

# NÉGOCIATION COMMERCIALE

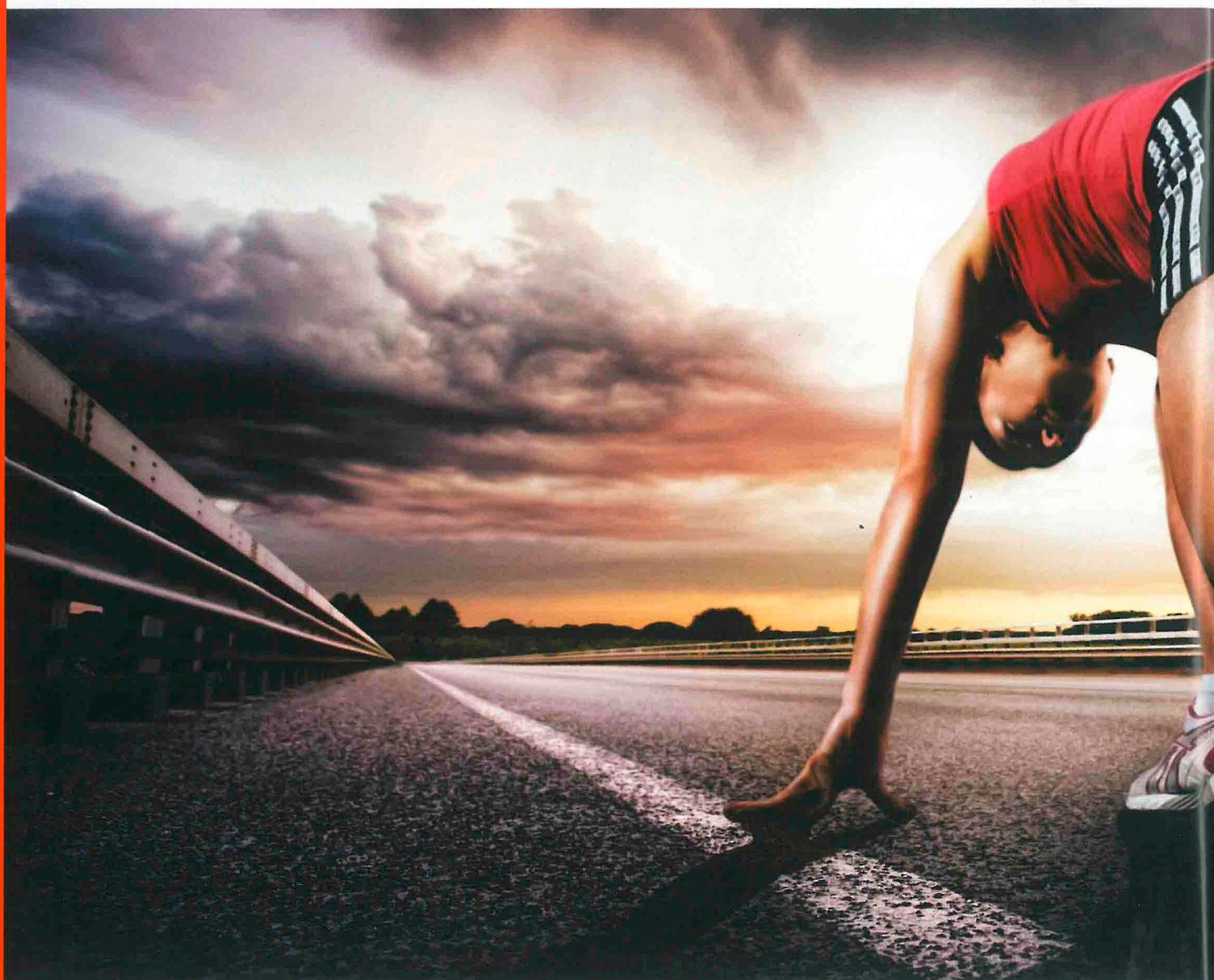
## À VOS MARQUES !



# ONS ALES

**Après avoir connu d'intenses tensions l'an passé**, accrues par les derniers regroupements des centrales d'achats dans la grande distribution, les prochaines négociations commerciales doivent s'ouvrir en novembre. Dans un climat moins crispé et plus apaisé ?

