldi).

Mais Richard Girardot sous-entendait peut-être les quatre premiers investisseurs. Auquel cas, Kantar Media donne le classement suivant pour 2018 : Lidl (499 M€), Leclerc (466 M€), Carrefour (342 M€) et Intermarché (293 M€). Soit 1,6 Md€, loin des 4,5 Mds€ évoqués. Et même en additionnant le budget de Système U et de Cora à celui de Carrefour pour reconsolidier l’alliance d’achats (460 M€, même si l’intérêt est faible puisque les enseignes sont concurrentes sur le terrain) ou de Casino à Auchan (< 200 M€), la réalité n’est pas celle décrite par Richard Girardot.

Au-delà, dans le classement des 100 premiers annonceurs français (document ci-contre), il y a donc 7 distributeurs (alimentaires/DPH) pour 1,92 Md€ et 17 de leurs fournisseurs pour 2,1 Mds€. Des niveaux donc proches.

KANTAR
TOP 100 ANNONCEURS FRANÇAIS 2018

LES DOSSIERS
GRANDE CONSO

100 premiers annonceurs français en 2018 (en millions d'euros)

RANG	SECTEUR	ANNONCEUR	BUDGET
1	ALIMENTAIRE	LECLERC	466
2	ALIMENTAIRE	LIDL	499
3	ALIMENTAIRE	CARREFOUR	342
4	ALIMENTAIRE	INTERMARCHÉ	293
5	ALIMENTAIRE	SYSTEME U	150
6	ALIMENTAIRE	CORA	150
7	ALIMENTAIRE	CASINO	150
8	ALIMENTAIRE	AUCHAN	150
9	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
10	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
11	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
12	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
13	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
14	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
15	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
16	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
17	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
18	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
19	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
20	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
21	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
22	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
23	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
24	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
25	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
26	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
27	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
28	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
29	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
30	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
31	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
32	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
33	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
34	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
35	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
36	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
37	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
38	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
39	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
40	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
41	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
42	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
43	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
44	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
45	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
46	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
47	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
48	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
49	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
50	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
51	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
52	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
53	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
54	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
55	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
56	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
57	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
58	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
59	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
60	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
61	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
62	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
63	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
64	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
65	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
66	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
67	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
68	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
69	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
70	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
71	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
72	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
73	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
74	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
75	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
76	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
77	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
78	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
79	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
80	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
81	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
82	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
83	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
84	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
85	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
86	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
87	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
88	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
89	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
90	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
91	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
92	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
93	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
94	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
95	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
96	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
97	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
98	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
99	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150
100	ALIMENTAIRE	ALCANTARA	150



IL A DIT

« Vos marges arrière, qui soi-disant n'existent plus, j'ai vu les factures pour « Promotion » ou « Participation aux outils promotionnels ». Ce sont des marges arrière reconstituées et si les PME refusent, elles sont déréférencées l'année d'après. Là encore, et pardonnez mon énervement, c'est du foutage de gueule !

Jean-Baptiste Moreau
Député
(à Jacques Creyssel, FCD)



et LA RÉALITÉ est...

Les "marges arrière" sont régulièrement évoquées (par les politiques, les agriculteurs et certains fournisseurs) comme l'illustration de la puissance et des pratiques de la grande distribution.

Si la facturation de services, comme ici la promotion des produits est une réalité, l'amalgame avec le concept de marges arrière est en revanche infondé. Rappel historique : les marges arrière sont devenues une réalité lors de l'application de la loi Galland, en... 1996. A l'époque, les distributeurs ont perdu la capacité de réinjecter dans le prix de revente les avantages obtenus des fournisseurs, comme par exemple des budgets en échange de la mise en avant des produits (promotion notamment, comme ici évoqué par Jean-Baptiste

Moreau). En ce sens, ces sommes non répercutables aux consommateurs sont devenues *de facto* des marges. Et par différence avec la "marge avant" (le coefficient pris sur la revente des produits), elles ont été baptisées "marges arrière".

Depuis la fin de ce qu'il est convenu d'appeler l'ère Galland, les enseignes ont obtenu le droit de réintégrer ces avantages dans le prix de revient réel des produits achetés à leurs fournisseurs et servant de base au calcul du seuil de revente à perte. En ce sens, si la pratique consistant à vendre des services demeure, les qualifier de marges arrière ne correspond plus à la réalité dont l'origine, encore une fois, était une conséquence réglementaire.

IL A DIT

Sur la situation des producteurs laitiers

“ Nous sommes dans un système monopolistique, qui fait que les producteurs sont quasiment pieds et mains liés dans leur relation avec un intermédiaire et un industriel et qu'ils ne peuvent qu'accepter le prix qu'on leur donne.

Jacques Creyssel
Délégué général FCD



et LA RÉALITÉ est...

Evoquer une situation “monopolistique” ne correspond pas totalement à la réalité de la collecte laitière en France. Il y a certes dans l'Hexagone deux acteurs principaux de la collecte (Lactalis et Sodiaal avec de 5 à 6 milliards de litres de lait chacun) mais également de nombreux autres intervenants : Danone, Bel, Savencia, etc.

Le problème qui se pose aux producteurs est de deux ordres : d'abord, pour la majorité d'entre-eux, tous les industriels collecteurs n'opèrent pas dans leur zone de production (et une exploitation n'est pas délocalisable par principe) ; ensuite – et surtout – la nature des contrats qui les lient à une laiterie est contraignante. Faire jouer la concurrence entre collecteurs n'est pas réellement possible (notamment

car les producteurs sont insuffisamment organisés) et les pénalités en cas de départ pour choisir un autre collecteur (qui rémunérerait éventuellement mieux leur production) sont dissuasives, ainsi qu'il en ressort des auditions de Marie-Thérèse Bonneau, vice-présidente de la Fédération Nationale des Producteurs de Lait (FNPL).

En ce sens, oui, ils n'ont souvent d'autre choix que “d'accepter le prix qu'on leur donne”.

IL A DIT

Sur les « vrais » résultats de la distribution

“ On peut donc présenter des marges très faibles, mais, et cela devra être fait, si on décortiquait les chiffres au niveau national et européen dans le détail, le résultat ne serait pas le même.

Thierry Benoit
Député
Président de la Commission



et LA RÉALITÉ est...

Ce faisant, Thierry Benoit sous-entend que le niveau des bénéfiques dégagés par les enseignes (de 1 à 2 % de résultat net) est minoré dans leur communication. Et, pour replacer le propos dans son contexte, Thierry Benoit considère que si les enseignes réintégraient les sommes qu'elles touchent des fournisseurs au niveau européen (via les centrales "de services" principalement), leurs bénéfiques seraient autrement plus importants.

Cet argument de présentation tronquée des résultats revient régulièrement mais sous diverses formes. Historiquement, les procureurs de la distribution expliquaient en effet que les produits financiers (l'écart de trésorerie positive entre le paiement des clients en caisses et le règlement des fournisseurs) devaient se rajouter aux bénéfiques affichés, modifiant considérablement la donne.

Puis ont été mis en exergue les revenus fonciers qui ne seraient pas intégrés. Et enfin, ici, les centrales européennes.

Dans l'ensemble, ces arguments n'ont aucun fondement. Lorsque Carrefour, Casino ou Auchan publient leurs comptes, le résultat net qui est présenté (entre 1 et 2 % donc) est par principe net de toutes contributions. Donc intègre tout. Ce qui rend caduc le soupçon de Thierry Benoit.

Une nuance dans les groupes d'indépendants : lorsque l'exploitant est aussi propriétaire des murs du magasin (ce qui est par exemple le cas principal chez Leclerc mais désormais minoritaire chez Intermarché), il peut posséder une SCI dont les résultats sont distincts de la société d'exploitation. Mais pas au point de doubler les profits du magasin.

IL A DIT

Sur le prix du bio en GMS

« Aujourd'hui, on constate une forte demande et pourtant on se retrouve, au niveau de la GMS, avec un lait bio qui est moins cher que le conventionnel. C'est donc qu'il y a quelqu'un au milieu, qui en France est représenté par quatre centrales d'achat. On se retrouve avec un prix cassé et des gens pris à la gorge.

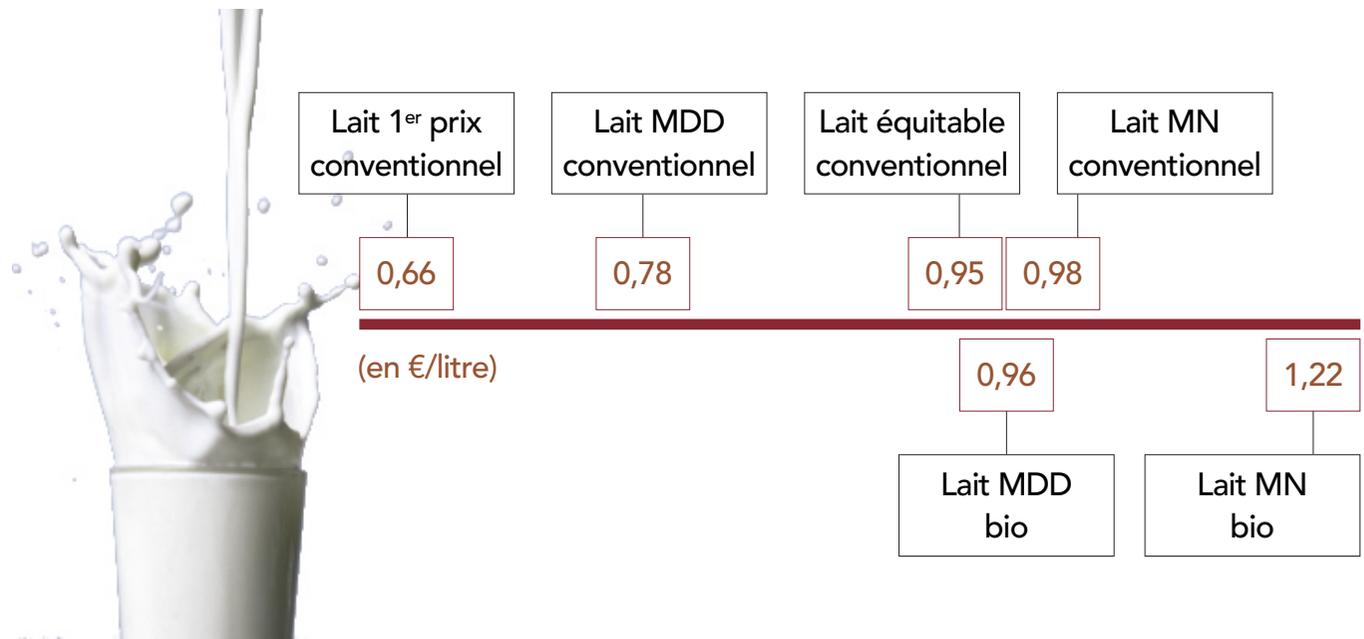
Grégory Besson-Moreau
Député



et LA RÉALITÉ est...

Pour appuyer sa démonstration, Grégory Besson-Moreau compare ce qui n'est pas totalement comparable et se garde bien de l'indiquer. Au sens strict, son propos est juste : les clients peuvent effectivement payer moins cher du lait bio que du lait conventionnel. A une condition quand même : qu'ils ne regardent pas le même niveau de gamme. Auquel cas, l'observation du député est valable pour l'essentiel des produits alimentaires, le lait n'étant alors en rien une exception. En fait, Grégory Besson-Moreau compare le lait bio le moins cher (des produits sous marques de distributeurs) avec le lait conventionnel le

plus cher (des marques nationales) : respectivement 0,96 € pour le premier, 0,98 € pour le second. L'écart est faible mais il existe. En réalité, les niveaux de gamme différents ne rendent par pertinente cette comparaison, la valeur ajoutée de la marque n'étant pas la même (et heureusement) selon qu'il s'agit d'une MDD ou d'une MN. Il convient donc de comparer MDD bio vs MDD non-bio. Et MN bio vs MN non-bio, ainsi que présenté ci-dessous (source : A3 Distrib). Et, dans ce cas, le positionnement "normal" des produits est respecté.



IL A DIT

“ Carrefour World Trade (CWT) réalise deux fois le chiffre d'affaires d'un groupe comme Nestlé !

Richard Girardot
Président ANIA



et LA RÉALITÉ est...

Difficile de comprendre la comparaison de Richard Girardot. D'un côté, Carrefour World Trade qui n'est "que" la centrale internationale de Carrefour (donc pour une partie de son activité seulement) et, de l'autre, Nestlé.

Selon la communication officielle des deux entreprises pour leur exercice 2018, la situation est la suivante : 76,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Carrefour ; 91,4 milliards

de francs suisses pour Nestlé, soit l'équivalent de 84,7 milliards d'euros. Autant dire que les deux groupes ont des tailles similaires. Et même exactement comparable si l'on considère le volume d'affaires TTC de Carrefour (ce qui passe réellement aux caisses des magasins qui portent les enseignes du groupe) : 84,9 milliards d'euros.

IL A DIT

Sur le côté non dissuasif des amendes

“ Concernant les contrôles et les sanctions : au cours des cinq dernières années, le montant total des amendes civiles a représenté 5,6 M€ pour l'ensemble de la distribution française. À titre d'exemple, la promotion à hauteur de 70 % réalisée l'année dernière par Intermarché s'est soldée par une amende de 75 K€, alors que, d'après les estimations d'un panel extérieur, le CA supplémentaire généré par l'initiative s'élevait à 300 M€. C'est donc complètement disproportionné.

Richard Girardot
Président ANIA

et LA RÉALITÉ est...

Si Richard Girardot dit vrai dans l'esprit, la réalité est plus nuancée, sans toutefois inverser le sens de la démonstration. D'abord sur le montant de l'amende : il s'agit de 375 000 € et non de 75 000 € (source : bilan annuel 2018 DGCCRF). De plus, l'amende n'a pas concerné l'ensemble des promos à - 70 % (Pampers ou Perrier ont aussi été concernés) mais spécifiquement Nutella, pour lequel la vente à perte a été caractérisée (et reconnue).

Second point : ce qu'Intermarché aurait gagné grâce à ces promotions. Là, Richard Girardot

évoque "un panel extérieur" mais sans le nommer. Il s'agit très probablement de Kantar qui publie tous les mois les évolutions de parts de marché des enseignes. Début 2018, Intermarché a effectivement gagné 0,6 pt de marché sur la période, ce qui correspond peu ou prou au 300 millions d'euros évoqués. Mais si le lien entre les promos choc de l'enseigne et son attractivité plus forte sur la période est réel, il n'est pas exact de suggérer que les ventes des produits promotionnés ont représenté 300 M€ de CA.



IL A DIT

Sur le concept Lidl

“ Notre modèle, c’est « Un besoin = Un produit ». Lorsqu’un client vient dans notre magasin acheter une brique de lait par exemple, on ne lui en propose pas 3, 6 ou peut-être parfois 8 mais une seule. Par conséquent, et contrairement à nos principaux concurrents, nous offrons une gamme relativement restreinte d’environ 1 700 références dans nos linéaires.

Michel Biéro
directeur exécutif achats
et marketing de Lidl France

et LA RÉALITÉ est...

Le modèle a visiblement évolué... Car l’exemple choisi par Michel Biéro n’est pas le plus convaincant. En l’espèce, Lidl propose 8 références de lait différents en rayon. Si l’on resserre le “besoin” au lait demi-écrémé, Lidl propose encore 6 références (photo ci-dessous). Et même “expurgé” du lait facile à digérer (qui est une unité de besoin bien particulière), Lidl

dispose encore de 5 produits avec trois niveaux de gamme : classique (en brique, bouteille et petite bouteille), montagne et bio. Sachant que Lidl rajoute dans certaines régions un lait équitable (C’est qui le Patron ou Faire France) on est loin de la réponse unique ! Pour autant, il est vrai que l’offre de Lidl est, tous produits confondus, la plus restreinte.



IL A DIT

Sur la rentabilité comparée
industrie commerce

“ En vous rejoignant, je lisais l'étude qui vient d'être publiée par le cabinet de stratégie OC&C qui montrait que la profitabilité moyenne des 50 premiers acteurs des produits de grande consommation dans le monde était à un niveau record de 18,5 %. Je me suis donc livré au même exercice pour les 50 premiers distributeurs mondiaux. Nous sommes à 0,7 %. Vous mesurez là la différence de puissance.

Alexandre Bompard
PDG Carrefour

et LA RÉALITÉ est...

Alexandre Bompard fait bien référence à une étude OCC publiée en juillet, sur la base des résultats 2018 des "Champions mondiaux de la grande conso". On passe sur l'arrondi à 18,5 % du taux de rentabilité, en réalité 18,2 % en 2018 (et 17,2 % sur 5 ans). Car l'étude mérite d'autres nuances...

Premier bémol : le scope du travail d'OCC est large, incluant jusqu'aux industriels du tabac. Seconde nuance : l'étude OCC mesure la rentabilité des industriels à l'aune du ratio EBIT (ou résultat d'exploitation) sur le chiffre d'affaires. Pas tout à fait comparable au moins de 1 % de la distribution évoqué par Alexandre Bompard, puisqu'il s'agit, là, de résultat net. EBIT et profit net ne sont pas les mêmes lignes d'un compte d'exploitation !

