

Stagnation de la consommation, chute des prix, augmentation de la part du local, mais aussi déferlante de sites internet, concentration des acteurs et des centrales d'achats, menaces juridiques et pressions de l'agriculture. Les négociations commerciales 2017 vont être soumises à rude épreuve.

Les négociations commerciales à l'heure des grandes mutations

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

■ Les enseignes surveillent les **crises agricoles** comme le lait sur le feu
■ **La DGCCRF ouvre des enquêtes** sur les alliances à l'achat et l'**Autorité**

de la concurrence les surveille de près
■ **Auchan et Système U** reportent la création d'une centrale d'achats commune à l'an prochain, conservant le mandat actuel

■ **Eurelec Trading**, la centrale d'achats entre E.Leclerc et Rewe, devient opérationnelle
■ **La loi Sapin 2** va entrer en vigueur avec de nouvelles obligations

ceux qui travaillent avec toi, tu as charge d'âmes. » Mais il a aussi mis le doigt sur ce qui inquiète tout distributeur. Pour survivre, il faut grossir : « à 20 milliards, nous étions trop petits », d'où la fusion avec le néerlandais Ahold. Denis Knoops pense que l'hyper n'est plus dans l'air du temps et se réjouit de ne pas en détenir – il pense même que les magasins pourraient tout simplement disparaître avec l'arrivée de l'e-commerce, celle de géants, Amazon mais surtout Alibaba, déjà plus gros que Walmart, qui faisait peur aux européens il y a vingt ans. « Alibaba fait 15 Mrds€ de chiffre d'affaires par jour, moi, 5 Mrds€ par an ! La clé du futur, c'est la logistique. Que ce soit pour les magasins ou pour livrer à domicile, il faut des entrepôts. Nous les avons. » Le commerce vit une mutation ahurissante. Et rapide.

Un contexte unique

En amont, les fournisseurs suivent ou pas, les producteurs souffrent, mais il faut tout de même participer à la transformation numérique, comme à la concentration – c'est-à-dire procéder à la création de nouvelles centrales d'achats, certaines de dimension européenne, conserver les clients, en capter si possible, rester rentable et investir, encore, dans le magasin. C'est un contexte unique qui va peser sur les négociations commerciales. Car le business va mal, la consommation peine, les « multinationales » ne tirent plus la

Pour la première fois, une grande enseigne étrangère était présente au Congrès des Négociations commerciales LSA qui s'est tenu le 5 octobre, à Paris, et qui réunissait plus de 500 dirigeants, acheteurs, commerciaux et conseils.

Denis Knoops, patron de Delhaize Belgique et Luxembourg, filiale du tout nouveau groupe Ahold Delhaize, a brûlé les planches. Son humour a nourri les applaudissements. « Nous allons fêter nos 150 ans. Pourquoi avons-nous survécu ? Jules Delhaize, le fondateur, avait édicté 20 commandements : ne demande pas d'abord le prix d'une marchandise, examine en premier la qualité ; le commerçant doit avoir la loyauté du soldat, et la discrétion du prêtre ; veille au bien-être de tous

L'événement



© LAETITIA DUARTE

« Heureusement, nous n'avons pas d'hypers. Nous avons un magasin dans chaque village. Avant, les gens allaient dans ces énormes magasins, on mettait une heure pour y aller, deux pour faire ses courses et une heure pour revenir. C'est terminé. Et demain, avec l'e-commerce, il n'y aura peut-être plus de magasins. Le monde est en train de changer. Alibaba fait 15 Mrds € de chiffre d'affaires en un jour, moi, je fais 5 Mrds € par an, ça fait réfléchir. »

Denis Knoops, PDG de Delhaize Belgique et Luxembourg

500 industriels et distributeurs étaient réunis, mercredi 5 octobre, à Paris, pour échanger sur les négociations commerciales 2017.

croissance – certaines étaient absentes de la salle, de même que l'Ania et l'Ilec, qui déplorent que le discours des enseignes soit en contradiction avec la réalité des pratiques commerciales. Or, les grands groupes de consommation eux aussi s'adaptent, réduisent leurs effectifs, délocalisent des emplois ou cèdent des activités. La situation économique est très dure, pour tout le monde, y compris le consommateur !