PAR JONATHAN NAHMANY

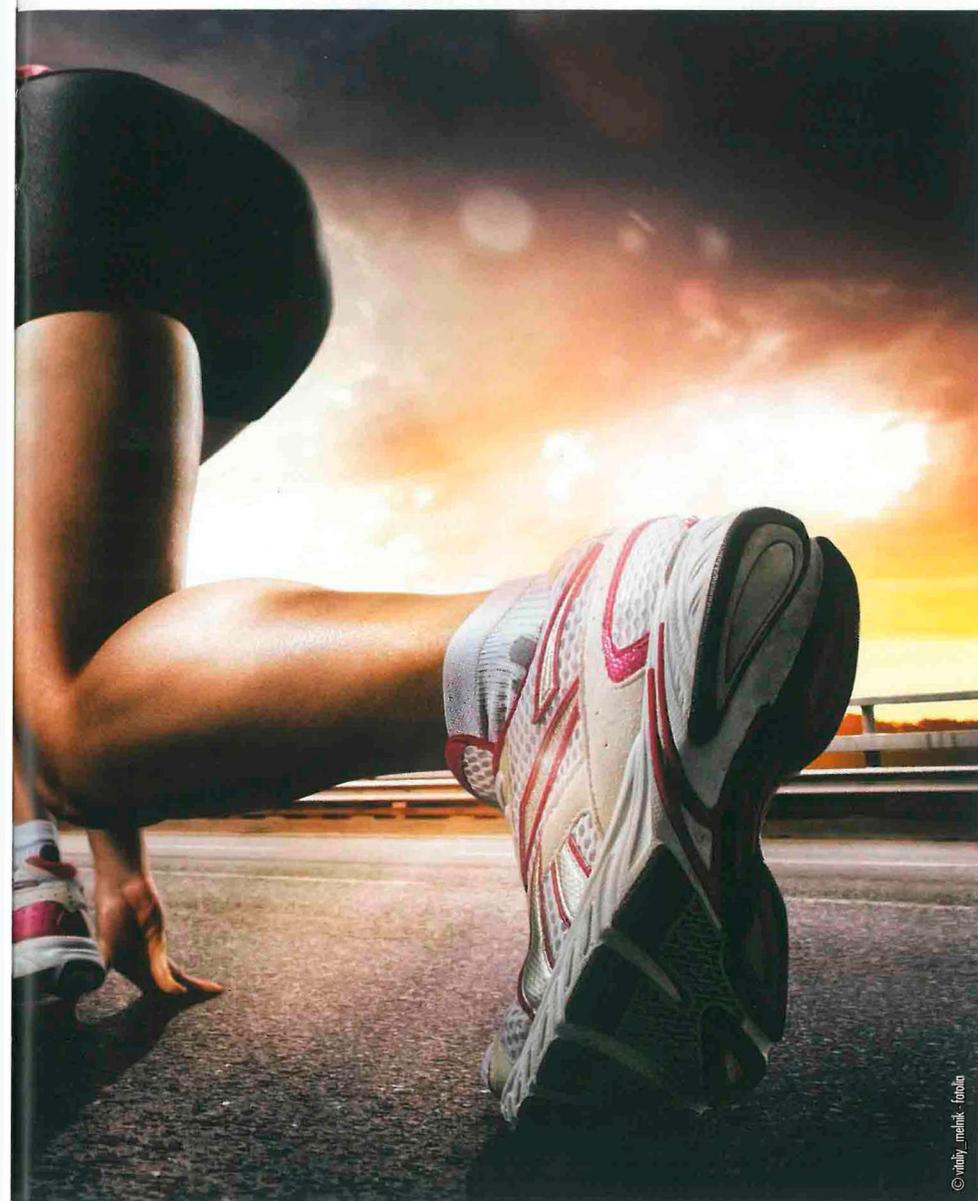


**D**ans la crise des éleveurs qui a fait rage cet été en France, la grande distribution figurait parmi les principaux accusés. En cause, cette bataille systémique que se livrent les grandes enseignes à tirer les prix vers le bas, fragilisant ainsi, par ricochet, la filière agricole. La "guerre des prix" a d'ailleurs été au centre des rapprochements opérés fin 2014 par les opérateurs du secteur (lire encadré) : Auchan-Système U, Casino-Intermarché et Carrefour-Cora. "On n'est pas prêts à remonter les prix quand tout le monde les baisse", n'hésite pas à