D'où l'intérêt d'une comparaison plus appropriée, intégrant l'EBIT des distributeurs et sur un temps plus long, en l'occurrence 5 ans. Dans ce cadre, l'EBIT moyen des industriels atteint

donc 17,2 % tandis que, sur les top retailers mondiaux, il évolue de moins de 2 % (pour Auchan par exemple, parmi les plus faibles) à plus de 6 % (pour l'Américain Target). Dans tous les cas – c'est vrai –, un niveau de profitabilité plus modeste que les industriels de la grande conso.

Mais cet écart de rentabilité s'explique... Industrie et commerce ont, par principe, des besoins en capitaux différents. Même si les hypers d'aujourd'hui ne sont plus les « hangars » d'hier, l'intensité capitalistique est structurellement plus élevée dans l'industrie. Ce qui nécessite donc un niveau de rentabilité (exprimée sur le chiffre d'affaires) plus élevé pour rémunérer des capitaux plus importants. Et limite donc la valeur de l'argument habituellement utilisé par les distributeurs pour dénigrer les profits de leurs fournisseurs.

IL A DIT

Sur le poids comparé des industriels
et des distributeurs

“ *Le produit le plus connu au monde, c'est le Coca-Cola. Coca-Cola, c'est trois fois moins de chiffre d'affaires que le groupe Carrefour.* ”

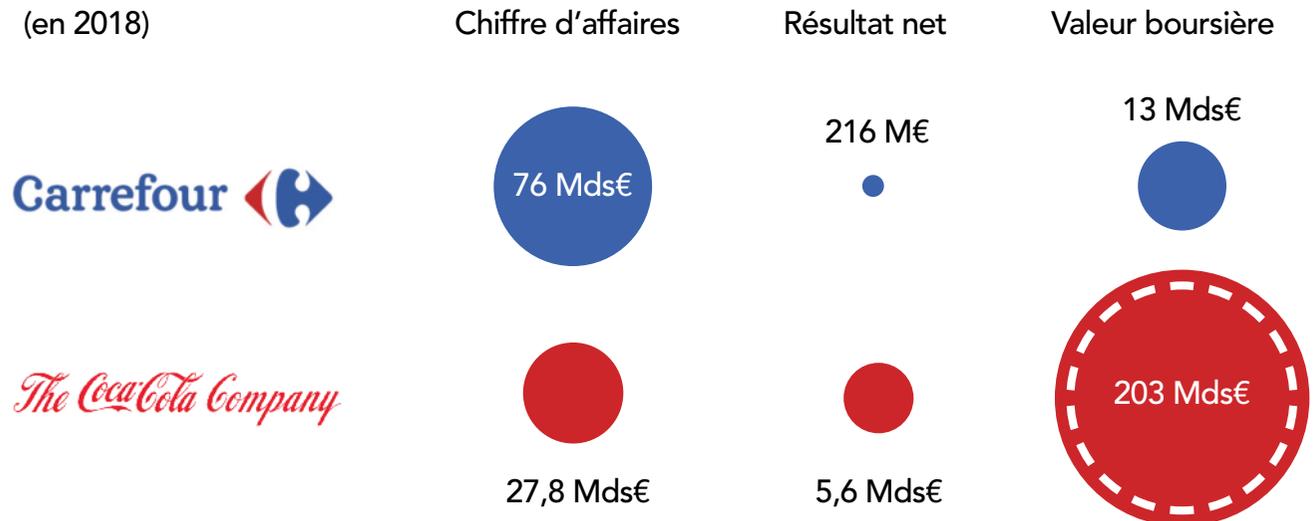
Grégory Besson-Moreau
Député
Rapporteur de la Commission



et LA RÉALITÉ est...

De prime abord, Grégory Besson-Moreau dit vrai. En 2018, Carrefour a généré 76 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Coca-Cola l'équivalent de 27,8 milliards d'euros (32 Mds\$), soit environ trois fois moins. Mais comparaison est-elle ici totalement raison ? Non ! “GBM” oublie deux autres critères qui permettent pourtant de réellement qualifier la puissance économique des entreprises, au-delà du seul chiffre d'affaires : le résultat et la valeur. Et, là, ça s'inverse, ce que le rapporteur passe sous silence pour les

besoins de sa démonstration... Côté résultat, Coca-Cola a aligné 5,6 Mds€ de bénéfice net en 2018, Carrefour 216 M€. Et même si l'exercice 2018 a été exceptionnel d'un point de vue comptable pour Carrefour, l'écart est majeur. Ecart sur la capitalisation boursière aussi : plus de 200 milliards d'euros pour Coca-Cola, 13 milliards d'euros pour Carrefour. La réalité de la comparaison appelle donc ainsi davantage de nuance que ne l'a fait le député.



IL A DIT

Sur l'offre Auchan

“ Ainsi, 100 % du porc frais, du bœuf frais – hors Angus – et de la farine destinée à nos ateliers de boulangerie, 95 % de la volaille et les deux tiers des fruits et légumes vendus par Auchan sont d'origine française, de même que 100 % des steaks hachés frais et surgelés, du jambon cuit, des œufs, du foie de canard, du lait de consommation, de la crème et de l'emmental de marque Auchan.

Edgar Bonte
Président d'Auchan Retail

et LA RÉALITÉ est...

Dans son esprit, Edgar Bonte évoquait sans doute la crème à cuisiner, qu'elle soit fraîche ou de longue conversation. En l'espèce, sur ces produits, il est exact que 100 % de l'offre MDD d'Auchan est élaborée à partir de lait d'origine France garantie. Reste qu'une "crème"

fait exception : la crème "type chantilly". Elaborée en Belgique (comme la quasi totalité de ce marché) et à partir de "lait d'origine UE". Donc pas d'origine France garantie. Contrairement à la promesse affichée.



IL A DIT

et LA RÉALITÉ est...

Sur les équipes achat d'Amazon France

“ En début d'année, nous comptions en France 7 500 collaborateurs en CDI. Nous avons annoncé que nous nous apprêtions à créer 1 800 postes, ce qui portera le nombre de collaborateurs en CDI à 9 300 à la fin de l'année 2019. Je ne saurai pas vous dire exactement combien de personnes font partie des équipes d'achat mais c'est une partie substantielle.

Frédéric Duval
DG Amazon France

Frédéric Duval répondait à une question de Thierry Benoit, président de la Commission, qui cherchait alors à comprendre l'ampleur des achats d'Amazon réalisés en France vs les achats européens, et notamment ceux gérés depuis le Luxembourg. La question était : "De combien de personnes sont composées les équipes d'Amazon chargées de négocier dans le cadre du marché français ?"

D'évidence, la réponse est vague, probablement volontairement vague, et assez éloignée de la réalité. Une partie "substantielle" suppose

en effet une large part des milliers de collaborateurs d'Amazon. Or il est possible d'affirmer sans risque de se tromper que l'essentiel des collaborateurs d'Amazon en France sont en entrepôts, occupés à des tâches logistiques (préparation, expédition) et non aux achats qui n'occupent donc qu'une faible part (en nombre) des équipes Amazon. Étonnamment, les députés n'ont pas relancé le DG d'Amazon France.

ANNEXE

LES PROPOS INTRODUCTIFS

Dominique Schelcher, Président Système U

Stéphane Vaudoit, Président Envergure

Abel Mercier, Directeur délégué aux achats de la société Horizon-Achats

Thierry Cotillard, Président Intermarché

Michel Biéro, Directeur exécutif achats et marketing de Lidl France

Ludovic Châtelais, directeur général de Cora

Alexandre Bompard, PDG Carrefour

Hervé Daudin, Directeur marchandises Casino

Edgard Bonte, Président d'Auchan Retail

Michel-Édouard Leclerc, Président de l'ACDLEC

Frédéric Duval, DG Amazon France



Dominique Schelcher
Président Système U

La coopérative Système U regroupe 1 200 commerçants indépendants. Chacun des 1 200 patrons est propriétaire de son magasin et la coopérative est dirigée par ces patrons. Le groupement compte 1 600 magasins en France, dont 66 hypermarchés seulement qui, parce qu'ils sont à taille humaine, ne connaissent pas la crise que d'autres peuvent connaître. Le reste de notre réseau est constitué pour moitié des supermarchés Super U et pour moitié de magasins de proximité sous les enseignes U Express ou Utile. Nous employons 70 000 collaborateurs, dont plus de 60 000 sont présents dans les magasins. En 2018, notre chiffre d'affaires a été un peu inférieur à 20 milliards d'euros, en hausse de 2,3 % environ.

La moitié de nos magasins sont situés dans des communes de moins de 5 000 habitants. Notre développement est fort dans sept pays d'Afrique ; nous venons d'ouvrir au Maroc et nous ouvrirons un nouveau magasin important en Côte d'Ivoire, à la rentrée. Nous ne sommes que des commerçants, sans activité de production, et nous sommes les seuls indépendants membres de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD), dont vous avez auditionné les responsables. Je suis moi-même commerçant à Fessenheim : je gère la coopérative en semaine, et je rentre gérer mon magasin le samedi ; c'est l'originalité de notre modèle.

Par souci de concision, je ne m'appesantirai pas sur contexte dans lequel nous exerçons notre profession, très chahutée par l'évolution du comportement des clients, avec la tendance au « mieux manger », au « manger responsable » et au « prix juste », et aussi par l'impact du com-

merce électronique et des transformations dues aux nouvelles technologies. Je dirai cependant en quoi le contexte français est particulier.

Il y a d'abord la situation du monde agricole, à laquelle nous sommes très sensibles. Une partie des agriculteurs souffre de revenus insuffisants ; je les rencontre tout au long de l'année et nous en parlons. Beaucoup d'entre eux vont d'ailleurs prendre leur retraite au cours des dix années qui viennent.

La question des prix est également particulière à la France, comme le montrent deux documents que je tiens à votre disposition. Le premier, émanant d'Eurostat, indique que les prix en France sont de 15 % en moyenne plus élevés que la moyenne des prix européenne. Je le constate chaque jour dans mon magasin, situé tout près de la frontière allemande : les Français vont acheter en Allemagne tous les produits de beauté et d'entretien, dont les prix là-bas sont en complet déphasage avec les prix français. Le second document dessine les courbes de prix pratiquées en France ; il est intéressant de le consulter pour observer les niveaux de prix entre acteurs français.

Il y a aussi, bien sûr, la question du pouvoir d'achat. Le dernier baromètre des territoires montre que 48 % des Français vivent des fins de mois difficiles alors même que le pouvoir d'achat a fortement progressé cette année.

Dans ce contexte, nous essayons de résoudre une équation à quatre entrées. D'abord, nous nous efforçons de trouver des formes de contractualisation avec le monde agricole

conduisant à un meilleur revenu et donc à des prix « justes ». Nous nous attachons aussi à répondre aux attentes des Français en matière de pouvoir d'achat car tout le monde n'a pas les moyens de payer ses acquisitions un peu plus chères dans ce qui serait un nouveau modèle ; seule une partie des clients le peut. Notre troisième axe stratégique est de relever les défis d'adaptation du modèle, qui supposent des investissements lourds dans les nouvelles technologies, le traitement des données, la modernisation de nos entrepôts ; nous investissons 100 millions d'euros par an dans cet ensemble de domaines. Enfin, nous veillons à assurer la pérennité de nos membres, commerçants indépendants. En effet, notre coopérative n'a pas vocation à faire de bénéfices au niveau central : le résultat de notre compétitivité va aux magasins qui eux-mêmes réinvestissent localement. On est donc loin des données parfois hâtivement résumées que l'on peut avoir en tête puisque tout cela conduit à une performance finale des magasins U comprise entre 1,5 % et 2 % de résultats nets en moyenne, en retrait par rapport à d'autres secteurs de l'économie française.

Pour ce qui est de l'organisation à l'achat, sujet qui préoccupe votre commission d'enquête au premier chef, nous sommes le plus petit des gros acteurs du marché et, en tant que tel, en position de challenger. Notre impératif est de résister sur ce marché, de pas devenir le prochain « Euromarché » ou le prochain « Codec », des enseignes disparues. Dans nos relations commerciales avec les multinationales de l'agroalimentaire, notre coopérative seule ne serait pas en mesure de négocier à armes

égales. Ainsi, l'un de nos fournisseurs, un leader mondial dont je ne citerai pas le nom, a un chiffre d'affaires de plus de 50 milliards d'euros et une rentabilité nette de quelque 15 % ; Système U pèse moins de 1 % de ses ventes. Seuls face à un acteur de cette taille, nous ne faisons pas le poids.

Nous avons également éprouvé le besoin de nous organiser face aux nouveaux concurrents, notamment Amazon, présents sur le marché des produits de grande consommation en France. Amazon, qui réalise déjà 500 millions d'euros de chiffre d'affaires dans les produits de grande consommation beauté et un peu dans l'alimentaire, ne cesse de monter en puissance. Et pour vous donner un exemple : Amazon a lancé sa marque distributeur pour les couches aux États-Unis, le prix de ces produits a baissé de 20 % du jour au lendemain. En France, d'autres acteurs arrivent – tel le danois Normal ou le néerlandais Action – avec une puissance internationale et des produits de grandes marques à prix cassés.

C'est dans cette situation, avec une part de marché aux alentours de 10,7 %, que nous avons construit une alliance à l'achat avec Carrefour – Envergure. Nous avons confié à Envergure la négociation avec quatre-vingt-deux grands fournisseurs communs à U et à Carrefour. Le périmètre concerné ne représente que 35 % de notre activité. Nous avons confié à Carrefour les négociations internationales. J'insiste sur le fait que U et Carrefour demeurent strictement concurrents, avec des équipes autonomes, des barrières de confidentialité entre chaque enseigne et une absence totale de transmission

et d'échange de données, comme le veulent les règles de la concurrence.

De notre côté, nous négocions en direct avec les autres fournisseurs, particulièrement tout ce qui concerne notre marque distributeur. Ces négociations directes ont lieu avec 113 entreprises françaises de taille intermédiaire et 309 PME, soit plus de 400 sociétés. À cela s'ajoutent des discussions au niveau local. Je pense que notre enseigne, avec ses patrons indépendants, est celle qui fait le plus d'achats locaux ; dans de très nombreux magasins, 20 % des ventes se font en circuit court. À ce niveau, il n'y a pas de négociations au sens où on les entend ici : ce sont plutôt des discussions, et les prix des petits producteurs font l'objet d'un consensus local entre acheteurs et vendeurs. C'est ce qui se passe dans mon magasin.

En synthèse, pour ce qui est des négociations, nous considérons que, sans compétitivité à l'achat, notre avenir est en jeu, raison pour laquelle nous nous sommes renforcés en passant cet accord avec Carrefour. Mais nous avons parfaitement conscience de notre responsabilité, parfaitement conscience qu'il faut faire bouger les lignes pour changer de modèle. Cela suppose que tout le système évolue, et c'est pourquoi nous avons été un soutien de la première heure de la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire dite loi EGAlim. Nous avons exprimé ce soutien jusqu'au dernier moment, quand on hésitait sur la date de mise en œuvre du texte : j'avais soutenu publiquement la présidente de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles, et mon prédécesseur, Serge

Papin, a même été animateur de certains ateliers. Nous considérons que cette loi est une bonne chose : elle a fait évoluer les raisonnements puisque la construction du prix se fait désormais sur la base d'indicateurs de référence des interprofessions. Il faut absolument persévérer dans cette voie, et laisser à la loi le temps de produire ses pleins effets.

Nous pratiquons de longue date le discernement dans nos négociations : nous sommes exigeants avec les forts qui sont parfois bien plus puissants que nous, et justes avec les plus petits, voire les plus fragiles. Le problème est que, dans la majorité des cas, quand nous signons avec un grand industriel, nous n'avons aucune visibilité sur ce que sera la rémunération du monde agricole. Ce point capital doit être travaillé. C'est pourquoi, dans le cas que nous maîtrisons directement, c'est-à-dire notre marque distributeur, nous multiplions les contractualisations à trois, en double bipartite. D'évidence, la hausse du seuil de revente à perte (SRP) voulue par la loi nous permet des contractualisations plus favorables que le marché, dans le cadre d'un nouvel équilibre global des marges. Je tiens à votre disposition de nombreux exemples de nos contractualisations originales pour les produits à notre marque. Certaines de nos relations commerciales avec des fournisseurs remontent à plus de trente ans – trente-trois ans pour les légumes surgelés produits en Bretagne par Gelagri. Notre projet est fondé sur la construction de filières durables et pérennes pour nos marques.

Concrètement, le tarif moyen de nos achats en France a augmenté dans certaines catégories – le porc, le bœuf, le lait, la pomme de terre, le blé...

