

Des prix bas, mais à quel prix ? Comment la grande distribution tire profit de la guerre des prix

L'État vient d'assigner l'enseigne Carrefour pour "pratiques commerciales abusives". Quelles en sont les raisons ?

En novembre 2016, l'État a assigné le distributeur Carrefour pour "pratiques commerciales abusives". Mais quelles sont précisément ces méthodes dénoncées aujourd'hui par le gouvernement ?

Des méthodes de négociation musclées

C'est en ce moment que commence le traditionnel cycle de négociations qui réunit les industriels et les grandes surfaces. À partir du 1^{er} novembre et jusqu'au 28 février (c'est la loi qui détermine cette période), les deux parties discutent les prix qui seront en vigueur pendant un an. Selon Richard Panquiaux, le délégué général de [l'ILEC, l'association qui réunit une bonne partie des grandes marques](#) qui remplissent les rayons des grandes surfaces, ces négociations s'annoncent particulièrement tendues cette année : *"Aujourd'hui, ce n'est plus de la négociation, c'est un diktat. On vous dit : 'Je veux acheter 3% ou 5% moins cher que l'année dernière', peu importe que les matières premières sur lesquelles vous travaillez augmentent, peu importe que vous ayez besoin d'augmenter vos investissements industriels. Tout cela ne compte pas. Vous avez de moins en moins de contrepartie en échange des dégradations des prix que vous concédez au distributeur"*. Une situation où *"il n'y a plus vraiment de négociations"*, poursuit Richard Pinquiaux.

Pour imposer ses exigences, [la grande distribution n'hésite pas parfois à recourir à des méthodes particulières](#) : le climat qui règne dans les "boxes de négociations" relève presque de l'intimidation. Les discussions ont toujours lieu dans les centrales d'achats des distributeurs. Elles se déroulent systématiquement dans des espaces de quelques mètres carrés. Il y a d'un côté le vendeur (le directeur commercial, en général) du fabricant de produit, et de l'autre les acheteurs de l'enseigne de magasin.

« La première fois, j'ai cru que c'était un show, qu'il y avait une caméra cachée »

Mélanie, négociatrice pour un fournisseur

Mélanie, qui souhaite préserver son anonymat, négociatrice pour une PME du sud de la France, témoigne de l'ambiance parfois "virile" de ces négociations : *"Chacun*

joue un rôle, dans les discours, les postures, les débordements de comportements... Par exemple, on nous fait patienter pendant des heures. On est reçu par plusieurs personnes, avec toute la hiérarchie, sans être prévenu, alors qu'on devait être reçu par un seul acheteur... Il y a donc une pression supplémentaire. On peut être en train de signer un

contrat et quelqu'un débarque pour déchirer le contrat en disant 'J'annule le contrat, je ne suis pas d'accord avec l'accord obtenu, vous pouvez faire plus'... On se dit toujours que le commerce, c'est essayer de bâtir une relation durable, constructive, pour développer ensemble le business. Mais pendant cette période, ce n'est pas le cas".

Parmi les dizaines d'anecdotes qui circulent dans ce milieu, on raconte qu'il y a quelques années, chez Leclerc, les acheteurs étaient assis quelques centimètres plus haut que les vendeurs, pour mieux les dominer du regard. *"On est dans un jeu de négociation poussé à l'extrême, selon Olivier Lauriol, un ancien acheteur devenu consultant ([il a créé le cabinet ARKOSE](#)), qui prépare aujourd'hui les vendeurs à ces négociations : "Il n'y a pas forcément d'interdit, si ce n'est d'avoir un directeur commercial qui éclate en sanglots (...) D'une façon générale, [on essaie] de mettre le directeur commercial, par la mise sous pression psychologique et individuelle, dans une situation où il renonce à ses contreparties. Il se retrouve dans une sorte de solitude pour qu'il craque."*