# 90 %

C'est, selon l'Autorité de la concurrence, le poids que pèsent les quatre grands acheteurs sur le marché français de la distribution alimentaire, suite aux différents rapprochements entre enseignes qui ont eu lieu depuis septembre 2014. Une concentration du secteur qui ne fait pas l'affaire des fournisseurs...

marteler dans la presse Georges Plassat, PDG de Carrefour. Même son de cloche chez Auchan et U qui refusent de se laisser faire. Quant à Leclerc, il refuse d'être hors marché. "Nous ne nous sommes pas trompés de stratégie (en misant sur les prix bas, ndlr)". Mais sur les responsabilités, tout le monde se renvoie la balle. Les fournisseurs continuent d'accuser les distributeurs de faire pression pour des tarifs toujours plus bas et les enseignes accusent les industriels de demander des hausses exorbitantes sans rapport avec le cours des matières premières



agricoles qui baisse. Ambiance. "À la suite de ces accords, le secteur est réparti principalement entre quatre grands acheteurs qui représentent ensemble plus de 90 % du marché", relève l'Autorité de la concurrence.

### UNE CONCENTRATION DES NÉGOCIATIONS

À l'orée des négociations commerciales 2015 qui vont s'étaler du mois de novembre au 1<sup>er</sup> mars 2016, nul doute que la guerre des prix va encore sévir avec force en coulisses. Toujours est-il, qu'in

fine, industriels et distributeurs devront se mettre d'accord sur les produits qui seront commercialisés, les gammes, les quantités, les animations commerciales et surtout... les prix. "Les récentes alliances ont nécessairement eu pour effet de "concentrer" les négociations", souligne Laëticia Lemmouchi-Maire, avocate parisienne qui conseille exclusivement des fournisseurs dans leur relation avec la grande distribution (produits alimentaires, non alimentaires et parapharmaceutiques). À l'occasion des dernières négociations, tous les industriels

n'ont pas été sollicités par les nouvelles structures de regroupement à l'achat: Auchan-Système U (environ 300 fournisseurs); Casino-Intermarché (65 fournisseurs); Carrefour-Cora (140 fournisseurs). "Les prochains pourparlers qui seront menés par ces "superstructures"

## Les exigences et les attentes de chacune des parties seront probablement plus élevées



**YVES MARIN,**

Senior manager au sein du cabinet de conseil Kurt Salmon Associate (KSA)

devraient, selon les annonces de celle-ci, concerner beaucoup plus de fournisseurs", poursuit Laëticia Lemmouchi-Maire. Au point de rendre les futurs accords plus sereins? Rien n'est moins sûr. Senior manager au sein du cabinet de conseil Kurt Salmon Associate (KSA), Yves Marin estime que le problème majeur de l'an passé était d'avoir assisté "à trois alliances successives en fin d'année". "Du coup, ajoute-t-il, les négociations conduites entre la fin 2014 et le début 2015, qui concernent avant tout des produits marketés, ont été menées dans un climat d'improvisation assez grotesque. Avec un an de recul, elles seront mieux préparées. Mais les exigences et les →

→ attentes de chacune des parties seront probablement plus élevées."

**DES FOURNISSEURS FRAGILISÉS**

Le paysage sectoriel s'étant totalement transformé, les fournisseurs apparaissent dans une position des plus fragilisées. "Quand ils entament les négociations, c'est toujours pour eux une période de grande tension. Ils ressentent de l'appréhension parce que le rapport de force est encore plus déséquilibré a priori avec l'arrivée de ces centrales d'achats. Même les plus gros fournisseurs se retrouvent très impactés. Même un très gros industriel qui peut avoir une assise internationale en France...", plaide Frédérique Lehoux, responsable juridique à l'Ania (Association nationale des industries alimentaires), qui regroupe 20 fédérations et près de 12 000 entreprises agroalimentaires. Qui conclut sa réflexion par cette formule: "le prisme du prix le plus bas est déformant. Le consommateur, les études le montrent, ne ressent pas au quotidien cette baisse des prix". Maître Frédéric Fournier, spécialiste de ces questions, tempère ses propos: "Si les négociations commerciales devraient s'opérer dans un climat juridique apaisé, par la stabilité des textes, les dernières jurisprudences vont inciter à des discussions à l'avant encore plus fortes: les fournisseurs pourraient en être victimes car l'ampleur des services pourrait encore se réduire".