Le patron de la PME Charles & Alice de demander à Serge Papin, le président de Système U, s'il était normal que ce soient « les industriels qui financent la guerre des prix ». « Non, rétorque ce dernier. Nous faisons du discernement avec les PME, mais nous devons vendre leurs produits cher pour compenser les pertes sur les grandes marques. Les grands industriels ne sont pas transparents, la

négoce repose sur le doute, alors qu'elle devrait reposer sur la confiance, ils stressent tout le monde pendant cinq mois, c'est la guerre de tranchées. Si les accords étaient connus de tout le monde, la guerre des prix s'arrêterait. » Serge Papin propose aussi le retour d'un seuil de revente à perte, « un trois fois net + 12 %, soit nos coûts », explique-t-il, une solution souhaitée aussi par certains industriels. La solution miracle ? La réforme de la LME sera sans doute au menu du futur candidat à la présidentielle : aucun n'a résisté à modifier le cadre juridique de la relation commerciale. En attendant, les enseignes admettent ne pas relâcher la pression sur les prix. « Nous avons fait un mauvais début d'année, mais en septembre, les ventes s'améliorent », indiquait Thierry Cotillard. Idem chez Système U, qui a tenté de jouer ■■■■



© LAETITIA DUARTE

« Avec Coopernic, nous nous mettons à niveau pour les négociations avec les fournisseurs. Eurelec Trading se met en place aussi, comme centrale d'achats et de facturation, en commençant par les commissions bancaires, l'achat de batteries, le sourcing, et certains industriels. Ça fait sens de travailler au niveau européen, c'est pourquoi j'ai appelé cette structure "l'Airbus de la distribution". »

Michel-Édouard Leclerc, président d'E.Leclerc



© LAETITIA DUARTE

« L'an prochain, nous constituerons une centrale d'achats commune avec Auchan, élargie au sourcing, au non-alimentaire, aux MDD. En respectant notre volonté de "valeur ajoutée sociétale", et des prix non destructeurs pour l'agriculture. »

Serge Papin, président de Système U

« Notre alliance avec Casino au sein d'Incaa est solide. Elle nous permet d'obtenir des conditions en ligne avec les volumes que nous écoulons. Les 20 % d'offre locale seront portés par les régions, la croissance passe par ce segment. Et nous lançons une marketplace, Intermarché Shopping, avec de nouveaux fournisseurs, avec de l'électroménager, du textile. »

Thierry Cotillard, président d'Intermarché



© LAETITIA DUARTE

■■■■■ des prix attractifs en fond de rayon, avant de revenir à la promo pure et dure « *parce qu'on commençait à perdre des parts de marché* ». Les alliances à l'achat fonctionnent. Celle d'Intermarché et de Casino aurait permis « *d'aligner les conditions sur les volumes que nous traitons* », quand Système U reconduit le mandat donné à Eurauchan en attendant de créer une nouvelle centrale « *l'an prochain* », après avis de l'Autorité de la concurrence.

« Mutation des métiers, des marchés... »

Surtout, Intermarché se lance aussi à l'assaut des marketplaces, avec Intermarché Shopping, qui lui permettra d'élargir une offre de produits à l'étroit dans les magasins : électroménager, textile etc. Et de prendre aussi le train de la livraison à domicile, ou via le drive, 40 % des magasins étant équipés. Idem pour E. Leclerc : « *On vit une mutation des métiers, des marchés, de leur taille, il faut réétalonner le GPS avec l'arrivée d'Amazon, comme lors de l'arrivée du premier hyper Carrefour, analyse Michel-Édouard Leclerc. Le digital est notre avenir. Le site Ma cave, les sites parapharmacie ou sport sont des vrais sites marchands. Mais je ne crois pas à la disparition du physique. Le prix payé par la Fnac pour Darty me conforte dans cette idée, et j'appelle mes adhérents à surtout ne pas lever le pied sur l'investissement en magasin.* » Du fait de cette mutation à la vente comme à

l'achat, E. Leclerc se réorganise. Coopernic va s'occuper des négociations, y compris pour les magasins polonais ; Eurelec Trading, créé avec Rewe, s'occupera des achats internationaux « *comme Agenor ou Carrefour World Trade* », en fret, commissions bancaires, sourcing, marques internationales. Si Michel-Édouard Leclerc n'a pas voulu confirmer que plusieurs grands industriels négocieront via la nouvelle centrale, il n'a pas démenti. Le Galec se renforce aussi, pour la négociation avec les marques nationales. « *Oui, on se mondialise, dans un monde qui se mondialise, mais je ne veux pas en parler car certains en profitent pour créer une polémique et ne parler des enseignes qu'à travers le prisme des négociations commerciales, alors que nous leur apportons des années de croissance ininterrompue.* » Il se dit « *légaliste* ». Pour Eurelec, une lettre a été envoyée au président de l'Autorité de la concurrence et, si les achats atteignent 3 Mrds€, une notification sera envoyée, comme le prévoit la loi. Cette énorme mutation a lieu dans un contexte économique très morose ; les ventes stagnent depuis le début de l'année dans toutes les enseignes, après un printemps et un été pourris ; des attentats, un manque d'attrait pour la consommation. « *On voit apparaître une nouvelle habitude, le juste un peu moins*, expliquait Pascal Avignon, le patron de Kantar. *Un peu moins de rasage, de beauté, un repas à domicile sans entrée,* ■■■■■