La menace du déréférencement

Si le vendeur ne craque pas, les distributeurs peuvent sortir l'artillerie lourde : le déréférencement. Frédérique Lehoux, la directrice juridique de [l'Ania, une association qui regroupe les grandes marques de l'agroalimentaire](#), explique en quoi cela consiste : *"Si on cesse de commander ou si on bloque des points de vente dans le schéma d'approvisionnement, certains produits vont être absents [en rayon] pour le consommateur. La plupart du temps, c'est parce qu'il y a un arrêt des commandes, un déréférencement : le produit n'est plus en vente pour les consommateurs. Cela fait mal au fournisseur et amène à reconsidérer sa position dans le cadre des négociations."*

Le déréférencement d'un produit peut être légal. Mais la loi impose un préavis avant son retrait des rayons, généralement six mois. En période de négociation, les déréférencements sont effectués sans sommation. Mais jamais un fabricant ne porte plainte. Se brouiller avec les distributeurs aurait des conséquences trop graves. De plus, il est très difficile de prouver qu'il s'agit d'un "retrait sauvage" des rayons. Le magasin peut toujours prétexter un problème informatique sur l'approvisionnement. Il y aurait d'ailleurs beaucoup de "problèmes informatiques" en fin d'année...

Les méthodes peuvent être plus ou moins "musclées" en fonction des enseignes, mais d'après les témoignages que l'on a pu recueillir, les acheteurs de chez Leclerc sont présentés comme les plus redoutables. Chez l'enseigne originaire de Landernau, les propriétaires des magasins ("les adhérents", dans le jargon maison) montent eux-mêmes au siège d'Ivry-sur-Seine pour mener les négociations. Cela explique sans doute leur pugnacité. Contacté à ce sujet, le service de presse de Michel-Edouard Leclerc a fait savoir que ce dernier n'avait pas le temps de répondre.

Une charte de bonne conduite qui paraît dérisoire

Jacques Creyssel, délégué général de [la Fédération du commerce et de la distribution](#), qui réunit tous les distributeurs (sauf Leclerc et Intermarché), estime quant à lui que ces pratiques, si elles existent, restent marginales. *"Sur des dizaines de milliers de contrats négociés, vous pouvez toujours avoir une ou deux négociations qui se passent mal. C'est pour cela que l'on a pris des engagements sur la façon dont les négociations doivent se passer dans les boxes, dit-il. Nous avons signé une charte qui sera posée dans toutes les boxes en France, pour que chacun puisse utiliser ces règles de base et dire quand il n'est pas d'accord."*

Si [la charte du FCD \[à lire en PDF\]](#) a été saluée comme un geste de bonne volonté par les industriels, elle énonce des principes qui sonnent comme des évidences : parler avec courtoisie au fournisseur, le recevoir à l'heure, respecter le cadre légal.



Extrait de la charte de bonne conduite de la FCD. (DR)

Devoir rappeler ces règles pourrait montrer que certains les avaient oubliées. Et pour Mélanie, ces quelques consignes de bonne conduite ne changeront rien sur le fond. *"Le nerf de la guerre c'est : 'Je ne veux pas augmenter les prix, quoi qu'il arrive, quels que soient vos arguments et la position de votre société, ça m'est égal', explique la négociatrice. Pour moi, il n'y a plus de réelle négociation."*

« On ne peut pas se passer des enseignes, donc la négociation est pipée dès le départ. »

Mélanie, négociatrice pour un fournisseur

Des négociations qui ne terminent jamais

Si cette charte est diffusée cette année, c'est aussi peut-être parce que l'an dernier, les négociations tarifaires ont été particulièrement tendues. Le 29 février 2015, les parkings des centrales d'achat étaient encore remplis de voitures à minuit, et de nombreux accords n'étaient pas signés. Certaines négociations se sont terminées dans des chambres d'hôtel pour ne pas se faire prendre par la répression des fraudes, puisqu'elles avaient lieu après la date limite. La fin officielle des négociations ne signifie cependant pas la fin des discussions sur les prix.