Récemment encore, dans le contexte de la crise du porc, nous avons revu les prix d'achat à la hausse pour les charcutiers : il y a une grande vague de hausses au mois de juin, et des discussions sont en cours avec certains fournisseurs venus nous voir maintenant seulement. Pour soutenir les agriculteurs touchés par les intempéries, nous avons écoulé trente-cinq tonnes de fruits proposés à nos clients pour la confiture ; cette façon de les aider montre que nous sommes sensiblement différents, que notre ancrage territorial nous fait voir les choses autrement. D'ailleurs, nous avons reçu l'an dernier le « Prix de l'enseigne préférée des PME » décerné par la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF).

Mais passer à un nouveau modèle et faire qu'il réussisse suppose obligatoirement qu'il vaille pour tous, au risque, sinon, de distorsions de concurrence insoutenables. Un de nos clients sur deux éprouve des difficultés pour boucler ses fins de mois. Je vous donnerai un exemple éloquent : une boulangerie est située à la sortie de mon magasin ; il y a quelques années, les clients payaient en petite monnaie le 25 du mois, aujourd'hui, ils le font dès le 15, et c'est symptomatique.

Je formule d'emblée ce que je considère comme une proposition clé : promouvoir la contractualisation à trois, en présence du producteur final, comme nous le faisons avec nos marques distributeurs. Je sais que le droit de la concurrence est, pour l'heure, très strict à ce sujet, mais j'en appelle à plus de transparence de tous les acteurs de la chaîne. Le médiateur des relations agricoles a salué la transparence

des distributeurs dans la transmission des données de négociation cette année. Il doit en être de même tout au long de la chaîne.

Je vous dirai pour finir qu'à titre personnel, je vis tout cela comme un combat : combat, en qualité de dirigeant national, pour assurer notre pérennité collective face à une concurrence âpre et à un contexte en profonde mutation à tous les niveaux, en cherchant à résoudre l'équation complexe décrite précédemment ; combat, en tant que dirigeant de ma propre PME, pour qui les exigences quotidiennes n'ont jamais été si fortes.



Stéphane Vaudoit
Président Envergure
(centrale Carrefour/U)

Envergure a été créée en octobre 2018, suite à la conclusion d'un partenariat à l'achat par Carrefour et Système U. Elle est en charge de la négociation des produits de grandes marques nationales et internationales.

La concurrence qui s'exacerbe en France depuis plusieurs années a conduit les distributeurs à se regrouper pour mieux négocier auprès des grandes marques, souvent en situation de monopole ou de duopole sur leur catégorie de marché. Si l'objectif est de rester concurrentiel dans le domaine de la distribution classique, il s'agit aussi de répondre aux défis que représentent le commerce sur internet, avec Amazon aujourd'hui et Alibaba, demain, mais aussi l'apparition de nouveaux types de magasins discount, comme Lidl ou Action.

Envergure est en charge de la négociation auprès des grandes marques uniquement, soit 83 fournisseurs, dont 70 officient sur le marché des produits de grande consommation (PGC). Il faut savoir que ceux qui ont affaire aux quatre centrales d'achat sont les plus grands des fournisseurs – nous parlons de Coca-Cola, de Kellogg's, de Ferrero, d'Unilever, de Nestlé ou encore d'un Procter & Gamble. Ils représentent 75 % des produits de marque vendus en France. Ils réalisent dans le monde un chiffre d'affaires de plus de 1 000 milliards d'euros, quand Carrefour et U réalisent avec eux 12 milliards d'euros à l'achat, soit 17 % de leur chiffre d'affaires en France.

La grande majorité des 15 000 fournisseurs avec qui travaillent Carrefour ou U bénéficient de nombreux débouchés : l'ensemble de la grande

distribution, qui reste très atomisée, avec plusieurs centrales – Carrefour, Leclerc, Intermarché, Casino, Auchan, Lidl, Metro pour la restauration hors domicile (RHD) – ; les nouveaux acteurs de la distribution – Amazon, Vente-privée, Grand Frais, Costco, Action, Netto, Stokomani – ; le marché de la RHD, qui pèse 85 milliards d'euros en France – contre 100 milliards pour la grande consommation, selon les chiffres Nielsen.

Envergure négocie avec les fournisseurs les plans d'affaires pour Carrefour et U Enseigne. Les plans d'affaires décrivent, sur une période d'un an, les gammes de produits, leur diffusion dans chacun des formats de magasins – Hyper U, Super U, Carrefour Market ou Carrefour City – les innovations qui seront retenues et diffusées, le chiffre d'affaires projeté et le volume prévisionnel.

L'objectif est de rationaliser les échanges avec les fournisseurs, de leur apporter une meilleure visibilité sur leur activité globale dans nos enseignes et d'assurer un accompagnement dans la mise en œuvre des plans d'affaires. En contrepartie, nous entendons bénéficier de prix d'achat compétitifs – c'est la raison d'être de notre centrale.

La simplification et une meilleure connaissance des volumes prévisionnels permettent aux fournisseurs de construire, de planifier et d'optimiser leur activité sur l'année.

Les négociations de 2019 n'ont pas été simples. Le paysage des centrales a encore changé : Carrefour et U ont créé Envergure ; Auchan Retail,

le groupe Casino, Metro et Schiever se sont allés au sein d'Horizon ; Eurelec continue à délocaliser ses négociations avec les grands fournisseurs ; Intermarché négocie désormais avec Francap. Le cadre législatif a évolué. Et les consommateurs sont toujours à la recherche de prix bas, de bonnes affaires, comme en témoignent le succès de discounters allemands ou néerlandais – Lidl, Action –, du e-commerce qui est en train de développer la partie l'alimentaire, des soldeurs discounters qui déploient rapidement des réseaux de plusieurs centaines de magasins.

Parallèlement, les dépenses alimentaires, mesurées par les panélistes, demeurent globalement stables depuis plusieurs années, entre -0,5 % et +0,5 %.

Ces facteurs exacerbent la concurrence entre distributeurs, mais aussi entre industriels. De plus, l'appétence croissante des consommateurs pour des produits locaux, sains, bio, à l'opposé de ce que peuvent représenter les grandes marques, oblige les distributeurs à opérer des choix dans des linéaires qui restent contraints.

Les négociations ont débouché sur une quasi-stabilité des prix cette année, avec une baisse globale des prix de -0,4 %, selon l'Association nationale des industries agroalimentaires (ANIA). En outre, les grandes marques ont bénéficié de la limitation de la promotion par la loi EGAlim : les fournisseurs ont ainsi réalisé des économies.

Notre vision de la collaboration commerciale

avec les fournisseurs reflète les relations que Carrefour et U ont entretenues jusqu'à aujourd'hui avec eux. Il ne s'agit pas d'enseignes prédatrices sur les prix, mais elles se trouvent malgré tout dans l'obligation de rester dans les prix de marché. Ce que nous souhaitons, c'est partager la réussite entre distributeurs et industriels et privilégier des relations collaboratives.

Pour une parfaite transparence, je me permets de citer les valeurs que nous avons définies au sein d'Envergure et dont nous avons fait part aux fournisseurs : exigence – dans le respect des règles juridiques, tous nos collaborateurs y sont formés, et dans la qualité de la relation avec les fournisseurs – ; performance – dans un univers concurrentiel, nos objectifs sont autant quantitatifs que qualitatifs – ; respect – à l'égard des collaborateurs et des fournisseurs – ; confiance – qu'il nous faut inspirer à nos fournisseurs pour la tenue des plans d'affaires et des engagements.

Je souhaite revenir sur trois sujets que votre commission a abordés, ce qui me permettra d'évoquer les actions concrètes menées par sein d'Envergure. La loi EGAlim a été grandement décriée avant même sa mise en œuvre, mais pour nous qui représentons deux enseignes moteur dans sa conception, son premier bilan est positif.

La loi EGAlim a permis d'aborder plus sereinement les relations avec les industriels, qui représentent le monde agricole et en sont proches. Nous avons conclu, chaque fois que nécessaire, des accords avec des hausses de prix pour valoriser la production. Nous l'avons fait pour les

produits laitiers, les produits à base de pommes de terre et les produits à base de blé français, alors même qu'une forte baisse des cours dans ce secteur est survenue en début d'année.

Seul bémol, nous avons eu du mal à obtenir des transformateurs la transparence sur l'origine des produits et sur le ruissellement, censé opérer à 100 % dans les termes et les échelles convenus avec les industriels.

Pour prendre l'exemple de la filière laitière, nous avons accepté des hausses de prix de la part de tous nos fournisseurs, pour atteindre un prix compris entre 370 euros et 375 euros les 1 000 litres et ce, dès le 1er mars 2019. Si les transformateurs tiennent leurs engagements, les achats négociés par Envergure représenteront une hausse de 1 100 euros pour chacun des 30 000 producteurs concernés, à laquelle doivent s'ajouter, bien entendu, la contribution des autres centrales et les hausses convenues dans le cadre des marques de distributeurs (MDD).

Vous l'aurez compris, nous n'avons pas de relation directe avec le monde agricole, mais uniquement avec les grandes marques. S'agissant des autres filières agricoles, nous souhaiterions que les fournisseurs fassent preuve de davantage de transparence sur le prix payé aux producteurs et sur l'origine des matières premières.

Monsieur le rapporteur, vous avez souvent parlé de « prix juste ». Pour nous, un prix juste devrait permettre au producteur de vivre de sa production, à l'industriel de couvrir ses coûts de production et ses investissements, au distributeur de couvrir ses coûts de distribution et de

dégager des marges de manœuvre pour préparer l'avenir. Pour le consommateur, qui est au bout de la chaîne et se pose en quelque sorte en juge de paix, le prix juste est souvent le prix le plus bas.

Contrairement à la description qu'en font la presse et certains observateurs, la guerre des prix n'est pas dirigée contre les fournisseurs ou les producteurs ; elle est simplement le moyen, pour un distributeur, de prendre des parts de marché à ses concurrents, étant entendu que le consommateur est volatil, peut changer de magasin ou modifier sa fréquence d'achat en fonction de ce paramètre. Vous le constatez chaque jour, les distributeurs qui ne font pas du prix un critère essentiel se trouvent rapidement disqualifiés du marché de la distribution.

La « guerre des prix » pourrait même s'intensifier dans le contexte concurrentiel actuel. Les discounters allemands intègrent de plus en plus de produits de marques connues dans leurs magasins, uniquement concentrées sur des 20-80, à des prix encore plus bas que la distribution classique. Dans le même temps, de nouveaux acteurs arrivent sur le marché, tels Action, qui s'est hissé très rapidement au troisième rang des enseignes préférées des Français. De son côté, le e-commerce est à même de préempter des catégories alimentaires, comme il l'a fait précédemment sur le non-alimentaire et le risque est assez grand de voir des géants comme Amazon s'emparer de marchés alimentaires basiques de la grande consommation. Enfin, la concurrence est exacerbée par le jeu des comparateurs de prix.

Il est vrai que les relations avec les fournisseurs peuvent être compliquées, mais ce n'est pas toujours le cas. Certaines se déroulent dans un cadre tout à fait normal et chacun peut y trouver son compte. Les box de négociation ont fait l'objet de diverses descriptions lors des auditions précédentes. Envergure ne dispose pas de box mais de grandes salles de réunion, climatisées, avec eau, café et matériel de projection à disposition. Les mots « intimidation », « maltraitance », « harcèlement » qui ont été prononcés lors de ces auditions ne correspondent pas davantage à nos pratiques. Nous pouvons nous opposer à nos fournisseurs sur des politiques commerciales, mais toujours en respectant le cadre qui est le nôtre, celui du respect des hommes et des entreprises. Nos équipes ont pour objectif la qualité de la relation avec les fournisseurs.

Nous avons beaucoup entendu parler de « déréférencement abusif ». Là encore, nous ne nous reconnaissons pas dans ces termes. Le métier de distributeur consiste à opérer des choix et la distribution est ainsi faite que, tous les ans, des produits sortent. Nielsen vous l'a indiqué, 1 300 produits référencés sortent chaque mois, du fait du renouvellement des gammes, pour faire la place à l'innovation et répondre aux attentes des consommateurs. Lorsque des arrêts de gamme sont décidés, nous respectons le cadre légal du préavis.

Il est faux de dire que les négociateurs connaissent les conditions de toute la distribution. Chez Envergure, nous n'avons pas de contact avec les autres centrales d'achat, ni avec Horizon, ni avec Leclerc, ni avec Intermarché.

Lorsque les industriels déclarent que les prix baissent de façon continue depuis cinq ans, ils donnent une vision agrégée qui ne tient pas compte des différentes hausses et baisses de prix. Tous les fournisseurs n'ont pas subi une baisse de prix ces cinq dernières années. Je tiens à vous dire, dans cette audition qui est publique, qu'Envergure a signé cette année des hausses de prix avec près de 40 % de ses fournisseurs. Il existe donc des hausses et des baisses de prix, le tout donne un équilibre.

Par ailleurs, on n'évoque jamais les produits d'innovation ou de rénovation et le renouvellement des gammes, gérés par les fournisseurs, qui créent de la valeur et ne sont pas pris en compte dans la mesure de la désinflation.

Parallèlement à la guerre des prix, dont on parle beaucoup, il faut savoir qu'il existe une guerre des marques. L'objectif des industriels, en interne, est de prendre des parts de marché à leurs concurrents : ainsi, certaines baisses de prix sont formulées pour prendre de la place, au détriment d'autres grandes marques, de MDD et de marques de PME parfois.

A contrario, certaines multinationales nous obligent à détenir des gammes et nous soumettent à des CGV quelquefois très contraignantes, en contrepartie d'une remise suffisante pour pratiquer le prix de vente qui est celui du marché.

Je rappelle que toutes les études montrent que le prix est un facteur de choix essentiel. Le consommateur, très volatil, choisit souvent son magasin selon ce critère, le pouvoir d'achat étant au cœur de ses préoccupations. Pour

satisfaire cette attente et faire face aux nouvelles formes de commerce très agressives – e-commerce ou soldeurs-déstockeurs – , la grande distribution n'a d'autre choix que d'être dans le match du prix. Bien sûr, le prix n'est pas un paramètre suffisant, mais il est indispensable.

Nous défendons un modèle de distribution qui propose un choix très large, valorise l'innovation, met en avant les marques et facilite la diffusion des produits. Ce modèle a permis le développement de l'agroalimentaire en France, il emploie des centaines de milliers de salariés (Carrefour est le premier employeur privé en France), U Enseigne compte pas moins de 70 000 salariés, pour ne parler que des emplois directs. C'est en quelque sorte pour défendre ce modèle que Carrefour et U ont décidé de créer la centrale Envergure.

Le rapport de force n'est pas tout à fait celui que vous pensez, puisqu'il n'est pas aussi favorable à la distribution. Il ne faut pas considérer le marché PGC comme un gros marché avec quatre centrales d'achat, mais le regarder catégorie par catégorie. Vous vous apercevrez alors que dans chacune d'entre elle, deux ou trois fournisseurs, trois grandes marques nationales ou internationales au maximum réalisent l'essentiel du chiffre d'affaires des produits de marque en France. Il n'existe qu'un fournisseur en cola, qu'une marque en pâte à tartiner, qu'un fournisseur pour le maquillage, la coloration ou encore les couches ; même chose pour le rasage et les frites. Deux grands fournisseurs se partagent le marché de la confiserie ; c'est également le cas pour les céréales, les chips, le fromage ou le lait infantile. Les centrales d'achat ne négocient

qu'avec trois fournisseurs pour ce qui est des bières, du café, des biscuits, des jus de fruits et des yaourts !

Sans négociation, les prix auraient augmenté de 15 à 20 % ces cinq dernières années, car tous les ans, les fournisseurs demandent – de façon agrégée là encore – une hausse comprise entre 3 et 4 %.

En revanche, nous avons conscience que les filières agricoles doivent être soutenues par l'ensemble des acteurs de la filière. Nous considérons que le rôle de l'industrie et du commerce est de trouver le juste équilibre pour répondre à cet objectif. C'est la raison pour laquelle nous estimons que la loi EGAlim est l'occasion de travailler en confiance et en transparence avec les industriels impliqués dans la transformation des produits agricoles.



Abel Mercier
Directeur délégué
aux achats de la société
Horizon-Achats
(Auchan, Casino, Metro,
Schiever)

Nous travaillons avec nos quatre maisons mères sous forme de « briefs » : chacune nous donne ses briefs commerciaux de façon indépendante. Ils contiennent les éléments sur lesquels nous pouvons nous engager avec les industriels, les leviers commerciaux, les services, et les contreparties qu'elles sont capables d'offrir aux industriels.

Au sein d'Horizon, nous appartenons à une équipe dédiée à la France regroupant quarante personnes. La centrale Horizon est organisée autour de deux activités : les marques de distributeurs fonctionnent par appels d'offres et concernent une famille réduite de produits « basiques », « non-différenciants », tels que les pâtes et le riz. C'est le travail d'une équipe réduite de trois acheteurs encadrés par un chef de marché.