**UN TRAVAIL NÉCESSAIRE EN AMONT**

Cette nouvelle ère devrait changer certaines règles usuellement mises en œuvre entre fournisseurs et distributeurs. Face à ces alliances, il appartient aux fournisseurs de préparer spécifiquement leurs négociations, notamment en évaluant les écarts de position entre les deux enseignes composant une alliance et en travaillant sur les justifications et les explications de ces écarts. "À ce titre, nous pouvons considérer que, commercialement, ces alliances pourraient avoir un effet vertueux incitant chaque acteur à "construire" autour de la notion de contrepartie. Passé la phase de découverte de ces alliances en automne 2014, il apparaît désormais clairement



Passé la phase de découverte de ces alliances en automne 2014, il apparaît désormais clairement que les fournisseurs qui auront attentivement préparé leurs négociations sauront mieux y répondre

que les fournisseurs qui auront attentivement préparé leurs négociations sauront mieux y répondre que ceux qui n'opéreront qu'en réaction aux demandes des enseignes ainsi regroupées", détaille Maître Laëticia Lemmouchi-Maire. Force est de constater que l'évolution récente du cadre réglementaire a mis fin à une certaine époque. De 1996 à 2008, les distributeurs français ont profité à plein de la loi Galland, qui, en contrepartie de tarifs sévèrement encadrés, les autorisait à se rémunérer auprès de leurs fournisseurs en leur faisant payer des marges dites arrièrre sur des prestations dans et hors magasins. À l'époque, les prix en magasin s'en ressentent, à la hausse. Et les écarts de prix d'enseigne à enseigne fondent. Les positions se figent. "Depuis la fusion de Carrefour et Promodès en 1999 et le rachat de Docks de France par Auchan en 1996, rien n'a vraiment bougé", note un expert de la distribution. S'ouvre alors une période d'âge d'or permettant à Carrefour, Casino et autres Auchan de financer leur expansion internationale, mais aussi de moderniser leur système d'information et de revoir leur chaîne logistique en France pour mieux réduire leurs coûts d'exploitation et de frais de personnel. Ce temps-là est révolu. La loi de modernisation de l'économie (LME), adoptée en 2008, a banni ces pratiques juteuses. Les distributeurs qui peuvent



MAÎTRE LAËTTIA LEMMOUCHI-MAIRE

© iPhotoPhotos.com - Fotolia

désormais négocier les tarifs de leurs fournisseurs se font la guerre entre eux sur le terrain des prix de vente en comprimant leurs marges.

### CONFORMISME ET CULTURE DU CONFLIT

Ces négociations commerciales mettent finalement de côté un certain nombre de fournisseurs. Barrées par les grandes marques, les marques PME ont ainsi les pires difficultés à se frayer une place. Des efforts commencent à voir le jour, notamment du côté du groupe Auchan qui a signé une charte d'engagements visant à "instaurer un cadre de négociations privilégié et durable pour les PME fournisseurs de 120 magasins français de l'enseigne". Président de la Fédération des entreprises et des entrepreneurs de France (FEEF), qui recense plus de 600 entreprises indépendantes et familiales, de la TPI à l'ETI, Dominique Amirault qualifie le rapport de force entre fournisseurs et distributeurs de "belliqueux". Pour lui, il est avant tout primordial que "la relation commerciale ne soit pas formatée". "Ce n'est pas la même configuration lorsqu'une grande marque et une PME entrent en contact avec un distributeur, argumente-t-il. Nous militons pour une relation adaptée, différenciée. Il faut sortir de la pensée unique selon laquelle il n'y aurait qu'une seule relation commerciale. En France, tout fonctionne par le conflit et par le conformisme. On est dans une sorte de judiciarisation du commerce." Un constat partagé par l'avocat Frédéric Fournier. "Les lois LME, puis Hamon, puis Macron, constituent un dispositif permettant d'encadrer les négociations. Il reste à s'interroger sur l'intérêt de règlement rigide, qui parfois privilégie le formalisme alors que les discussions commerciales existent toujours en dehors de ce formalisme." Le consultant Yves Marin abonde dans le même sens: "Notre pays est habité par une culture du conflit et une culture juridique où l'on change les lois régulièrement. Alors qu'ailleurs, on laisse le champ à la liberté contractuelle, on est en France beaucoup plus crispés et légiférant." À quand une plus grande souplesse dans les relations distributeurs-industriels français? Une voie vers l'apaisement entre filière amont et aval. ■