En réalité, les négociations ne s'arrêtent jamais. *"On a trouvé un accord qui dure normalement un an. Mais dans les faits, on peut retourner en négociations, poursuit Mélanie, qui connaît bien ces prolongations. C'est une négociation permanente et quand le téléphone sonne, on se dit que ce n'est jamais pour une bonne nouvelle."*

Exiger de nouvelles ristournes après la date de fin des négociations est illégal, mais les grandes surfaces peuvent trouver un habillage juridique pour le faire. Les fabricants paient tous les ans des sommes considérables aux magasins pour que leurs produits soient bien exposés, ou pour qu'ils soient présents dans leurs publicités. On appelle cela des *"accords de coopération commerciale"*. La plupart du temps, un industriel verse de l'argent en échange de contreparties. Mais parfois, il n'y en a pas. On entre alors dans le domaine des pratiques illicites.

L'enseigne Carrefour assignée par l'État

C'est pour cette raison que [l'État a décidé d'assigner Carrefour devant la justice début novembre 2016](#). L'enseigne serait retournée voir ses gros fournisseurs en fin d'année 2015, leur expliquant que l'ouverture de nombreux magasins de proximité lui avait coûté cher. Elle aurait alors demandé à ces grandes marques de participer à ses investissements. Demande assortie d'une menace : en cas de refus de payer, Carrefour n'ouvrirait pas les négociations pour l'année suivante.

Carrefour refuse de s'exprimer sur cette affaire, mais pour Richard Panquiaux, de l'ILEC, l'association des grandes marques, elle est symptomatique des méthodes du secteur : *"On considère que les pratiques illicites ne sont pas marginales. Elles sont de plus en plus structurantes dans les relations industrie-commerce.*

Depuis plusieurs années, on assiste à leur prolifération pendant et hors des périodes de négociations."

« Il ne faut pas mettre toutes les enseignes dans le même panier. Certaines sont plus vertueuses que d'autres. »

Richard Panquiaux, délégué général de l'ILEC

D'autres enseignes ont été condamnées ces dernières années. En 2015, Système U a écopé de 100 000 euros d'amende et a dû rembourser Danone, Yoplait, Nestlé et Lavazza, qui s'étaient vus réclamer des sommes importantes au titre des fameux accords de

"coopération commerciale". L'imagination des distributeurs pour récupérer de l'argent sur le dos de leurs fournisseurs paraît sans limite.

"Leclerc avait eu vent de ce que ses fournisseurs avaient accordé des conditions particulières à Carrefour, et leur a imposé d'obtenir les mêmes, explique Franck Berthaud, avocat. Pour arriver à ses fins, Leclerc a inventé un faux contentieux. Le fournisseur payait donc une certaine somme à Leclerc, qui correspondait à ce qu'il avait pu accorder à Carrefour."

La répression des fraudes a eu vent de cette affaire. Elle a fait condamner Leclerc, qui devait donc rembourser ces sommes. Mais l'enseigne a trouvé une astuce pour ne pas payer, poursuit Franck Berthault : *"Leclerc demande aux fournisseurs en question de leur signer des lettres (que l'enseigne a elle-même écrites) au terme desquelles ils se disent satisfaits et ne veulent pas être remboursés. On parlait de sommes conséquentes, plusieurs milliers d'euros. À partir du moment où un fournisseur dit qu'il ne veut pas de quelque chose qui lui semble être dû, c'est très illustratif du rapport de force."*

Le pouvoir de la grande distribution sur les ministères

À la suite de cette affaire, Leclerc a ajouté une clause dans ses conventions, spécifiant que, si l'administration mettait encore son nez dans un contrat, le fournisseur s'engageait à aller en justice pour le défendre. Là encore, la répression des fraudes est intervenue. Elle a de nouveau assigné le distributeur devant la justice. Mais ce dossier a mis anormalement longtemps à se retrouver sur le bureau d'un juge.