La seconde activité est notre cœur de métier, c'est la négociation avec les grandes marques. Les industriels avec lesquels Horizon négocie sont de grands groupes, au nombre de cent treize, il n'y a pas de PME. Les critères d'éligibilité pour négocier avec nous sont les suivants : le chiffre d'affaires mondial doit s'élever au minimum à 300 millions d'euros ; et l'industriel doit avoir un courant d'affaires minimal de 10 millions d'euros avec Auchan et Casino.

Notre structure est organisée autour de quatre marchés, qui correspondent à quatre directions : le frais industriel laitier et non-laitier ; l'épicerie sucrée et salée, les produits liquides et les surgelés ; et le marché droguerie, parfumerie et hygiène (DPH), ainsi que le non-alimentaire. Une vingtaine de négociateurs se partage ces quatre

marchés, selon des portefeuilles d'achats et de négociations par grandes catégories de produits. Il existe aussi une fonction d'appui : je suis chargé du pôle « Négociations », et le secrétariat général est chargé des ressources humaines, du contrôle de gestion et des affaires juridiques.

Le mandat qui nous a été donné par chacune de nos maisons mères lors de notre création, en septembre 2018, est de changer le modèle de relations avec les industriels. C'est ainsi que nous fonctionnons.

Nous avons pris sept engagements concernant notre mode de fonctionnement avec les industriels lors de la création de la structure. Nous les avons partagés avec eux lors de notre convention de lancement, et nous avons fait un bilan de leur application il y a quinze jours, afin de déterminer dans quelle mesure ils avaient été atteints.

Le premier de ces engagements est d'offrir aux industriels de la visibilité, en amont de la négociation des prix, sur les leviers commerciaux qu'ils pourront activer dans les enseignes d'Horizon. C'est nouveau dans les pratiques entre l'industrie et le commerce.

Le deuxième engagement est d'anticiper la signature des accords pour les conclure avant la date fixée légalement au 1^{er} mars pour les marques nationales. Cela permet de développer le courant d'affaires et de nous donner toutes les chances de maximiser notre croissance commune avec les industriels en amont de la date du 1^{er} mars. Ainsi, 40 % de notre chiffre d'affaires était signé dès la fin du mois de janvier.

Notre troisième engagement porte sur les contrats pluriannuels. Historiquement, il était tabou de signer des contrats sur plusieurs années avec les marques nationales, ce n'est plus le cas : nous en avons signé sept cette année. Les industriels y gagnent de la visibilité sur leur plan d'affaires et peuvent mettre en place des projets à plus long terme.

Le quatrième engagement est d'intégrer à nos discussions les variations des matières premières, et de nous assurer du retour vers les agriculteurs français. Nous nous inscrivons totalement dans le cadre des États généraux de l'alimentation (EGA), c'est le mandat que nous ont donné les enseignes fondatrices, et notre structure a été créée au moment de ces états généraux. Nous avons décidé de hausses de tarifs sur de nombreuses catégories de produits cette année dans le cadre des négociations.

Le cinquième de nos engagements consiste à assurer le suivi de nos négociations. Si la négociation se termine au plus tard au 1^{er} mars, nous avons tout le reste de l'année pour suivre la bonne mise en place des accords que nous avons signés. C'est une mission-clé pour Horizon, en bonne relation avec chacune des maisons mères. Nous avons ainsi organisé plus de trois cents rendez-vous de suivi chez Casino, Auchan et Métro, avec les industriels, pour vérifier la mise en place des engagements signés.

Le sixième engagement est aussi une innovation par rapport aux pratiques antérieures : nous avons décidé de mettre en place un comité d'observation des négociations. Je n'y participe pas car notre volonté n'est pas de créer un

organe de médiation pour traiter des cas particuliers, mais un organe de contrôle plus général de nos engagements. L'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) et l'Institut de liaison et d'études des industries de consommation (ILEC), deux associations regroupant les industriels, y ont participé. Cela nous a permis de bénéficier de remontées d'informations de la part des industriels quant à la tenue de nos engagements et de corriger un certain nombre de choses.

Le comité s'est réuni six fois pendant la période de négociation, entre décembre et février, soit presque tous les quinze jours. Un comité a dressé le bilan des négociations au mois d'avril, nous sommes plutôt satisfaits des résultats et nous avons décidé de prolonger cette initiative.

Notre septième engagement, c'est l'innovation. C'est un levier de différenciation et de croissance pour les industriels et les enseignes dans un marché atone, et nous souhaitons mettre toutes les chances de notre côté.

Lors du bilan réalisé avec les industriels à la fin du mois de juin, deux nouveaux engagements ont été pris, en plus des sept que nous allons reconduire l'année prochaine. Tout d'abord, nous souhaitons décorrélérer les négociations sur les innovations et les mener en amont de celle du prix. À la fin octobre, les industriels sauront quelles innovations sont sélectionnées par les enseignes que nous représentons, avant de négocier l'accord-cadre. Ensuite, nous allons mettre en place des ateliers dans nos locaux à Paris pour travailler avec les industriels sur nos modes de fonctionnement. C'est une approche

nouvelle : nous allons travailler sur le brief de négociation et sur nos modes de fonctionnement tripartites entre la centrale, chacune des maisons mères et les industriels.

Nous avons travaillé dans un climat serein avec les industriels, même si nous n'avons pas toujours été d'accord. Il a pu y avoir des débats animés, mais il n'y a pas eu d'incidents.



Thierry Cotillard
Président Intermarché

Avant de répondre à vos questions, je crois qu'il est important de vous rappeler qui nous sommes : Intermarché, avec un modèle qui, vous allez le voir, est singulier. Je vais prendre le temps de vous expliquer la différence. Le Groupement, ce sont 3 000 chefs d'entreprise qui sont tous propriétaires de nos points de vente. Toutes ces sociétés sont des petites et moyennes entreprises (PME) indépendantes. Je dirige moi-même deux Intermarché à Issy-les-Moulineaux, en région parisienne, et en même temps que je suis exploitant d'un point de vente, je suis associé et actionnaire de ce groupe, qui est la société « Les Mousquetaires ».

Nous sommes indépendants – c'est important de vous le dire – des marchés financiers. Nous sommes évidemment directement impliqués dans la direction et la gestion de notre structure commune. C'est dans ce cadre – j'ai mes deux points de vente – que j'occupe en tant que Président de l'enseigne pour la France.

Je crois que c'est important aussi de vous préciser d'emblée que contrairement à tous les patrons de la distribution que vous avez pu auditer ou que vous auditez cette semaine, je ne suis pas rémunéré dans le cadre de ces fonctions et j'assume donc bénévolement cette présidence, parce que c'est dans le contrat d'adhésion, c'est-à-dire quand on rentre dans le Groupement des Mousquetaires, on doit donner deux jours de son temps chaque semaine, ce qu'on appelle le tiers-temps, pour gérer l'entreprise commune. Dans le cadre de ma fonction, c'est plutôt quatre jours, évidemment, ou trois jours, que simplement deux jours. C'est la

raison pour laquelle je suis accompagné, a fortiori c'est totalement justifié d'avoir à mes côtés notre Directeur général, Claude Genetay, qui est en charge des questions plus techniques, plus spécifiques, et puis Frédéric Thuillier, qui est en charge des affaires publiques.

Si l'on parle d'Intermarché et Netto, je vais résumer à l'idée que cela fait 2 150 points de vente : 1 850 Intermarché et 300 Netto. Nous aimons rappeler que nous avons un point de vente tous les 17 kilomètres. Cela vous prouve l'ancrage qui est le nôtre sur le territoire national. Et, bien évidemment, ce n'est pas le fruit du hasard d'avoir un point de vente tous les 17 kilomètres. C'était la vision de notre fondateur, il y a 50 ans, Jean-Pierre Le Roch, qui déjà voulait lutter contre la fracture territoriale et qui a toujours placé dans sa stratégie de développement le point de vente à taille humaine, le supermarché, plutôt en province que le format de l'hypermarché dans les grandes villes.

Je vous ai dit en tout début d'intervention que c'est un modèle singulier, c'est un modèle qui est unique en France, puisque depuis 50 ans, nous avons fait le choix d'intégrer les filières en amont jusqu'à avoir nos propres bateaux, mais aussi beaucoup d'usines pour assurer notre approvisionnement. D'où notre positionnement unique de producteur commerçant puisque côté production, nous sommes le quatrième industriel agroalimentaire français. Cette posture de producteur nous permet évidemment d'être plus armés pour mener le combat de mieux manger puisque cela nous permet de développer des gammes en direct avec nos propres usines, sans additifs. Nous sommes depuis deux

ans « en reformulation » de nos produits pour moins de sucre, moins de sel... et évidemment tout ce qu'attendent les consommateurs. Nous avons bien évidemment, depuis quelques années, accéléré sur le bio, les démarches haute valeur environnementale (HVE) aussi en pratiquant – et on en reparlera, je pense – des schémas de contractualisation avec le monde agricole.

L'autre logique, c'est le mieux produire. Pour cela, nous avons une relation étroite et directe avec le monde agricole, puisque notre production – pour que vous ayez un ordre d'idée – représente 50 % des volumes de nos marques propres, que nous fabriquons nous-mêmes. Cela veut dire que nous avons un arsenal de 62 usines dans 10 filières différentes. Dans ces usines, ce sont près de 11 000 salariés qui travaillent. Nous avons tous en tête : « Intermarché, c'est le premier pêcheur de France ! », mais le spectre est beaucoup plus large, puisque cela va de l'usine de couches en passant par des usines d'embouteillage d'eau, des charcuteries évidemment, et une laiterie que nous évoquerons probablement dans la discussion.

Nos liens avec le monde agricole – puisque cela avait été l'un des sujets – ce sont des liens directs et c'est un point important de dire « direct », puisqu'à la différence des autres distributeurs qui doivent acheter à un industriel, qui lui-même travaille avec la ressource agricole, vous avez bien compris que pour la moitié des produits que nous vendons à notre marque, nous sommes en lien direct. On dit : près de 20 000 partenariats avec le monde agricole, et aux bornes du Groupement, c'est-à-dire les achats

qu'Intermarché réalise sur les fruits et légumes sur la matière brute, plus les matières premières que nous achetons pour travailler dans ces 62 usines, c'est à peu près 2 milliards d'euros qu'Intermarché achète de matières agricoles.

Cette année est une année particulière. On a créé le groupe en 69 d'une scission avec le groupe Leclerc. Nous avons donc 50 ans. Si je devais résumer ce qui nous caractérise : trois éléments. Certains appellent cela « le capitalisme lent », dans le sens où nous n'avons pas nécessité de créer de la valeur à court terme pour répondre à des injonctions de la Bourse.

Le deuxième facteur très caractérisant – je me l'approprie, mais je pense que le groupe Système U ou un autre indépendant pourrait dire la même chose – je crois que l'on est encore un formidable ascenseur social, car il a permis à de nombreux individus de tous les horizons d'avoir des parcours exceptionnels, même s'il faut préciser que dans notre modèle d'entrepreneuriat, il y a évidemment aussi des échecs.

Enfin le modèle : vous avez compris qu'entre nos points de vente situés sur le territoire et ses 62 usines qui sont également 100 % implantées en France, c'est toute la valeur concrète qui est redistribuée sur le territoire national.

Ce préambule étant fait – je voulais quand même un peu insister sur la singularité d'être aussi producteur et pas simplement distributeur – je vous propose de livrer la lecture qui est la nôtre, la mienne, sur ce premier bilan des négociations commerciales 2018 - 2019. C'est important, je crois, de vous rappeler qu'à Intermarché

nous étions dans une logique d'être bien inscrit dans la démarche des États généraux de l'alimentation (EGA). Nous avons la conviction que c'est une opportunité qu'il ne faut pas laisser passer pour changer la donne avec le monde agricole. Nous avons surtout une conviction aussi, et nous l'avons portée plusieurs fois dans la presse, c'est qu'il ne faut pas opposer ce revenu agricole avec le pouvoir d'achat, et c'est évidemment deux principes de base qui ont guidé toutes nos stratégies commerciales 2018 /2019.

Si on parle des négociations pures, ce qu'il faut retenir c'est que nous avons eu des postures différenciées dans ces négociations commerciales 2018 - 2019. Tout d'abord, un premier discernement qu'il est important de noter, entre les produits à forte composante agricole française, et l'autre catégorie de produits. Ce qu'il faut retenir, c'est que nous avons acheté à la hausse les produits alimentaires français des entreprises qui s'étaient engagées, comme le prévoyait la loi, à répercuter ses hausses aux agriculteurs.

Un deuxième discernement important, entre d'un côté les PME et de l'autre les multinationales. Pour les PME françaises – je tiens à le préciser – nous n'avons pas eu de déflation et nous avons demandé à ce que le processus de négociation soit simplifié, c'est-à-dire que l'on puisse trouver un accord très rapidement, au bout de trois ou quatre rendez-vous, voire un rendez-vous si nous étions extrêmement efficaces. Pour ce qui est des grandes entreprises, des multinationales, nous considérons qu'il y a encore véritablement un sujet de pouvoir d'achat en France. Nous avons assumé, sur cet

exercice, de lutter contre certaines exigences tarifaires de multinationales qui nous proposaient des hausses de tarifs.

Une fois que l'on a parlé des négociations, il y a un sujet évidemment d'actualité qui est la loi « Alimentation ». Cette loi « Alimentation » a été un moyen de recréer de la valeur par la hausse du seuil de revente à perte (SRP) sur les marques nationales. Je pense qu'aujourd'hui personne ne peut le nier. Chacun, chaque distributeur a eu sa politique de réinvestissement. Je crois que si l'objectif de cette commission est d'avancer, il me paraît important de vous dire, cette création de valeur chez Intermarché, où elle a été dirigée.

En ce qui nous concerne, nous avons eu deux destinations, une partie de cette manne est allée aux filières agricoles qui, comme je vous l'ai dit, travaillent directement avec nos outils de production. Nous avons vraiment accéléré le processus de contractualisation. Il y a un an, il y avait quelques dizaines de producteurs qui étaient contractualisés, si je prends l'exemple du porc, c'est-à-dire qui avaient la garantie d'un revenu-plancher. Au moment où je vous parle, c'est près de la moitié des éleveurs qui travaillent avec nos abattoirs en porc qui sont contractualisés. Cela a été une vraie avancée. L'autre partie a été dédiée aux filières agricoles de nos fournisseurs. Nous avons été la première enseigne à signer des accords dans la filière lait pour garantir cette meilleure répartition de la valeur.

C'était en décembre, c'était relativement tôt, et c'était une volonté politique, de manière aussi à donner une impulsion au marché à nos concurrents, mais aussi aux industriels. Cette première

étape de la construction du tarif ayant été acceptée par les industriels, nous avons signé des accords en inflation derrière, en intégrant évidemment cette hausse.

Maintenant que l'on a eu un exemple – l'exemple du lait qui a fonctionné – l'enjeu est de se dire comment on peut généraliser cette démarche à d'autres filières. Nous venons de le faire, hors négociation. Je ne sais pas si vous avez suivi l'actualité, il y a une vraie flambée du prix du porc en ce moment, elle est liée à la peste porcine qui sévit en Chine. Il y a donc une inflation. La préoccupation n'est pas côté monde agricole puisque le cours est à 1,45 quand il était il y a deux ou trois mois à 1,20 euro, mais le vrai sujet, ce sont les industriels de la charcuterie qui lorsqu'ils ont signé avec Intermarché, ont signé sur une base à 1,20 euro. Aujourd'hui c'est 1,45. Tous les professionnels estiment qu'on aura peut-être un cours à 1,80 ou 1,85 en fin d'année. Nous avons donc pris l'initiative – et c'est là que je dis qu'il y a quand même un changement dans l'esprit en tout cas de l'enseigne, c'est de se dire : « Même si nous ne sommes pas contraints, l'esprit de la loi c'est une répartition de la valeur », et donc nous avons invité les industriels à revenir, des très gros comme Nestlé, Herta a signé, mais aussi des petites PME : Loïc Hénaff, etc. Au moment où je vous parle, c'est pratiquement 100 % des accords que nous avons renégociés à la hausse pour être sûrs qu'en fin d'année, il n'y ait pas de catastrophe économique dans le secteur.

Le dernier point, et j'en ai bientôt fini dans mon propos liminaire, c'est finalement l'opportunité que représente cette commission d'enquête,

puisque maintenant plus que jamais, je pense que l'objectif est de trouver le bon équilibre entre la rentabilité des différents acteurs de toute la chaîne, pour permettre à juste titre – je crois que c'était la volonté du Président, en tout cas le Président de la République l'avait exprimé – que chacun puisse à court terme vivre de son activité, et à plus long terme exister demain. En tout cas, ce que j'ai envie de vous dire, c'est que l'équation est complexe. Elle n'est pas simple. Et elle va quand même être lourde de conséquences sociales et économiques. Et j'ai envie de vous dire si c'était une solution simple, on l'aurait trouvée, et nous ne serions pas tous là ce soir dans cette commission.

Si je devais résumer, la lecture que j'en ai est la suivante : il y a bien sûr des agriculteurs qui aujourd'hui souffrent, qui sont en incapacité de réinvestir dans leurs exploitations, à un moment où en plus l'agriculture doit réinvestir, c'est-à-dire quitter un schéma un peu productiviste pour aller vers quelque chose de plus qualitatif. Je considère bien évidemment que la rémunération des agriculteurs doit impérativement et réellement s'améliorer à très court terme.