© LAETITIA DUARTE

« L'environnement économique est très difficile [...], le prix du lait baisse mais celui du porc augmente. On attribue la guerre des prix à la grande distribution. Elle est peut-être puissante, mais la déflation touche toute l'Europe, et elle n'en est pas responsable. »

Jacques Creyssel, délégué général de la FCD

« Nous sommes satisfaits des accords signés entre Coop de France et la FCD, mais nos commerciaux nous demandent des comptes parce qu'ils n'ont pas encore senti l'inflexion qu'ils attendaient sur le terrain ! À ce stade, nous sommes plus dans la médiation que dans la relation, et il est nécessaire qu'un certain nombre de pratiques commerciales disparaissent. »

Michel Prugue, président de Coop de France



© LAETITIA DUARTE



© LAETITIA DUARTE

« De 2008 à 2012, après la LME, ça a été la Berezina pour les PME, une catastrophe. Il fallait trouver une parade. Nous l'avons trouvée avec les distributeurs à qui nous apportons l'essentiel de la croissance. Comme dans un couple, il y a des tensions, mais nous avons aussi trouvé des solutions pour tenir compte de la singularité des PME. Sur un ring de boxe, on ne met pas un poids lourd et un poids plume. »

Dominique Amirault, président de la Feef

■■■■ ou sans dessert. » Les foyers de croissance sont rares. Pour Laurent Zeller, qui dirige Nielsen, « la moitié de la croissance revient au bio, les deux tiers de l'autre moitié aux produits de PME ». Des chiffres que toutes les enseignes soulignent avoir obtenus grâce aux accords signés avec la Feef, ce qui ravit Dominique Amirault, son président. Et les accords entre la FCD et Coop de France ? « Leur application n'est pas encore descendue au niveau du terrain. On verra lors des prochaines négociations », notait Michel Prugue, président de Coop de France.

Les grandes marques à la peine

Les marques, elles, sont dans l'œil du cyclone. Leur prix a baissé de 15 % en trois ans, selon Nielsen (hors inflation masquée ou premiumisation). Elles sont sous pression. Mais les enseignes regardent aussi le niveau de leurs résultats – qui ne reflètent pas la crise qu'elles traversent. « Je pèse 20 % du chiffre d'affaires de Charles & Alice, mais 0,5 % de Nestlé, ce n'est pas la même chose », précisait Serge Papin. Idem pour Thierry Cotillard : « Avec Incaa, ça fonctionne. Mais il y a deux types de relation, celle avec le simple fournisseur, et celle avec le partenaire, qui travaille mieux la rentabilité, en donnant de la perspective, et c'est ce qu'on attend des industriels. » Évidemment, devant toutes ces mutations, les gendarmes restent vigilants, au grand dam des enseignes. E. Leclerc et Système U ont écopé de très lour-

des amendes à la suite de longs procès, Carrefour devrait se voir assigné après la perquisition de l'an dernier, tandis que des « enquêtes sont ouvertes sur les alliances et les nouvelles centrales » par la DGCCRF, a précisé sa directrice, Nathalie Homobono. Elle attend une amélioration des pratiques commerciales et a renforcé les équipes dédiées à la question. Virginie Beaumeunier, rapporteur général de l'Autorité de la concurrence, suit aussi ces alliances de près, et est venue réexpliquer les attentes en matière de concentration des centrales. Enfin, les enseignes vont surveiller comme le lait sur le feu les crises agricoles. Il n'y a en pas eu cette année pour les fruits et légumes et le porc, dont les prix ont augmenté. Le lait est peut-être sur la voie de la convalescence. La crise touche surtout le bœuf, en raison des mesures d'aide à la réduction de la production de lait qui amènent les éleveurs à envoyer leurs vaches à l'abattoir. Il faut enfin regarder la nouvelle loi Sapin 2, qui impose de nouvelles contraintes. La date butoir des négociations n'a pas été changée : fin février. Au moment de leur clôture, en plein Salon de l'agriculture. L'an dernier, les actions des agriculteurs avaient traumatisé le personnel dans les magasins. Toute la distribution va se mobiliser pour éviter que de telles situations se représentent... quitte à lâcher du lest sur les entreprises des filières concernées. ■■

SYLVAIN AUBRIL