Benoît Hamon, qui était alors ministre délégué à la Consommation, explique ainsi un tel retard : *"À Bercy, la haute administration ou les ministres peuvent avoir tendance à 'couder', c'est-à-dire garder sous le coude les dossiers, parce que la grande distribution, ce sont des emplois. C'est une capacité à communiquer auprès des consommateurs et à dire : 'Si aujourd'hui les prix augmentent, c'est la faute aux pouvoirs publics et aux politiques qui nous ont mis des règles qui nous obligent à élever les prix'. Sur l'affaire Leclerc, il a fallu pousser pour que ça avance. À l'époque, j'étais ministre délégué de Pierre Moscovici. Et il a fallu que j'aie le voir pour lui dire qu'il fallait que les choses avancent."*

Cette affaire s'est soldée par une amende de 500 000 euros, un tarif classique pour ce genre d'infraction. Des sanctions qui ne pèsent pas vraiment sur les finances des distributeurs. Richard Panquiaux, le porte-parole de l'ILEC, l'association des grandes marques, le déplore : *"Aujourd'hui, si ne pas respecter la loi, si mettre en œuvre des pratiques illicites est économiquement profitable, je vois assez mal comment les distributeurs vont réellement être incités*

à changer de modèle. Il y a une étape préalable qui consiste à faire en sorte que les pratiques illicites soient contrôlées par la DGCCRF [Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes], qu'elles soient sanctionnées de façon systématique et dissuasive."

« Il y a un réel pouvoir de dissuasion de la grande distribution à l'égard des politiques. »

Benoît Hamon, ancien ministre délégué chargé de l'Économie sociale et solidaire

Du côté de Bercy, on explique avoir pris conscience de la situation. Les contrôles se sont intensifiés l'an dernier. D'après nos informations, quatre ou cinq nouvelles assignations d'enseignes devant la justice devraient sortir dans les mois qui viennent par la DGCCRF.

Les "super-centrales" d'achat : se regrouper pour être plus fort

Dans le contexte de guerre des prix qui s'est intensifiée ces dernières années, la grande distribution invente de nouveaux moyens pour mettre ses fournisseurs sous pression. C'est ainsi qu'en quatre mois, fin 2014, Auchan et Système U ont d'abord regroupé leurs centrales d'achat, puis Intermarché et Casino, et enfin Carrefour et Cora. En France, il n'y a donc, avec Leclerc, plus que quatre centrales d'achat qui pèsent 92% du marché.

Officiellement, ces "super-centrales" ne traitent qu'avec les grands groupes, pas avec les PME. Mais l'autorité de la concurrence a exprimé [des réserves sur ces regroupements](#). Et Bercy s'intéresse à d'autres alliances que l'on observe maintenant au niveau européen, comme le confirme Loïck Tanguy, des services de la DGCCRF : *"Actuellement, il y a un point d'intérêt, c'est l'existence de plateformes d'achats internationales qui rassemblent plusieurs acteurs nationaux. Si les distributeurs peuvent se communiquer des informations sur les prix, sur les relations commerciales entre les fournisseurs et eux, cela va encore déséquilibrer la relation fournisseur-distributeur. Ces transferts d'informations sur les prix pourraient apporter une plus grande force de négociations au distributeur. Il faudra vérifier cela de manière très attentive."*

Une guerre des prix dont l'emploi est une variable d'ajustement

Cette "guerre des prix" menée par la grande distribution peut avoir de lourdes conséquences sur l'économie. L'investissement a reculé de 7% dans l'agroalimentaire en France l'an dernier. Pour Richard Painquiault de l'ILEC, l'emploi est maintenant directement menacé : *"Année après année, le prix auquel les industriels vendent au distributeur baissent, et comme les volumes stagnent, il y a une dégradation de la situation des industriels. Résultat, les variables d'ajustement sont l'investissement publicitaire, l'investissement industriel, l'emploi et les salaires."*

"Pendant plusieurs années, il y a eu des coupes dans les investissements publicitaires, ajoute Richard Painquiault, sauf que vous ne pouvez pas vous permettre de ne pas investir sur une marque pendant trois ou quatre ans. Ces négociations de 2017 sont à haut risque, parce que si les industriels n'arrivent pas à augmenter les prix auxquels ils vendent leurs produits, la première variable d'ajustement sera l'emploi. Et à mon avis ça peut être massif."