Ensuite, on a des PME – il faut que vous ayez en tête que c'est quand même la très grande majorité en nombre de nos fournisseurs, on en a près de 4 000 – qui produisent, ou leurs marques, ou nos marques propres, nos fameux MDD. Je crois que c'est Yves Puget qui a dit qu'elles n'étaient pas aux mains de quatre centrales, c'est vrai, aujourd'hui elles vont voir chaque distributeur, plus d'autres distributeurs qui arrivent sur le marché : des Grands Frais, des Amazon. Et nous, parce que nous faisons de la

marque de distributeur (MDD) avec l'outil de production que je vous ai décrit, nous avons la lecture de leur rentabilité, et leur rentabilité est somme toute faible puisque nous estimons qu'elle est entre 1 % et 3 %.

Un monde agricole qui ne vit pas, des PME qui sont entre 1 % à 3 %, et puis il y a ces dizaines de multinationales qui pèsent pour plusieurs dizaines de milliards de chiffre d'affaires et qui ont des résultats entre 13 % et 18 %, c'est de notoriété publique, c'est publié, c'est dans les comptes. J'ai bien dit résultats, ce n'est ni le chiffre, ni la marge, ce sont vraiment 13 à 18 % de résultats. Vous remarquerez qu'aucune n'a disparu depuis 50 ans, si ce n'est par fusion ou acquisition dans une démarche purement capitalistique. Si nous posons la question : « Qui est en position de force ? » J'ai tendance à penser que oui, face aux PME, Intermarché est en position de force sur le marché français, c'est indéniable. En revanche, je mettrai un bémol face à des acteurs de taille mondiale qui sont pour moi en position de force, puisque vous avez une distribution aujourd'hui qui vacille, en tout cas, certains groupes sont en difficulté. On a en face de nous des multinationales qui affichent des milliards de résultat. Moi, je n'ai aucun problème avec les multinationales. J'ai un profond respect d'une manière générale pour tous les fournisseurs. Avant d'être le Président d'enseigne, j'ai été longtemps à la Direction de l'offre c'est-à-dire dans le service qui les recevait. Je les ai toujours respectés parce que la croissance d'Intermarché, nous l'avons aussi faite avec des industriels. Pensez bien que notre croissance, nous la faisons en vendant les produits de nos industriels. J'ai un total respect pour eux. Mais

je pense qu'il appartient aujourd'hui aux autorités de protéger les plus faibles.

La question – j'en ai bientôt fini – c'est, comment faire pour y arriver ? Déjà il faut que l'on soit sûr de savoir qui on doit protéger dans cette équation complexe. En tout cas, je partage l'analyse du Président de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA), qui disait que chaque partie devait faire des efforts. Des propositions, nous en avons à faire, on pourra peut-être vous les présenter.

Pour terminer, je crois que ce travail, votre travail, Messieurs les Députés, c'est une vraie opportunité pour que l'on aille plus loin vers cette transition qui est attendue. En tout cas, si je devais aspirer à un monde meilleur, ce serait un système, une équation, où nous sommes un régime protecteur pour les PME, où le ruissellement – puisque l'on en a souvent parlé, chacun avait sa religion sur la question – sera plus direct, et va vraiment bénéficier aux filières agricoles. Et je l'assume, je pense qu'il faut trouver le point d'équilibre dans la relation avec les grandes multinationales ultras rentables qui n'ont pas pour priorité le pouvoir d'achat. En tout cas, je pense que même si l'union est difficile, elle est aujourd'hui indispensable, et que même si nous avons fait des choses, je considère que tout n'a pas été parfait du côté d'Intermarché, mais en tout cas une impulsion politique a été donnée, j'espère que c'est la bonne. Je crois personnellement, selon mes convictions, que c'est la bonne, de tendre la main et d'essayer de trouver des solutions. En tout cas, j'espère qu'on va pouvoir persévérer et améliorer notre système.



Michel Biéro
Directeur exécutif
achats et marketing
de Lidl France

Lidl France regroupe 35 000 salariés, 1 500 magasins, 25 plateformes logistiques régionales et un siège situé à Rungis, où l'intégralité des achats est centralisée.

Lorsque nous avons ouvert notre premier magasin en avril 1989 en Alsace, notre modèle reposait sur un concept assez nouveau en France qui se résumait par « Un besoin = Un produit ». Ce modèle est toujours le nôtre aujourd'hui et lorsqu'un client vient dans notre magasin acheter une brique de lait par exemple, on ne lui en propose pas 3, 6 ou peut-être parfois 8 mais une seule. Par conséquent, et contrairement à nos principaux concurrents, nous offrons une gamme relativement restreinte d'environ 1 700 références dans nos linéaires.

L'autre particularité qui fait de Lidl un acteur atypique et assez unique dans le paysage de la distribution française est la part de marques de distributeurs dans notre assortiment. En effet, 89 % de nos références sont des marques de distributeurs et 11 % des marques nationales, ratio bien souvent inversé chez mes concurrents. En outre, 72 % de nos 1 700 références sont « Made in France » et 80 % d'entre elles sont produites par des petites et moyennes entreprises (PME) françaises.

Si j'insiste sur ces deux aspects de gammes restreintes et de fortes proportions de marques de distributeurs, c'est pour vous dire à quel point la relation que nous entretenons avec les fournisseurs et les producteurs en France est cruciale pour notre enseigne. Cette relation doit être une relation de confiance durable. Pour ce faire, chaque partie doit y trouver son compte.

Ce choix de modèle est aussi le choix de la simplicité, du pragmatisme et du bon sens, principes très importants dans notre organisation, dans notre structure mais aussi dans notre façon d'acheter. Lorsque nous faisons affaire avec un fournisseur, nous nous engageons pour de bon, nous commandons les volumes sur lesquels nous nous sommes engagés et nous les écoulons à 100 %. Les retours ou reprises fournisseurs n'existent pas chez Lidl.

C'est dans cet esprit que ces dernières années, nous avons pris des engagements forts et mené des actions concrètes en direction du monde agricole et des éleveurs français. Je pense notamment aux contrats tripartites avec les filières bovines, porcines et laitières, sur lesquels nous pourrions revenir. Nous sommes présents depuis cinq ans au Salon de l'agriculture où nous signons pendant neuf jours des accords tripartites ou leur reconduction en toute transparence. À ce jour, plus de 5 000 éleveurs sont impliqués dans un accord tripartite avec Lidl.

Toujours dans ce même esprit, nous avons suivi avec grand intérêt les débats tenus dans le cadre des États généraux de l'alimentation (EGA). Chez Lidl, nous avons toujours souscrit à 100 % à l'unique objectif promu par ces États généraux et instauré par la loi qui en est issue, à savoir sauver le monde agricole. Comme vous le savez certainement, nous avons même fait des propositions afin d'aller plus loin dans la loi pour protéger le revenu des agriculteurs et des éleveurs des filières les plus en difficulté, simplement parce que notre modèle l'exigeait.



Ludovic Châtelais
directeur général
de Cora

Je représente en tant que directeur général la société Cora France, une filiale du groupe belge Louis Delhaize, fondé en 1875. Cora France est un acteur historique de la distribution en France et présente quelques singularités.

Nous sommes les plus petits acteurs de la grande distribution française avec 2,6 % de part de marché et 61 hypermarchés exploités en France. Nous sommes un groupe intégré avec un mode de fonctionnement décentralisé avec comme principe directeur pour chaque magasin le « marketing de site », qui vise à mettre en place un assortiment le plus adapté à son environnement et qui se traduit par un référencement local important.

Cora France emploie 18 000 collaborateurs, soit près de 300 par magasin, majoritairement implantés sur le quart nord-est de la France, principalement dans des villes de taille moyenne, faisant de nos magasins des acteurs importants à l'échelle locale, avec des emplois non délocalisables. Le chiffre d'affaires (CA) 2018 de Cora France est de 4,4 milliards (carburants compris) et 3,6 milliards (hors carburants). La taille moyenne de nos hypermarchés est de 8 000 m². Nous évoluons actuellement sur le format le plus délicat de la grande distribution, notre mix de chiffre d'affaires alimentaire et non alimentaire étant historiquement équilibré.

Mais ces dernières années, avec la dématérialisation de certains supports (CD, DVD), la montée en puissance du e-commerce et l'arrivée de nombreux spécialistes sur ces secteurs d'activité, le chiffre d'affaires non alimen-

taire s'effondre, nous obligeant à repenser notre modèle.

Ce phénomène n'échappe pas à l'alimentaire, avec les nouveaux entrants sur nos zones de chalandise : Action, Grand Frais, Lidl, qui multiplient les implantations dans les villes moyennes.

Ce format souffre également d'un écart de compétitivité par rapport à ses concurrents en raison de contraintes fiscales propres à la surface et aux valeurs du chiffre d'affaires que n'ont pas ces nouveaux concurrents comme la taxe sur les surfaces commerciales (TaSCom), la taxe locale sur les enseignes et publicités extérieures (TLPE) et la contribution foncière. Ce format ne se développe donc plus et fait face à l'arrivée massive de formats de moins de 1 000 m².

Notre taille critique, avec un faible pouvoir de négociation face aux concentrations des grands industriels dans un contexte de guerre des prix depuis 2014, nous a contraints à chercher des alliances à l'achat afin de maintenir notre compétitivité. Le rapport de force évoqué entre grande distribution et grands industriels est loin d'être une réalité pour nous et je suis à votre disposition pour développer en huis clos cette situation actuelle.

En l'absence d'alliance à l'achat, notre décrochage en termes de conditions d'achat avec ces grands groupes internationaux et de compétitivité en aval aura été fatal à notre enseigne, au point d'être présent ce jour pour évoquer ce sujet avec vous.

Je vais développer en quelques points notre

fonctionnement achats avec Carrefour sur la structure Interdis. Les caractéristiques de l'adhésion Interdis avec Carrefour ne concernent que les principaux fournisseurs, au nombre de 209, à savoir 179 sur la partie alimentaire et 30 sur le non alimentaire. Par fournisseurs principaux, j'entends les fournisseurs internationaux avec un portefeuille de marques. Ces 209 fournisseurs représentent 4 % de nos 7 000 fournisseurs et réalisent 49 % du chiffre d'affaires. Vis-à-vis de ces énormes groupes, nous avons disparu de la négociation. Nous apportons nos petites parts de marché à Interdis. L'accord est un accord d'adhésion aux centrales de Carrefour pour négocier l'accord-cadre annuel avec les fournisseurs. Il garantit le maintien de concurrence en aval et aux positions géographiques de nos deux enseignes. Par ailleurs, chacune des enseignes est autonome sur la mise en œuvre des dynamiques promotionnelles et des nouveaux instruments promotionnels (NIP). Les logistiques sont également indépendantes.

En dehors de ces accords, Cora a mandaté la société Provera, filiale de Louis Delhaize, représentée par Lionel Barbaras, qui négocie directement auprès des fournisseurs de taille intermédiaire et régionaux.

Provera négocie avec 2 094 fournisseurs qui pèsent 30 % du chiffre d'affaires, dont 904 en alimentaire et 1 190 en non alimentaire.

Enfin, Cora achète et négocie directement pour ses magasins via les achats effectués par nos managers de rayon auprès de 4 743 fournisseurs locaux, pour 21 % du chiffre d'affaires.

En conclusion, dans un marché d'hypermarchés très chahuté, sans cette compétitivité « achats » via nos adhésions aux centrales d'achat, les consommateurs n'entreraient plus dans nos magasins, ce qui aurait pour conséquence leur fermeture et la perte d'emploi de nos 18 000 collaborateurs, et priverait tous nos fournisseurs locaux de ces débouchés. Le consommateur trouverait toujours les produits de grande consommation de ces fournisseurs industriels chez nos concurrents, mais pas les offres de ces fournisseurs locaux, qui sont des produits différenciés.

Les conséquences d'une perte de compétitivité à l'achat induiraient la concentration du nombre d'acteurs sur le marché de la grande distribution par la disparition des petits acteurs.

Au-delà de l'intérêt pour le consommateur et celui de son pouvoir d'achat, la diversité du paysage des enseignes de la grande distribution contribue à garantir l'équilibre des relations commerciales.



Alexandre Bompard
PDG Carrefour

Pour être tout à fait sincère, puisque c'est l'exercice, je dois vous avouer que je suis à la fois heureux et préoccupé par cette audition.

Heureux d'un échange avec vous, bien sûr, d'abord en raison de la considération que je dois, avec mes collaborateurs, à la Représentation nationale. En prenant connaissance des premières auditions, je vous avais écrit que j'avais le sentiment que les questions soulevées relevaient davantage des pures questions et relations commerciales et que mes collaborateurs seraient mieux placés pour vous répondre techniquement. Vous m'avez indiqué que vous souhaitiez évoquer la stratégie et l'avenir de la grande distribution – ce qui me paraît à la fois tout à fait utile et, à mon sens, plus essentiel – et comme beaucoup de gens qui n'y ont jamais mis les pieds se sont exprimés depuis trois mois sur ce secteur, qu'un acteur qui y travaille donne son avis ne peut pas faire de mal.

Préoccupé ensuite, parce que si je dois reconnaître que je n'ai pas pris connaissance de l'ensemble de vos travaux, les comptes rendus qui m'ont été transmis, ce que j'ai pu lire de certaines auditions publiques m'ont donné parfois le sentiment qu'au lieu d'un débat constructif et serein sur l'ensemble de la filière agroalimentaire, s'était exprimée trop souvent devant vous une nouvelle volonté – je dis « nouvelle », parce qu'elle est finalement très ancienne et très classique – de diabolisation des – je cite, puisque je crois que c'est le titre de votre commission – « ... pratiques de la grande distribution ». Je ne suis pas convaincu, pour être tout à fait honnête, que ce soit le meilleur moyen d'aborder le sujet,

assez « franco-français » dans son approche et traité d'ailleurs sous cet angle-là de multiples reprises.

Bien sûr, il existe des dysfonctionnements dans les relations entre l'industrie et la distribution. Bien sûr, il y a des excès condamnables. Sans doute ces relations connaissent-elles des désaccords – j'allais vous dire, comme dans toutes les relations d'affaires. Au contraire d'un certain nombre de personnes qui se sont succédé, il m'est arrivé d'être dans d'autres secteurs, je vous avoue que je n'ai pas vu de grandes différences dans les relations d'affaires entre les secteurs que je connaissais avant et celui-là. J'ai l'impression que l'on a parfois devant vous exagéré un peu l'anomalie et généralisé la caricature. Pour ma part, puisque vous m'y invitez, je vais essayer d'apporter une contribution à votre réflexion, d'abord en rappelant quelques éléments sur le contexte des relations entre la distribution et ses fournisseurs. Ensuite, en vous livrant quelques commentaires sur les différents points qui ont été régulièrement soulevés devant vous.

D'abord, vous m'autoriserez à vous rappeler dans quel cadre la distribution évolue. Contrairement à ce que j'ai beaucoup entendu, la grande distribution a un rôle dans un pays, dans une société, dans une économie. Carrefour a 60 ans cette année. Au cours de ces 60 années, la distribution a eu un rôle principal, premier, pas le seul, mais celui-là est essentiel : démocratiser l'accès à la consommation. Vous le savez, dans les années 50, 60, c'était des produits dits « de luxe » : le foie gras, le saumon, certains vins frais etc. Dans les années 60, c'était des produits liés

au non alimentaire, micro-informatiques, téléphones portables. Aujourd'hui, nos clients attendent de nous de rendre accessibles le bio, le manger sain, la qualité. C'est l'ambition de Carrefour, résumée par ce qui est devenu, vous le savez sans doute, dans nos statuts, comme la loi PACTE nous y autorisait, notre raison d'être : « la transition alimentaire pour tous ». Au cours de ces 60 années, la distribution a répondu aux exigences de plus en plus fortes des consommateurs. Elle est aujourd'hui en position de garant de la qualité et de la sécurité alimentaires. Elle est le relais des industriels et du monde agricole, car elle est aux avant-postes de la relation avec les clients. La distribution française, Carrefour en particulier, est aussi aux avant-postes du commerce mondial. Carrefour, groupe le plus mondial parmi les acteurs français, a permis la diffusion des produits français et, au-delà, d'une image de la France dans les 40 pays où nous sommes aujourd'hui présents.

Aujourd'hui, la distribution française est confrontée à une rupture historique liée aux nouveaux modes de consommation, liée à la transformation digitale. Ses grands concurrents mondiaux ont changé de visage. Ils s'appellent Amazon, ils s'appellent Alibaba. Leur chiffre d'affaires est trois fois plus important que celui du groupe Carrefour, leur capitalisation boursière, 50 fois supérieure, et leur taux de croissance était situé entre 30 et 50 %. Vous le savez parce que vous suivez bien d'autres secteurs, dans de nombreux secteurs, ce qui nous guette, ce qui nous menace, c'est qu'il n'y ait plus guère d'espace entre les États-Unis et la Chine. Cela peut être le cas pour la distribution.