### TROIS QUESTIONS À

Frédérique Lehoux, responsable juridique de l'Ania

## "Les comportements peuvent changer"



► **Comment les récentes alliances dans la grande distribution sont-elles perçues par l'Ania, qui regroupe 20 fédérations et presque 12 000 entreprises agroalimentaires?**

Pour être clair, le but affiché de ces rapprochements est d'acheter moins cher. Du coup, cela crée de grosses tensions sur le maillon transformateur industriel que nous sommes et également sur notre propre amont, l'amont agricole. Nous sommes dans une spirale négative symbolisée par une déflation des produits alimentaires et une perte de valeur pour toute notre filière. Il y a sur le marché quatre gros acheteurs qui pèsent environ chacun 20 % de parts de marché. Quand on est fournisseurs, chacun d'eux est incontournable. Cette nouvelle donne du paysage est intervenue de manière assez inattendue lors du dernier trimestre 2014. Cela a fortement perturbé le calendrier des négociations. Cela a aussi contraint tous les opérateurs, autant du côté des fournisseurs que du côté des acheteurs, à s'adapter. Les tensions existent toujours et sont liées à la guerre des prix les plus bas. C'est sur ce dénominateur commun que

se fait actuellement la concurrence entre les différents opérateurs de la grande distribution. Le distributeur en principe est celui qui va créer les meilleures conditions pour répondre aux attentes des consommateurs. Pour l'ensemble de la filière, il est nécessaire que cette distribution ne se fasse pas uniquement concurrence sur le prix le plus bas mais aussi sur la valorisation des produits ou encore la diversification de l'offre. Quand il y a d'énormes tensions entre le maillon distributeur et le maillon fournisseur, cela impacte tout le monde. Nous sommes en train de détruire cette filière et, par ricochet, un tissu économique français.

► **La loi Macron est-elle adaptée selon vous?**

Aujourd'hui, le message juridique qu'entendent les distributeurs est celui-là: "vous êtes sous surveillance". La loi Macron est dissuasive. Comme cette disposition prévoyant l'augmentation des sanctions en cas de pratiques abusives. Des sanctions portées à 5 % du CA réalisé en France par l'entreprise coupable. Cela signifie donc que l'on peut atteindre des montants très conséquents. Auparavant, il y avait une sorte d'impunité vis-à-vis des distributeurs. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas.

► **Dans le contexte actuel, que préconisez-vous en vue des prochaines négociations commerciales?**

Plus que jamais cette année, il faut qu'on parvienne à sécuriser les accords commerciaux de sorte à développer de la valeur pour toute la filière. En raison du cadre juridique et réglementaire en vigueur, les comportements peuvent changer. Il s'agit d'une opportunité majeure. Nous nourrissons vraiment l'espoir que nos partenaires économiques réapprennent à construire avec nous des accords sécurisés.



*marché amont de l'approvisionnement en produits de grande consommation".*

#### CASINO-INTERMARCHÉ

Le premier est présidé par Jean-Charles Naouri, qui dispose d'une pléthore d'enseignes comme Monoprix. Le second est connu pour ses supermarchés en zones rurales. Ils s'engagent "d'égal à égal" et sont déjà d'attaque pour vanter leurs 25,4 % de parts de marché pour obtenir les meilleurs prix d'achat auprès de leurs fournisseurs.

#### CORA DANS LE GIRON DE CARREFOUR

Ce petit Poucet de la distribution connu pour ses magasins dans l'est de l'Hexagone (3,4 % de parts de marché) s'associe au leader français Carrefour, par ailleurs numéro deux mondial de la distribution. Ce sera, là aussi, sans lien capitalistique, et destiné, selon leur communiqué, à "soutenir la compétitivité de leurs enseignes". Le tout, jurent-ils, au bénéfice du portefeuille des Français. Pour les produits alimentaires, ce sont une centaine de fournisseurs qui sont concernés par cet accord, et pour les produits de bazar (papeterie, quincaillerie), une quarantaine.