Des marges qui ne sont pas les seules sources de profit

Paradoxalement, la grande distribution explique que, chez elle non plus, les marges de manœuvre ne sont pas très importantes. *"Les marges mondiales des grands industriels ne diminuent pas, souligne Jacques Creyssel, le délégué général de la Fédération du commerce et de la distribution. Pour les sociétés industrielles côchées, les marges pour les grandes entreprises internationales sont aujourd'hui de l'ordre de 10%. Ils nous disent que ce n'est pas le cas en France, mais ils refusent de publier leurs marges françaises. Nous le faisons. En 2015, nos marges étaient de 0,8%, donc on est dans un facteur de 1 à 10, entre les marges des grands industriels et celles des distributeurs."*

Cette comparaison fait hurler les grandes marques, pour qui la marge d'un industriel, qui doit réaliser régulièrement de lourds investissements, n'a rien à voir avec celle d'un exploitant de magasins. D'autant que pour gagner de l'argent, la grande distribution a d'autres sources de revenus.

Bertrand Gobin, un journaliste spécialisé sur le sujet, prend l'exemple de Leclerc : *"Chez Leclerc, il y a une activité immobilière, totalement cachée, qui est beaucoup plus rémunératrice que ne l'est aujourd'hui l'exploitation du magasin lui-même. En pratiquant des prix bas, Leclerc déplace les foules vers ses magasins. Ça profite à l'hypermarché, mais ça permet également au propriétaire du magasin de générer du trafic pour la zone commerciale se trouvant autour de son hypermarché."* Le journaliste développe : *"Cette zone commerciale, c'est lui qui la possède et il la loue à des enseignes spécialisées de magasins de sport, de bricolage, ou des restaurants. Tout ce qu'on trouve autour des hypermarchés dans les centres commerciaux. Ces revenus immobiliers contribuent considérablement à la fortune des propriétaires de magasins."*

Des prix d'achat tirés vers le bas... sauf pour le consommateur

Le plus paradoxal dans cette histoire, c'est que la guerre des prix a peu d'effets finalement sur le consommateur lambda, comme l'explique un spécialiste de la consommation, Frédéric Valette, du cabinet Kantar Worldpanel : *"Les prix baissent, c'est une certitude, mais que de quelques pourcents. Quand on achète un produit de grande consommation qui a une valeur faciale de 2 euros, on parle de quelques centimes. C'est donc très peu perçu chez les clients. Cette guerre des prix n'a pas d'impact sur la consommation en tant que telle, parce que les Français s'en rendent peu compte. L'an dernier, on avait estimé que, pour un consommateur moyen, l'économie annuelle est de l'ordre de 25 euros"*.

À l'arrivée donc, de la grande distribution aux consommateurs en passant par les fournisseurs, tout le monde est perdant. C'est la thèse de Véronique Nguyen, professeur à HEC, et spécialiste du low cost : *"On est en train de voir les effets négatifs de cette philosophie économique où on privilégie de manière obsessionnelle le consommateur au détriment du producteur. Le consommateur est aussi un salarié. Et quand il n'a plus de boulot, il ne peut plus s'acheter les biens qu'on lui propose à très bas prix. Une spirale de*

guerre sur les prix s'est déjà mise en place, elle se traduit par une déflation. Donc il y a moins de salaires, moins d'investissements, moins de perspectives pour tout le monde. C'est un cercle infernal difficile à combattre. On le voit bien au Japon, paralysé depuis une vingtaine d'années par cette problématique, et tous les efforts de relance s'avèrent être des échecs parce que c'est une spirale mortifère."

Les relations fournisseurs-distributeurs risquent donc de se tendre encore dans les mois qui viennent, si la déflation des prix d'achat se confirme dans la grande distribution. Les enjeux semblent énormes. Les méthodes, contestables. Et pourtant, aucun candidat déclaré à la prochaine élection présidentielle ne semble avoir identifié ce sujet comme une priorité.

*Franceinfo
Sylvain Tronchet
Radio France*

le 25/11/2016