Cette logique de globalisation qui voit s'affronter des géants disposant de marchés intérieurs vastes et solides impose une taille critique que les entreprises européennes, et parmi elles les entreprises françaises, n'atteignent pas. Cela a entraîné des regroupements, parfois capitalistiques, parfois non capitalistiques qui sont à tort critiqués. À mon avis, il est inévitable et souhaitable qu'il y en ait d'autres. Alors que nous devons affronter une transformation sans précédent pour mener cette bataille, nous sommes aussi, vous le savez évidemment, pénalisés par une fiscalité inadaptée. L'impératif aujourd'hui est de mettre un terme au déséquilibre fiscal entre des enseignes comme les nôtres et les plateformes universelles, qu'elles soient américaines ou chinoises.

Nous avons le grand bonheur de payer en France 83 impôts différents. À chiffre d'affaires équivalent, nous créons quatre fois plus d'emplois, et ces plateformes déversent leurs produits sur nos marchés sans payer de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ni quasiment aucun impôt. Nous faisons face – et c'est le sujet notamment de votre commission – à de grands industriels mondiaux. Ces grands industriels trouvent une croissance nouvelle chez les « géants » que je viens d'évoquer. Les caractéristiques de ces grands industriels, c'est qu'ils sont plus importants, plus internationaux, plus concentrés, souvent dominants sur leurs marchés ou leurs familles de produits, et surtout, ils sont plus rentables. En vous rejoignant il y a quelques minutes, je lisais l'étude qui vient d'être publiée par le cabinet de stratégie OC&C qui montrait que la profitabilité moyenne des 50 premiers acteurs des produits de grande consommation dans le

monde était à un niveau record de 18,5 %. Je me suis donc livré au même exercice pour les 50 premiers distributeurs mondiaux. Nous sommes à 0,7 %. Vous mesurez là la différence de puissance, puisque la puissance économique ne vient pas du montant de chiffre d'affaires, elle vient de la profitabilité des modèles. Vous les connaissez ces entreprises qu'on a beaucoup entendues ici, elles s'appellent Coca-Cola, Unilever, Nestlé, Procter & Gamble.

Avec le temps, le marché français est devenu de moins en moins essentiel. C'est le cas y compris pour les entreprises françaises avec lesquelles Carrefour a une relation historique. Prenons le cas de nos partenaires, de Danone, ils réalisent 10 % de leur chiffre d'affaires en France. Pour Carrefour, la France c'est 60 % de son chiffre d'affaires. En France, Carrefour dispose d'une part de marché qui est autour de 20 %. Cela vous donne une idée du très faible poids que représente aujourd'hui Carrefour pour un acteur comme Danone : 2 % de son chiffre d'affaires mondial. Un point distingue la France et la distribution française : la part des petites et moyennes entreprises (PME). Carrefour travaille avec 6 000 PME en France. Ces marques, des PME, des très petites entreprises (TPE), des entreprises de taille intermédiaire (ETI) représentent 22 % du chiffre d'affaires de notre enseigne, mais 50 % de notre croissance. Chez Carrefour, nous avons une relation ancienne et durable avec ces PME. Elles jouent un rôle stratégique d'équilibre par rapport aux grands industriels mondiaux. C'est l'importance des marques de distributeurs (MDD). Elles assurent la diversité de nos assortiments. Elles favorisent l'innovation.

La distribution, enfin, continue de contribuer à l'emploi alors même qu'elle souffre. Prenons encore le cas de Carrefour, c'est 10 000 personnes en France. Si nous avons eu un plan de départs en 2018, nous avons embauché au cours de cette même année 40 000 nouveaux collaborateurs, dont près de 10 000 en CDI. Je ne compte pas les emplois indirects qui sont liés aux activités de la distribution.

J'en viens, mesdames et messieurs les députés, à certains points qui ont été soulevés au cours des auditions publiques. Je n'ai pas eu accès aux propos qui ont été tenus en commission à huis clos, évidemment. D'abord, oui, je l'ai dit en introduction, je le répète, il peut y avoir des dysfonctionnements ou des excès dans les pratiques de la distribution. Pour autant, il ne me paraît pas acceptable de jeter régulièrement l'opprobre sur un secteur tout entier. S'il y a des dysfonctionnements, que représentent-ils par rapport aux milliers d'entreprises avec lesquelles nous travaillons de manière constructive et positive, aux accords réussis avec ces mêmes partenaires, aux millions de commandes que nous passons chaque année, aux millions de factures que nous réglons chaque année, aux tonnes de documents contractuels qui nous imposent une réglementation sourcilleuse ?

Venons-en à quelques-uns des points qui ont été évoqués devant vous. Je voudrais m'exprimer sur cinq d'entre eux. Premier point. J'ai lu que notre secteur ne serait pas concurrentiel. J'ai même entendu les mots « collusion », « cartel », « oligopole ». Je me suis interrogé, plongé dans des affres de perplexité. Je me suis demandé si c'était un coup de chaud des 15 derniers jours

de juin, un trait d'humour devant votre commission, ou un mensonge éhonté, mais comme ceux qui ont tenu ces propos ont fait le même exercice que moi en ouvrant la séance, je me suis dit que cela devait plus probablement être un trait d'humour. C'est un trait d'humour, monsieur le président, parce que le marché français – c'est un acteur dans 40 pays qui vous parle – est le plus compétitif du monde. Quand je parle avec mes camarades de Tesco en Angleterre ou de Walmart aux États-Unis, ils me disent : « Mais comment faites-vous dans un marché aussi compétitif ? » Aucun marché dans le monde n'a, comme le marché français de la distribution, autant d'acteurs qui disposent d'une part de marché entre 7 et 20 %. Aucun marché ne connaît une telle intensité concurrentielle, aucun marché n'est aussi faiblement concentré.

Deuxième point : certaines personnes auditionnées soutiennent que les regroupements à l'achat français ou internationaux seraient des « monstres » conçus pour imposer la loi du plus fort ou facturer des prestations, même fictives. La domination des enseignes et des alliances à l'achat est proprement inexistante vis-à-vis des grands industriels mondiaux qui contrôlent leurs marques, qui sont, comme je le disais tout à l'heure, 20 fois plus rentables en moyenne que les acteurs de la distribution, et génèrent une part de notre chiffre d'affaires plus grande que la part que nous représentons dans leur chiffre d'affaires. Or ce sont eux qui constituent, vous le savez, le périmètre des alliances à l'achat. Un seul chiffre pour illustrer cette idée : nos achats pèsent 1 % du chiffre d'affaires mondial de nos 20 premiers fournisseurs. Si nous ajoutons Envergure, 1,5 %. Qui peut, avec un raisonne-

ment économique vraiment très simple, croire que les fournisseurs qui sont compris dans le périmètre de ces regroupements, qui sont parmi les groupes les plus puissants au monde, se retrouvent en situation de dominé par ces alliances à l'achat ?

Troisième point, mesdames et messieurs les députés, les négociations. Mon Dieu, que de légendes cette activité emporte avec elle. Laissez-moi d'abord exprimer une conviction forte. Le commerce, c'est et cela doit rester le fruit d'une négociation entre un distributeur et un fournisseur. La négociation, c'est un acte fondateur, incontournable, nécessaire de notre métier ! Quel est l'arbitre final de cette négociation ? Une seule personne : le client. L'échec d'une négociation, c'est dans les magasins qu'il se constate. Depuis 60 ans, la négociation, cela ne sert pas à rien, contrairement à ce que j'ai pu lire. La négociation, c'est ce qui permet de redistribuer du pouvoir d'achat aux Français. C'est ce qui permet de lutter contre quelque chose dont on a oublié que c'est un problème macroéconomique : l'inflation. C'est ce qui permet de maintenir et d'améliorer le niveau de vie de la plupart de nos concitoyens. Ces négociations, bien sûr, elles peuvent être difficiles, parfois elles se terminent in extremis. Elles peuvent aussi, dans l'immense majorité des cas, très bien se passer, comme toutes les négociations dans tous les secteurs d'activité. Lorsqu'il y a des excès, croyez-moi, ils sont vite connus et réprimés.

Quatrième point : les déréférencements. Le principe est simple. Les déréférencements sont réprimés lorsqu'ils sont abusifs, comme tout

contrat qui est violé abusivement. Le problème – parce qu’il y en a un s’agissant de la distribution –, c’est que même un déréférencement parfaitement légal, auquel il est procédé après un échange, un préavis, un délai raisonnable, est critiqué et remis en cause. Pardon, mais ce n’est pas acceptable. La liberté de choix du distributeur doit pouvoir pleinement s’exercer. C’est une autre forte conviction que je veux partager avec vous. Le commerce est une activité qui ne peut s’épanouir que dans la liberté.

Cette liberté est essentielle, en particulier pour procéder chaque année à de très nombreux arbitrages, arbitrer entre des produits, en ajouter, en supprimer, en créer. C’est une liberté qui touche à l’essence de notre métier, le commerce. Ne pensez pas, mesdames et messieurs les députés, que notre liberté n’est pas étroitement surveillée. Le droit de la concurrence français, les contrôles de l’administration, les enquêtes de l’autorité et de la concurrence, croyez-moi, ne sont pas défaillants. Un seul chiffre sur ce point : Carrefour a fait l’objet de 2 000 enquêtes de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) depuis 2015. Carrefour est présent dans 40 pays, je vous le disais, nulle part existe-t-il un tel encadrement.

Cinquième point : les marques de distributeur (MDD). Elles sont critiquées depuis leur naissance par les grands industriels. Pourtant, elles sont essentielles. Carrefour a inventé les produits libres en 1976. Depuis plus de 40 ans, les MDD y ont trouvé leur place. Les clients les apprécient. Sans doute à l’origine les produits des distributeurs avaient-ils un côté générique

imitant la qualité et le packaging choisi par les industriels, mais les marques propres, vous le savez, ont beaucoup évolué. Elles ne sont pas des substituts médiocres ou low cost de marques emblématiques. Beaucoup de MDD, notamment de Carrefour, sont désormais des produits de qualité, parfois même des produits premium, qui sont développés pour répondre à de nouveaux besoins du consommateur. Il peut même s’agir de produits de niche, du prêt à manger, ou encore de produits responsables. Certains produits distributeurs viennent également combler des manques au sein de catégories qui ne sont pas totalement couvertes par les grandes marques. Ces produits apportent de l’innovation. Mettons-nous dans la position du client, dont je n’ai pas beaucoup entendu parler ici. Voici des produits qui sont compétitifs du point de vue du prix ou de la qualité, ou des deux, élargissent le choix qui lui est offert, apportent de l’innovation qui poussent les grands industriels à améliorer leur propre offre et conduisent à singulariser les distributeurs. Le rôle de ces MDD est donc particulièrement important.

Je voudrais terminer par trois points en conclusion. Premier point. Imputer à la distribution les difficultés du monde agricole est simpliste, fallacieux et, pardonnez-moi, irresponsable. Nous achetons chaque année en direct pour un milliard d’euros de produits agricoles. Nous avons d’ailleurs pris des engagements encore supérieurs cette année à l’égard de la production française. Depuis près de 30 ans, Carrefour travaille avec plus de 25 000 producteurs autour de ce que nous appelons les « Filières qualité Carrefour », des filières agricoles avec des

milliers de producteurs et d’éleveurs, en leur donnant de la visibilité sur des contrats pluriannuels, sur des volumes, des prix, et des cahiers des charges extrêmement exigeants pour le consommateur. Le monde agricole, vous le savez, a des sujets de transformation, des sujets de transition, des sujets difficiles. Je sais qu’ils s’y engagent fermement, mais continuer, comme je l’entends parfois de la bouche des industriels, à entendre dire que c’est le comportement de la distribution qui explique les difficultés du monde agricole, encore une fois, c’est fallacieux, et peu responsable.

Deuxième point, l’équation demandée à la distribution est extrêmement difficile à résoudre. Il nous est demandé, monsieur le rapporteur, de faire trois choses : maîtriser les prix aux consommateurs, car nous sommes redevables de quelque chose d’assez important : le pouvoir d’achat des ménages, de bien rémunérer les producteurs, car sinon nous les fragilisons, et de garantir la qualité. C’est notre responsabilité à l’égard des clients. Vous avez, mesdames et messieurs les députés, l’habitude de travailler sur des textes qui doivent concilier des impératifs contradictoires. Nous devons aussi exercer cette contradiction. C’est la noblesse de ce métier, d’ailleurs. Je ne dis pas que nous y parvenons chaque jour, mais croyez-moi, si nous n’y parvenons pas, ce seront les clients qui nous sanctionneront les premiers.

Troisième et dernier point. Au fond, je dois vous dire que je trouve simpliste, et là aussi déplacé, de faire croire que les relations entre les distributeurs et les fournisseurs ne sont fondées que sur des rapports de force. Face aux grands

groupes industriels mondiaux, il faut des distributeurs forts pour maintenir l'équilibre entre les PME. La concurrence n'est pas verticale, elle est horizontale. Chez Carrefour, nous considérons que la contractualisation des relations entre les acteurs du commerce est la seule voie du progrès. C'est la démarche que nous suivons avec nos partenaires, c'est la seule manière de mettre un terme à la chaîne de défiance qui s'est installée entre les producteurs et les industriels. Mettre un terme à cette défiance est aussi, me semble-t-il, un des rôles de votre commission. Cela impose une analyse du secteur loin des caricatures et des clichés. Une analyse du secteur objective, impartiale et des passionnés.



Hervé Daudin
Directeur marchandises
Casino

Depuis le début des auditions, j'imagine que tous les intervenants ont présenté les changements profonds que notre secteur connaît, tant en amont qu'en aval. J'insisterai simplement sur ceux qui sont à l'œuvre dans notre groupe, avec trois orientations fortes.

Tout d'abord, nous adaptons notre portefeuille de formats et d'enseignes à la demande des consommateurs. Nous continuons à réduire notre exposition au format des hypermarchés – qui représenteront seulement 15 % de notre chiffre d'affaires à un horizon de trois ans – et nous allons continuer à nous développer dans les formats de proximité, bio ou qualitatifs. Il y a une dizaine d'années, nous avons lancé la notion de « commerce de précision », par opposition à un commerce de masse. Nous continuons dans ce sens, en adaptant en permanence notre parc de près de 10 000 magasins en France, animés par près de 80 000 salariés.

Ensuite, nous faisons croître nos activités digitales. Notre objectif est qu'elles atteignent 30 % de notre volume d'affaires en 2021. Dans trois ans, près d'un tiers de l'activité du groupe sera donc digital. Nous nous appuyons pour ce faire sur la montée en puissance de Cdiscount, mais nous triplerons aussi notre activité en e-commerce alimentaire, notamment grâce à nos partenariats stratégiques avec Ocado et Amazon. Nous digitalisons également la relation avec nos clients, en lançant des applications qui permettent par exemple des promotions ciblées. Celles-ci sont beaucoup plus efficaces et globalement moins dispendieuses que des promotions massives et identiques pour tous.

Enfin, de nouvelles préoccupations produits voient le jour, et nous essayons d'y répondre. Par exemple, nous sommes les leaders dans la vente de produits bio, en pourcentage de chiffre d'affaires. Et nous allons préserver notre avance, en visant 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires à horizon 2021.

La fonction achats, et plus largement la relation fournisseur-distributeur, est partie intégrante des changements profonds que le groupe connaît et que je viens d'énoncer. Lorsque le modèle dominant est celui du commerce de masse et de la standardisation, le prix d'achat est naturellement le référent essentiel de la relation fournisseur-distributeur, coûte que coûte. Et, pour obtenir le meilleur prix, il y a une course à la masse, à la puissance, des deux côtés : côté fournisseur comme côté distributeur. La standardisation appelle la puissance, et la puissance appelle la standardisation. L'acheteur est alors à l'image de ce mouvement, souverain, univoque.

De notre point de vue, ce modèle de distribution, avec comme corollaire sa fonction achats, est dépassé. Lorsque le modèle de la précision ou de la différenciation de l'offre l'emporte – ce qui est le cas dans le groupe Casino, avec la diversité de ses enseignes et de ses formats –, c'est une tout autre relation distributeur-fournisseur qui se met en place. La puissance n'est plus la qualité essentielle, mais c'est l'agilité et la capacité à trouver des compromis collaboratifs, en intégrant beaucoup d'autres dimensions que le seul prix, en incluant la santé, l'innovation, la différenciation, la taille, la proximité.

Le basculement en cours du modèle de com-

merce de masse, aujourd'hui dépassé, vers celui de la précision s'accompagne ainsi d'une refonte complète de la fonction achats. Aussi, de notre point de vue, il convient de juger le métier d'acheteur non tant au regard de ce qu'il faisait hier, lorsque le modèle du commerce de masse dominait, mais au regard de ses nouvelles pratiques conforme au nouveau modèle dit « de la précision ».