#### LECLERC AVEC LE GÉANT ALLEMAND REWE

Dernière en date (juin 2015), cette alliance, dont les groupes pèsent respectivement 45,7 et 51 Mds €, débouche sur la création d'une centrale d'achats commune. Cette alliance franco-allemande a un fort goût de retrouvailles. Leclerc et Rewe ont l'avantage de très bien se connaître, ce qui a pesé dans la décision de s'allier : les deux distributeurs ont en effet travaillé main dans la main pendant sept ans au sein de la centrale d'achats européenne Coopernic. Lors de son lancement en 2006, sous l'impulsion du distributeur français, la structure regroupait alors cinq groupements d'indépendants (Leclerc, le Belge Colruyt, l'Italien Conad, le Suisse Coop et Rewe) en réponse aux mouvements de concentration des entreprises de la grande consommation. ■

## Concentrations

### La grande distribution en pleine révolution

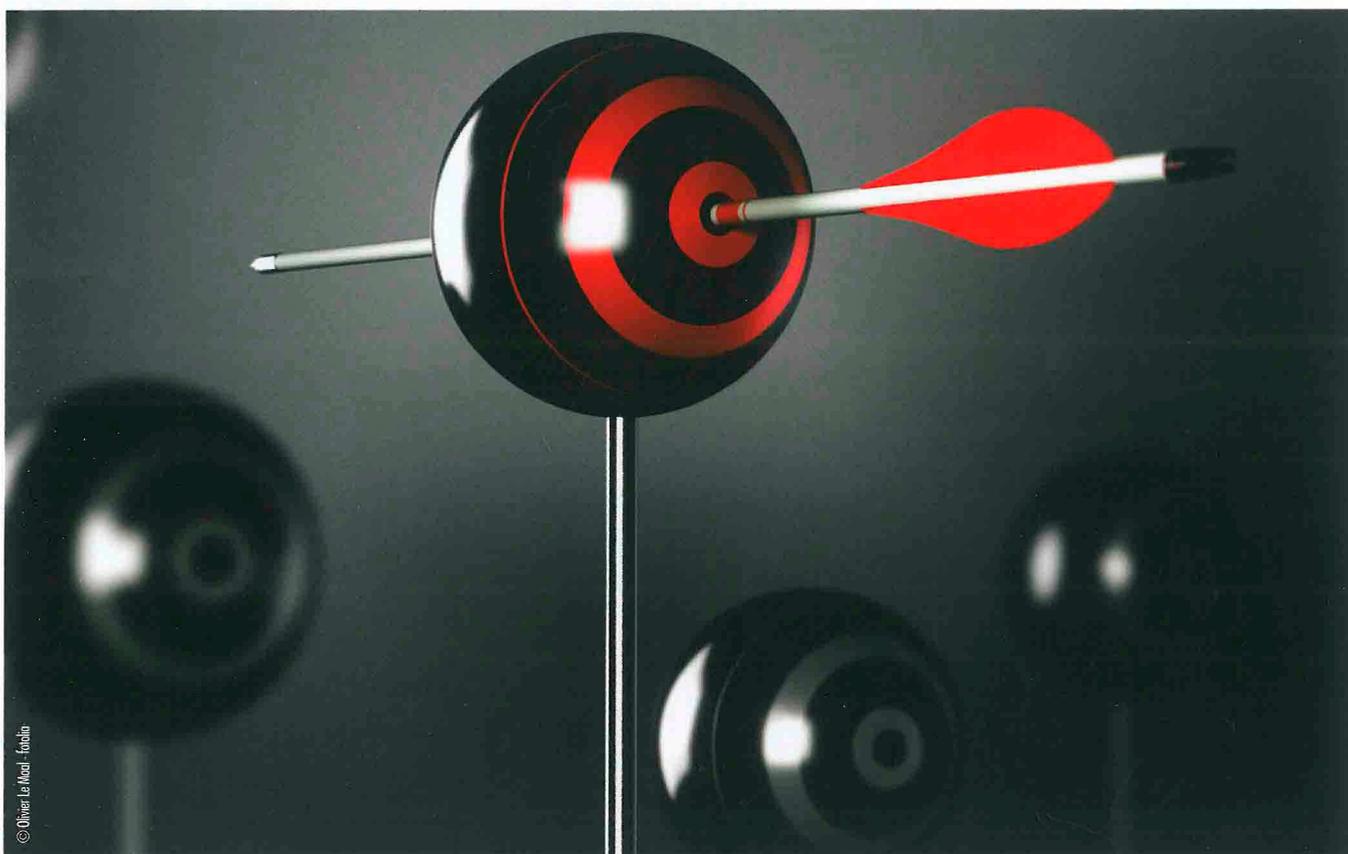
Focus chronologique des quatre "super mariages" qui ont rythmé récemment le secteur.