Pour mettre en œuvre ces changements aux achats, nous avons lancé il y a près de deux ans un plan d'action modèle drastique, dont nous commençons à percevoir les premiers effets. Et, même si ce plan est antérieur à la loi EGAlim, il a trouvé de notre point de vue son plein accomplissement avec une loi que nous jugeons complètement salutaire. Au cours des deux dernières années, nous avons ainsi fait trois avancées essentielles.

Tout d'abord, nous avons différencié notre stratégie d'achat en fonction de la taille de nos fournisseurs et de la nature de nos marchés. Nous avons en effet trois stades possibles de négociation : au stade d'une enseigne, au stade de la centrale d'achats du groupe Casino – c'est-à-dire au stade de l'ensemble des enseignes du groupe – ou au stade d'un partenariat avec des concurrents, en l'occurrence Horizon. Nous avons aussi plusieurs méthodes d'achat possibles : appels d'offres, gré à gré, contrats pluriannuels. L'objectif est d'adapter le bon niveau de négociation – un de ces trois niveaux – à la bonne méthode d'achat au fournisseur et au marché.

Comme exemple des changements récents que

nous avons opérés, les achats fruits et légumes, boulangerie-pâtisserie, boucherie et marée ont récemment été sortis de la centrale d'achats du groupe, pour être confiés en direct aux enseignes, pour plus de réactivité et de différenciation sur l'offre. Pour prendre un autre exemple, notre marque distributeur ne se distribue plus de gré à gré – cela conduisait trop souvent à privilégier le fournisseur en place, au détriment de l'innovation –, mais via des appels d'offres transparents et ouverts. Autre exemple : nous avons développé des filières, dans le cadre d'accords tripartites ou pluriannuels. À ce jour, il existe plus de 110 accords au sein du groupe, dans tous les domaines.

Pour prendre un dernier exemple, pour la centaine de nos plus gros fournisseurs, de dimension internationale, nous avons changé de partenaire et créé une centrale d'un nouveau type. Abel Mercier est le directeur général délégué de cette entité. Il ne s'agit pas de s'allier uniquement pour baisser les prix, au profit ultime du consommateur, mais pour promouvoir plus efficacement un nouveau mode de relation, plus collaboratif et plus apaisé, pour favoriser aussi l'innovation.

Nous nous sommes également dotés de nouvelles règles comportementales. Tous nos acheteurs reçoivent désormais lors de leur recrutement un kit juridique et éthique. Je peux citer également tous les engagements pris par Horizon sur la façon collaborative de négocier.

Nous avons formalisé nos engagements en matière de qualité, afin qu'ils puissent être respectés par toutes les parties prenantes, y compris

en interne. Il s'agit d'engagements santé, d'engagements goût, d'engagements précurseurs.

Tout n'est pas fini dans le changement à opérer dans les modes de relation entre distributeurs et industriels. Il y a encore beaucoup à faire, tant la restructuration de notre secteur est profonde, mais de premières étapes importantes ont été franchies.



Edgard Bonte
Président
d'Auchan Retail

Avant de répondre à vos questions, je souhaite vous transmettre quatre messages.

Premier message : dans le monde de la grande distribution, Auchan est une enseigne différente. Créée en 1961 à Roubaix, elle avait pour premier objectif, pour raison d'être, d'augmenter le pouvoir d'achat des ouvriers de l'industrie textile de cette ville.

Auchan est une entreprise différente en ce qu'elle est un groupe familial qui a développé l'actionariat salarié. Ainsi, en France, 89,9 % de nos collaborateurs en contrat à durée indéterminée (CDI) sont actionnaires. Il en résulte une véritable solidarité entre actionnaires, dirigeants et collaborateurs de l'entreprise. Pour preuve, en 2018, année très difficile en termes de résultats, l'actionnaire a renoncé à prendre ses dividendes.

Elle est différente parce que, guidés par les valeurs fortes puisées dans la culture humaniste du Nord, nous plaçons l'humain au cœur de nos préoccupations. En conséquence, en France, Auchan emploie 73 000 collaborateurs, dont 86 % en CDI, et recrute 13 000 personnes par an, auxquelles sont proposés un parcours de réussite et un dispositif complet de partage des résultats.

Elle est différente parce que, n'étant pas cotés en Bourse, nous pouvons nous développer de façon durable, sans dépendre des aléas de la bourse ni des fonds de pension. Nous savons donner du temps au temps, prendre le temps nécessaire pour tester les produits, les innovations proposées par nos fournisseurs.

Elle est différente, enfin, parce que nous avons une culture d'entrepreneur. Nous formons nos

collaborateurs à l'économie d'entreprise, ce qui donne en particulier à nos acheteurs une culture de discernement dans leurs relations avec les PME.

Deuxième message : cette différence est connue et reconnue par nos partenaires commerciaux. C'est ce que les représentants de certaines fédérations industrielles et agricoles que vous avez auditionnées ont mis en avant. Je pense à la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) et à la Fédération nationale de l'agriculture biologique (FNAB), ainsi qu'à l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) et à l'Institut de liaison et d'études des industries de consommation (ILEC), qui ont souligné l'esprit collaboratif de nos négociations commerciales.

Je me réjouis que nos convictions soient partagées par d'autres. En France, la grande distribution n'est pas homogène ; elle est composée d'entreprises de distribution différentes, qui ont des valeurs, des cultures, des politiques et des relations commerciales spécifiques. Chacune a une façon tout à fait particulière de faire son métier.

Troisième message : notre différence majeure réside dans la confiance que nous plaçons au cœur de nos relations commerciales.

Confiance, d'abord, dans nos partenaires grands industriels. C'est la raison pour laquelle nous avons créé l'alliance à l'achat Horizon et l'avons mandatée pour développer un nouveau mode de négociation commerciale, plus collaboratif.

Confiance, ensuite, dans nos partenaires PME, pour lesquels Auchan est un partenaire majeur.

Confiance, enfin, en l'agriculture française, comme le démontrent nos approvisionnements. Ainsi, 100 % du porc frais, du bœuf frais – hors Angus – et de la farine destinée à nos ateliers de boulangerie, 95 % de la volaille et les deux tiers des fruits et légumes vendus par Auchan sont d'origine française, de même que 100 % des steaks hachés frais et surgelés, du jambon cuit, des œufs, du foie de canard, du lait de consommation, de la crème et de l'emmental de marque Auchan.

Résultat : lors de nos négociations 2018-2019, 100 % des dossiers de négociations ont été finalisés dans une relation jugée constructive par nos interlocuteurs industriels. Les prix d'achat des produits « États généraux de l'alimentation » (EGA) jugés sensibles – pommes de terre, steaks hachés – ont été revalorisés, conformément à l'esprit de la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, dite « EGAlim », 40 % du montant final des accords de négociation ont été signés un mois avant la date légale et sept accords pluriannuels ont été conclus.

Quatrième message : notre métier est de proposer au consommateur une alimentation saine, locale, durable mais aussi accessible en prix. À cette fin, nous développons des « Filières responsables Auchan », axées sur la qualité du produit, le respect de l'environnement et du bien-être animal, et la juste rémunération des producteurs agricoles. Ces filières sont au nombre de 115 en France à date – de 350 dans le monde –, pour un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros en France, dont la filière du veau d'Aveyron, qui a déjà 23 ans.

Nos approvisionnements en produits frais sont majoritairement français. Nous développons les circuits courts avec 2 800 PME ou producteurs agricoles, qui livrent directement nos points de vente. Nous travaillons au quotidien avec 2 500 PME, qui nous fournissent en produits à leur marque, et nous proposons des produits Auchan de qualité fabriqués à plus de 80 % par des entreprises françaises.

Pour que cette offre soit accessible à tous les consommateurs, nous négocions avec exigence, parce que le prix est le premier critère de choix pour la majorité des consommateurs et que la concurrence entre distributeurs est très forte en France. Mais nous négocions avec le souci permanent de l'équilibre. Un exemple : l'exigence de qualité nutritionnelle pour nos produits Auchan, avec le Nutriscore, et notre refus, pour ne pas entretenir la guerre des prix, de baisser les prix de vente de ces mêmes produits au moment où est publiée l'ordonnance sur le seuil de revente à perte.



Michel-Édouard Leclerc
Président de l'ACDLEC

C'est avec passion, sincérité et pugnacité que je me présente devant vous. Sans vouloir nourrir le moindre sentiment d'anti-parlementarisme, ni vous donner des leçons, je trouve, à l'instar d'Alexandre Bompard de Carrefour, que votre commission est « à charge » contre mon métier de distributeur. Vous ne faites pas trop dans la nuance : ni dans vos questions et vos investigations, ni dans vos commentaires sur les réseaux sociaux. C'est un parti pris, qui m'incite à défendre le mien, c'est-à-dire à valoriser mon métier. Celui-ci, comme beaucoup d'autres, est dans une phase de mutation considérable, du fait de la digitalisation, de la mondialisation, du changement de dimension et de l'accroissement du nombre d'acteurs.

En vous focalisant sur la distribution, plus particulièrement dans sa relation commerciale avec l'industrie, notamment au regard de la négociation, vous avez pas mal dérivé par rapport au projet initial. Vous ne pouvez pas, de ce fait, resituer ces points dans un contexte qui les explique.

La spécificité française a une explication. Or, à vous concentrer exclusivement sur la distribution, vous exonérez dans votre étude les autres acteurs économiques et, peut-être, vous-mêmes.

La loi EGalim, que M. Stéphane Travert, ici présent, a fait voter lorsqu'il était ministre de l'agriculture, se fonde sur des principes qui avaient été définis par le Président de la République dans son discours de Rungis : il avait fait appel au bon vouloir de tous et interpellé les acteurs de la filière pour que chacun se bouge.

Je n'ai, alors, ni entendu ni vu Monsieur Macron donner de coup de pied à la distribution. Même si Leclerc a été présenté comme le mouton noir de l'opération, la distribution est le vecteur sur lequel tout le monde a compté, pendant les États généraux de l'alimentation, pour faire évoluer le modèle alimentaire français, en matière de durabilité, de qualité, de sécurité ou de valorisation. Tout le monde a bien vu qu'avec cette narration collective fédérant l'ensemble des acteurs, nous avons les arguments pour mieux rémunérer les agriculteurs et les producteurs.

De fait, ce référent fonctionnait plutôt positivement puisqu'il a participé à l'accélération des ventes de bio ou encore à la prise en compte de la diversité des modèles alimentaires – et des disputes auxquelles ils donnaient lieu –, ce qui a permis de créer, pour reprendre vos mots, monsieur le Président Benoit, des « poches de valeur » qu'ont très bien assumées les producteurs et qui ont trouvé preneurs chez les consommateurs. Tout ce qui suscite le débat attire l'attention et, pour peu qu'elle soit bien rattachée à l'histoire collective qu'on est en train de bâtir, toute allégation nouvelle est positive. Leclerc, par exemple, a tout de suite adhéré au système d'étiquetage Nutri-Score. Nous avons également été parmi les premiers à souscrire au plan santé du Gouvernement ou encore aux plans relatifs aux énergies alternatives et à l'économie circulaire. Tout cela constituait un socle positif pour participer à la construction du nouveau monde.

Par la suite, les états généraux de l'alimentation ont été la cible d'une « OPA » (offre publique d'achat). Peut-être aurait-il fallu, pour équilibrer

la toute-puissance du ministre de l'agriculture, son aura et son efficacité, qu'existe un ministre de la consommation qui aurait représenté l'intérêt des consommateurs et permis un arbitrage. Il n'aurait pas été mal non plus de voir au Gouvernement un ministre du commerce. Cela fait au moins quatre ou cinq ans que je n'ai pas rencontré de ministre du commerce – je ne m'en plains pas s'il doit être à charge. En tout cas, ce serait bien que les intérêts de notre profession puissent être défendus, voire que nos initiatives puissent être stimulées, au lieu de nous diviser.

J'ai écouté, très scrupuleusement, toutes les auditions de votre commission, ce qui m'a permis d'étudier aussi bien le contenu de vos interventions et vos postures que vos questions. Entre nous soit dit, vous ne nous avez pas beaucoup mobilisés pour la prochaine négociation, ni donné beaucoup de crédit pour participer aux prochaines filières. Alors que nous sommes censés travailler à trois, plus l'administration, vous n'avez pas valorisé le travail de l'ancien ministre ici présent ni celui du ministre actuel. Il sera compliqué de rabibochoer tout le monde à la rentrée...

Un distributeur a une activité propre, qui n'est pas seulement de distribuer des produits agricoles. Un distributeur a un métier qui ne se limite pas à la négociation : il choisit des offres et fait des sélections de produits, et le consommateur tranche. On a attisé les querelles corporatistes, alors que le politique – législatif ou exécutif – aurait dû essayer de fédérer les hommes. Par ailleurs, il est incroyable de voir à quel point vous avez oublié, dans tous vos travaux, le paramètre de la concurrence. Les producteurs

sont concurrents entre eux. Le concurrent du producteur de porcs breton, c'est le producteur du Sud-Ouest, le producteur espagnol, belge ou allemand.

Les industriels sont concurrents ! Le rival de Coca-Cola, c'est Pepsi, ce n'est pas Leclerc. Le rival de Herta, c'est Fleury-Michon, ce n'est pas Carrefour. Le rival de Danone, c'est Sodial, ce n'est pas Casino ! Réduire la relation entre l'industrie et le commerce à la description des relations interprofessionnelles, c'est oublier qu'il existe des relations horizontales et, partant, c'est oublier que c'est vous qui avez façonné le droit de la concurrence, avec cinq lois en dix ans. Il est donc paradoxal que vous espériez nous voir nous entendre sur nos marges et sur nos prix avec l'amont, alors que vous nous l'avez interdit et que l'Autorité de la concurrence et la Commission européenne le sanctionnent. Vous n'avez pas suffisamment pris en compte la place de la concurrence dans votre questionnement. Vous ne pouvez pas demander aux salariés de filiales de Leclerc ou de Carrefour marchandises que vous interrogez, qui sont en bout de chaîne et ont des demandes contradictoires, d'appliquer un morceau de la loi que vous n'avez pas forcément bien écrite au détriment de l'application d'autres lois que vous avez faites.

Qui plus est, vous ramenez tout à la négociation. La négociation est un métier noble. Après tout ce que vous avez dit, vous aurez du boulot pour réhabiliter cette fonction, y compris dans le service public et au Parlement. La négociation, c'est ce qui fait que, dans votre rôle de gestionnaire de collectivité locale, vous ne prenez pas n'importe qui dans les cantines scolaires, pour construire les hôpitaux ou pour faire les ronds

points. Vous respectez une certaine codification, faites des appels d'offres, puis sélectionnez. Vous ne choisissez pas systématiquement le plus cher : vous ou vos négociateurs, qui ne sont pas des Bisounours et qui, je l'espère pour nous, citoyens et contribuables, n'y vont pas en enfants de chœur, négociez. Dans nos métiers, nous avons des négociateurs. Si ce n'est pas facile de négocier en période de déflation, ils ne méritent pas, pour autant, d'être stéréotypés.

Enfin, j'ai lu, monsieur le président, il y a deux jours, votre commentaire sur Twitter, selon lequel « C'est fini les prix bas ! ». Vous pouvez peut-être dire cela et ne pas être réélu. Mais si je me mets, moi, à le dire, non seulement je perds mes clients, mais ceux de vos électeurs qui viennent chez moi m'attribueront le fait que vous m'empêchez de faire des prix bas. Le prix bas n'est pas l'ennemi. Le législateur a prévu la possibilité d'établir des prix de crise. Si vous estimez que les prix sont trop bas, prenez des dispositions et venez nous chercher pour aller plaider tous ensemble à Bruxelles en faveur de nouvelles dispositions. Dans le contexte européen de déflation, vous êtes très peu nombreux à avoir plaidé en faveur de la création d'un système de prix bas que nous aurions tous pu respecter, dans la mesure où il n'y aurait pas eu de discrimination. Vous n'avez pris aucune disposition sur les prix bas. Notre métier, chez Leclerc, notre différence, notre revendication, c'est d'essayer d'être moins chers que nos concurrents. Moins cher, cela ne signifie pas le prix le plus bas sur n'importe quoi. Mais notre idée est d'être le plus bas, que l'on vende une 2 CV ou une DS, ce qui ne veut pas dire que nous ne vendons pas de DS !

Vous parlez indifféremment du prix pour le consommateur et du prix tarif du fournisseur, alors que ce n'est pas la même chose. Si Leclerc, Intermarché ou Lidl sont moins chers sur le marché de 25 % par rapport à Monoprix, ce n'est pas parce que Monoprix a acheté 25 % plus cher à l'agriculteur ou à l'industriel, c'est parce que nous n'avons pas le même modèle économique, ni les mêmes clients. À Landerneau, le Monoprix a fermé, parce que personne n'est capable d'y vendre à un tel prix. C'est pourquoi il me semble injuste de nous reprocher de vendre moins cher, parce que nous avons une clientèle dont on a désindexé les salaires et qui rame pour finir le mois. Il y a un paradoxe à exiger de nous que nous augmentions nos prix, quand le politique ne l'assume pas. Lors de son audition, monsieur Philippe Chalmin vous a dit, de manière très imagée, comme à son habitude, que le prix de la tranche de jambon vendue en magasin ne faisait pas le prix du porc versé à l'agriculteur. Le président de l'Interprofession nationale porcine (INAPORC) vous a dit la même chose. Il faudrait donc arrêter de cibler le distributeur pour dire le contraire !

Monsieur Benoit, il y a deux jours, vous vous interrogiez sur la destruction de valeur. Là aussi, nous sommes en pleine confusion sémantique. Victor Hugo est enseigné dans toutes les écoles françaises. Est-ce que cela le dévalorise qu'il soit vendu en livre de poche ou que son œuvre soit accessible gratuitement dans sa version numérique ? Est-ce que c'est le prix de vente du livre de Victor Hugo qui fait la valeur de Victor Hugo ? Cela dévalorise-t-il le livre que Leclerc fasse une remise systématique de 5 %, comme la loi Lang l'y autorise, et qu'un libraire ne la fasse pas

systématiquement ? Une telle terminologie renvoie à une idéologie soviétique très planificatrice. Chaque profession peut créer de la valeur.

Quand j'étais adolescent et que j'accompagnais mon père, des viticulteurs ont mis le feu aux chais de M. Doumeng, à Sète. À cette époque, dans la presse locale, il y avait une page consacrée au cours du vin qui déterminait le revenu des viticulteurs. Ils se sont pris en main ; ils ont arraché les mauvaises vignes, fait de la qualité, travaillé les AOC et développé des labels. Tous ne sont pas Crésus, mais il n'y a pas un viticulteur pour venir demander aux distributeurs, même à l'occasion des foires au vin, de faire un transfert de valeur ajoutée de l'aval vers l'amont. Nous travaillons bien ensemble, parce que chacun a pris sa part dans le processus de création de valeur. Le rôle du distributeur est précisément de promouvoir le travail de l'agriculteur sur la valeur.

Leclerc, qui est devenu votre mouton noir, est d'accord pour travailler avec l'ensemble des professionnels à une meilleure rémunération des agriculteurs. Par ailleurs, M. Travert pourra vous le dire, on m'avait mis de côté, mais j'ai signé... Nous ne voulons pas être le mouton noir des accords de la loi Egalim et des états généraux, auxquels nous avons participé et dont nous sommes aujourd'hui un très bon acteur. Vous avez dit, et votre successeur après vous, que les choses bougeaient lentement, mais que le temps de l'entreprise n'était pas celui des médias. Nous nous sommes associés, avec Intermarché, au sein de la Fédération du commerce associé (FCA) pour être représentés dans

les filières – nous n'avons d'ailleurs pas encore reçu beaucoup de réponses des personnes concernées. Je voudrais que nous retrouvions un peu de sérénité et que le politique cherche à nous rassembler, pour atteindre l'objectif d'une meilleure rémunération grâce à une plus grande valorisation des produits français, dans le respect du métier de chacun.



Frédéric Duval
DG Amazon France

Vous avez souhaité entendre Amazon dans le cadre de vos travaux sur la situation et les pratiques de la grande distribution et de ses groupements dans leurs relations commerciales avec les fournisseurs. Il est vrai que la société Amazon, qui s'est spécialisée dans la vente de divers biens et services, fait partie intégrante du secteur de la distribution. Son ADN et ses spécificités la démarquent toutefois des enseignes de la grande distribution que vous avez eu l'occasion d'entendre. La place qu'elle occupe en France doit être relativisée par rapport à celle des acteurs traditionnels de la grande distribution. Le chiffre d'affaires de notre activité de distribution en France, bien que significatif, est en effet limité par comparaison avec celui que réalisent les acteurs et les centrales d'achat de la grande distribution. Cela est encore plus vrai s'agissant de l'alimentaire, qui ne représente qu'une part très réduite de notre activité. En réalité, plus de la moitié des produits vendus aujourd'hui sur notre site le sont par des marchands tiers.

Dans le cadre de cette introduction, je souhaiterais vous présenter brièvement le groupe Amazon, son histoire, sa vision, sa stratégie, puis revenir plus en détail sur son modèle d'activité. Je voudrais vous faire comprendre aussi l'importance de la contribution économique d'Amazon en France.

Amazon.com a ouvert ses portes virtuelles en 1994 en proposant d'abord une large sélection de livres puis elle a diversifié ses activités et élargi son offre. Elle a aujourd'hui plus d'une trentaine de boutiques allant des produits culturels, de l'équipement de la maison, de la mode aux produits de grande consommation.

Amazon est aujourd'hui une entreprise internationale. Elle opère dans de nombreux pays en dehors des États-Unis, dont le Canada, le Japon, l'Australie, l'Inde, le Mexique, le Brésil et, en Europe, la France, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Amazon est installée en France depuis l'année 2000 et pendant longtemps, elle a privilégié dans notre pays la vente de produits culturels – des livres, des disques et des DVD. L'ouverture de nouvelles boutiques en ligne s'est faite progressivement. Citons en 2015 la « Boutique épicerie, bières, vins et spiritueux » et plus récemment, en 2018, la « Boutique des producteurs ».

Depuis sa création, Amazon s'est développée avec la volonté forte d'être l'entreprise la plus tournée vers ses clients. Cela se traduit par une obsession pour le client, une passion pour l'innovation, un engagement pour l'excellence opérationnelle et une volonté de penser à long terme.

La satisfaction et la protection des consommateurs sont au cœur de l'activité et de la stratégie de l'entreprise. Amazon a pour ambition de faire de ses boutiques un espace au sein duquel chacun peut trouver tout ce dont il a besoin en bénéficiant d'une expérience d'achat intuitive et sécurisée. Amazon permet à toute personne où qu'elle se trouve sur le territoire métropolitain, qu'elle habite dans une ville, un village ou même en pleine campagne, de bénéficier d'une égalité d'achat et de prix. Ce n'était pas usuel dans le domaine de la distribution il y a encore quelques années. Chaque mois, chaque code postal de France reçoit une livraison d'Amazon. Nous

contribuons ainsi à décroquer le territoire et à réduire la fracture territoriale. La multitude de produits proposés par Amazon est accessible sans avoir à supporter les frais et les temps de déplacement, que l'on habite dans la Creuse, à Lille, à Paris ou dans un petit village de Bretagne. Les habitants des zones rurales représentent d'ailleurs une large proportion des clients d'Amazon en France. Ainsi nous livrons chaque mois à nos clients des milliers de livres dans plus de 6 000 codes postaux, soit la totalité des codes postaux français. Proportionnellement, nous livrons plus dans les territoires que dans les villes. Le poids de nos livraisons est plus important dans les villes de plus de 3 000 habitants et 30 % de nos ventes se font à destination de villes de moins de 10 000 habitants. Grâce à notre entreprise, les Français sont à égalité de choix et de prix partout, où qu'ils se trouvent.

L'objectif permanent de notre entreprise est de gagner et de conserver la confiance de ses clients en s'assurant que ceux-ci trouvent dans ses boutiques des prix justes, un très large assortiment de produits et une solution de livraison fiable et rapide.

Je voudrais vous expliquer maintenant comment nous parvenons à apporter cette expérience aux clients. Nous nous appuyons sur deux catégories de vecteurs économiques : d'une part, les fournisseurs à qui nous achetons des produits, d'autre part, les vendeurs tiers que nous laissons vendre sur nos sites partout dans le monde.

Afin de proposer à ses clients les meilleures offres possibles, Amazon accueille de nombreux

fournisseurs sans imposer de barrières à l'entrée. Notre entreprise offre des débouchés à un très grand nombre d'entre eux en leur permettant d'accéder à une clientèle nombreuse en plus des possibilités qui leur étaient offertes jusqu'alors. Contrairement à la distribution traditionnelle, nous avons très peu de barrières concernant la taille de nos rayonnages. Cela nous permet d'accueillir le référencement de toutes les entreprises, qu'il s'agisse de grosses multinationales comme Danone, Procter & Gamble ou de PME, avec les produits desquelles nous pouvons librement approvisionner nos rayonnages. Amazon permet à des milliers de fournisseurs d'avoir un accès rapide et simplifié à ses clients, sur l'ensemble du territoire et non pas seulement sur une zone de chalandise délimitée, grâce aux outils de gestion simples, innovants, disponibles en libre-service développés par notre entreprise.

Amazon travaille quotidiennement avec ses fournisseurs pour élargir la sélection, améliorer l'information des clients, faciliter leurs achats, éliminer les défauts d'exécution opérationnels, et gagne la confiance de ses clients et de ses fournisseurs grâce à une vision et un partenariat inscrits dans le long terme, une stratégie claire, cohérente, toujours orientée vers la satisfaction du consommateur.

Les fournisseurs ne représentent toutefois qu'une fraction minoritaire des ventes réalisées sur notre site. Près de 60 % des produits sont vendus par des marchands tiers. Afin de proposer à ses clients les meilleures offres possibles, Amazon a pris la décision en l'an 2000 d'ouvrir ses sites à toutes les entreprises qui le souhai-

tent en leur permettant de proposer leurs produits à ses clients. Depuis cette date, un même produit peut être vendu indistinctement par Amazon ou par un vendeur tiers. Ce qui compte pour notre entreprise, c'est que la vente sur ses sites optimise l'expérience d'achat du consommateur. Les vendeurs tiers déterminent librement l'assortiment des produits qu'ils veulent vendre, leurs prix, les éventuelles promotions opérationnelles ainsi que leur expérience de livraison. Ajoutons que ces produits et services sont proposés aux clients sur les mêmes pages que les produits vendus par Amazon afin d'assurer une égalité de mise à disposition.

Vous l'avez compris, je vous parle ici de la place de marché, autrement dit d'Amazon Marketplace. En Europe, ce sont plus de 100 000 vendeurs tiers qui sont actifs, dont 10 000 entreprises françaises basées sur tout le territoire. À travers sa place de marché, Amazon place à égalité toutes les entreprises, où qu'elles se trouvent sur le territoire. Une PME implantée en Ariège a les mêmes possibilités qu'une grosse société proche d'une métropole. Le succès des vendeurs tiers sur les sites internet d'Amazon est exceptionnel. En 2018, près de 60 % de produits vendus dans le monde sur Amazon l'ont été par des vendeurs tiers. Ce chiffre est en constante progression et depuis 1999, la croissance des ventes des vendeurs tiers sur les sites a été deux fois plus rapide que celle des ventes propres d'Amazon. La place de marché est un superbe exemple de circuit court. Les commissions prélevées par Amazon, qui représentent en moyenne 15 % du chiffre d'affaires réalisé, n'ont rien de comparable avec les frais auxquels s'exposent les producteurs

dans les circuits de distribution traditionnels. Je citerai ici l'exemple de la Papeterie Neveu, située dans le centre du Havre, qui réalise aujourd'hui 60 % de ses ventes grâce à Amazon, dont près de 200 000 euros à l'exportation. Grâce à cette activité en ligne, elle a créé deux emplois pour l'aider à la préparation et à la gestion des commandes.

Amazon est un formidable outil pour développer les entreprises, quelle que soit leur taille, notamment parce que notre société leur permet d'avoir accès à l'innovation. Elle offre des avantages importants tant aux vendeurs tiers qu'aux fournisseurs. Elle leur donne la possibilité de s'affranchir de contraintes logistiques, techniques ou informatiques, de mieux se concentrer sur leur métier et de développer leurs ventes dans toute l'Union européenne. Nous mettons à disposition des vendeurs tiers le service « Expédié par Amazon », qui leur offre la possibilité de nous confier leur logistique et de livrer les clients dans des délais réduits sans qu'ils aient à financer un outil de logistique propre. Amazon a investi dans un réseau d'une vingtaine de sites en France : centres de tri, centres de distribution, logistique du dernier kilomètre.

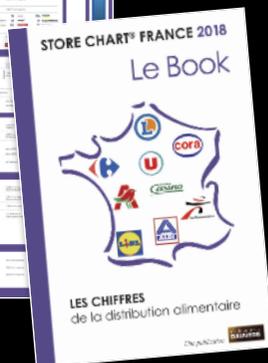
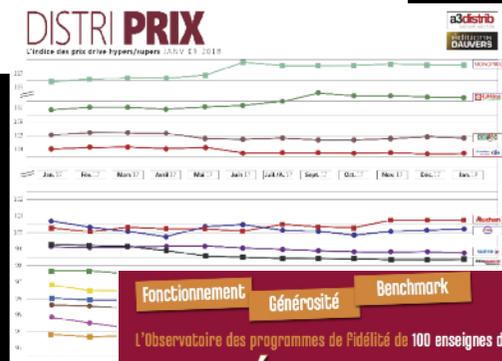
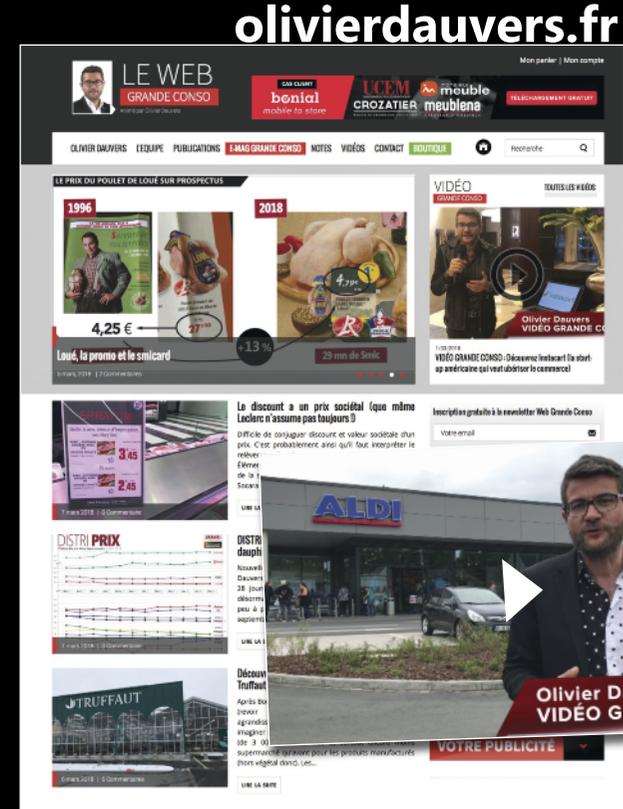
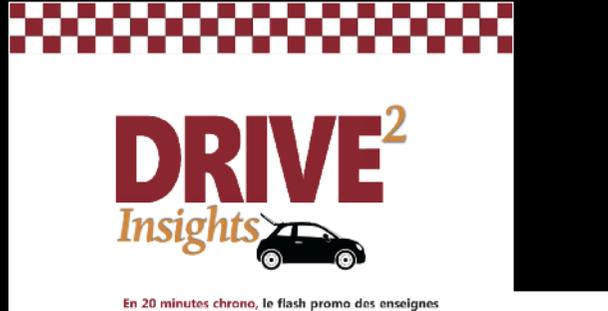
Les investissements que nous avons réalisés pour développer et conserver une image de marque et de confiance auprès des consommateurs permettent à des milliers d'entreprises de toute taille d'avoir accès à une zone de chalandise quasiment sans limites. Celles-ci peuvent vendre directement leurs produits et services à des clients de l'Union européenne et du reste du monde. Je citerai un autre exemple, celui de la société Dodow, une start-up française qui

s'est lancée sur Amazon en 2016, à l'occasion d'un Black Friday : elle réalise aujourd'hui plus de 4,3 millions d'euros, dont 90 % à l'exportation. Amazon permet aux vendeurs de ne pas avoir à choisir les produits proposés aux clients et de commercialiser l'intégralité de leur catalogue. Chaque produit peut ainsi avoir sa chance. Amazon propose en outre aux fournisseurs et aux vendeurs tiers des outils de services opérationnels compétitifs qui facilitent la gestion et le suivi de leurs ventes.

Enfin, Amazon investit dans la sécurité des transactions et la protection des vendeurs tiers, des fournisseurs et des consommateurs contre les abus et les fraudes sur ses sites. En 2018, nous avons consacré environ 350 millions d'euros à ces missions.

J'ai envie de dire que pour les entreprises, se voir offrir toutes ces possibilités, ça marche. Aujourd'hui, 80 % des entreprises françaises qui utilisent les services de la place de marché Amazon exportent. Le montant des exportations réalisées par des entreprises françaises grâce à des ventes sur www.amazon.fr a été d'environ 350 millions d'euros l'an dernier.

Pour finir, monsieur le président, monsieur le rapporteur, je tiens à vous remercier de nous avoir invités à participer à vos travaux. Vous l'aurez compris, la place d'Amazon au sein de la distribution en France est un peu atypique. Notre activité est limitée dans le domaine de l'alimentaire et des produits de grande consommation. Amazon constitue en revanche pour toutes les entreprises françaises une opportunité pour accéder à de nouveaux débouchés.



éditions
DAUVERS

Veille stratégique, études, livres, magazine, blog, production audio-visuelle

L'ÉDITEUR-EXPERT GRANDE CONSO

www.olivierdauvers.fr