**Auchan et Système U donnent le ton.** En septembre 2014, le groupe fondé par Gérard Mulliez, figure de la distribution intégrée (il détient l'essentiel de ses magasins) s'associe au groupement présidé par Serge Papin qui fédère des entrepreneurs indépendants sous les enseignes U. Ensemble, à en croire les chiffres Kantar Worldpanel arrêtés à fin février dernier, ils pèsent près de 21,8 % du marché français de la consommation alimentaire tout juste devant Carrefour (21,7 %). Respectivement cinquième et sixième distributeur en France, ils signent un "accord de coopération à l'achat" pour négocier au meilleur

prix les tarifs des Danone, Coca-Cola, L'Oréal et autres produits phare de leurs hypermarchés et supermarchés. Ce rapprochement, actuellement examiné par l'Autorité de la concurrence après avoir été un temps dans le giron de Bruxelles, prévoit une structure de gouvernance commune, baptisée le Conseil d'Alliance Stratégique. Composé à parité par des représentants d'Auchan et Système U, il validera les grandes orientations stratégiques. Le projet pourrait aboutir également à la création d'une centrale d'achat commune, d'où les craintes de l'Autorité dirigée par Bruno Lasserre sur une potentielle "atteinte à la concurrence sur le

# Concurrence

## L'Autorité sur le qui-vive



Les rapprochements successifs entre distributeurs ont attiré l'attention de l'Autorité de la concurrence. Pendant que les accords se nouent, l'institution veille au grain.

**Spécialisée dans le contrôle des pratiques anticoncurrentielles**, l'Autorité de la concurrence a livré le 31 mars dernier un avis consultatif sur les regroupements successifs avant de se prononcer prochainement sur l'union Auchan-Système U. "L'Autorité ne s'est pas du tout positionnée sur le fait que tel ou tel rapprochement était conforme ou pas conforme. Elle a réalisé une sorte d'outil d'audit du droit de la concurrence", décrypte Frédérique Lehoux, responsable juridique de l'Ania.

Le message qui filtre à destination des distributeurs est le suivant: "Nous vous mettons sous surveillance. Le risque de peser sur la libre concurrence est réel. L'Autorité va donc avoir une très grande vigilance, sur la façon dont ces différents rapprochements vont impacter le libre jeu de la concurrence". Sur ces alliances, l'Autorité pointe comme risque majeur "l'homogénéité des prix d'achat des principaux produits de grande consommation, voire des autres postes de coûts comme la logistique". Puisque ces groupes se sont accordés pour réaliser une partie de leurs achats en commun, le risque d'échange d'informations sensibles entre chaque partie était aussi pointé du doigt. "Ces échanges peuvent permettre aux distributeurs de comparer non seulement les contreparties qu'ils proposent aux fournisseurs mais aussi les rémunérations

qui leur sont associées". De tels accords sont, par ailleurs, de nature à limiter l'émulation pour attirer de nouveaux affiliés dans les réseaux de distribution. À l'issue de cet examen minutieux, les Sages de la rue de l'Échelle ont fait plusieurs recommandations. L'une d'elles, qui a déjà été intégrée dans la loi Macron, concerne l'obligation d'être informé au préalable par les enseignes pour tout nouvel accord de rapprochement. Contactée par *Points de Vente*, l'Autorité de la Concurrence n'a pas donné suite à notre demande d'entretien en raison du fait qu' "une instruction est actuellement en cours s'agissant du rapprochement Auchan-Système U". L'institution présidée par Bruno Lasserre, qui s'est vue confier par Bruxelles l'examen de ce contrat d'alliance, tranchera prochainement. ■