

Le
Bulletin

L'ILEC

M E N S U E L

■ EUROPE DE LA
DISTRIBUTIONUN PANORAMA DES
PERFORMANCES

page 1

VERS LA CONSOLIDATION
DES BASTIONS*Entretien avec Simon Parienté*

page 4

LE MAXIDISCOMPTE
POUR MODÈLE FINANCIER*Entretien avec Guy Francheteau*

page 7

NOUVEAUX ARBITRAGES

Entretien avec Patrick de Saint Martin

page 8

■ DROIT DE LA
CONCURRENCEVERS UNE COOPÉRATION
MULTINATIONALE*Entretien avec Frédéric Jenny*

page 9

EUROPE DE LA DISTRIBUTION

Un panorama
des performances

La distribution européenne trouverait-elle son optimum économique avec des sociétés familiales, développant le discompte sur leur marché national ? Une étude, menée récemment pour l'Ilec par le Pr Simon Parienté, met en perspective les performances des acteurs du commerce, selon l'implantation, le format de référence et la stratégie financière. Synthèse.

Selon l'étude *l'Europe de la distribution en 2005*, réalisée par Simon Parienté, les sociétés locales à capital familial, comme l'espagnol Mercadona, le belge Colruyt et l'italien Esselunga, sont les meilleurs acteurs de la scène commerciale, par la rentabilité des capitaux investis. Quant au discompte, il demeure beaucoup plus créateur de valeur pour l'actionnaire que les sociétés exploitant des supermarchés et des hypermarchés.

L'étude du Pr Parienté, qui en est à sa quatrième livraison depuis 2003, porte sur huit pays : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, le Royaume-Uni, l'Italie, les Pays-Bas et le Portugal. Avec un PIB de 9 000 milliards d'euros, des ventes de détail supérieures à 1 600 milliards d'euros et un nombre de grandes surfaces (hypermarchés, supermarchés et maxidiscomptes) de l'ordre de 60 000, l'échantillon retenu, qui couvre 340 millions d'habitants, représente bien l'Europe du commerce moderne.

L'étude procède, dans un premier temps, à un tour d'horizon du contexte économique des pays sous revue. Elle rappelle que la France se distingue, dans l'univers de la grande distribution, par une proportion des dépenses alimentaires supérieure à celle des autres marchés nationaux (53 %, à l'opposé de 37 % aux Pays-

(suite page 3)

Les choses ne sont plus ce qu'elles étaient

Il n'y a pas si longtemps notre pays répondait par un non franc et massif au rébus qui lui était posé à propos de la Constitution européenne. Certains maîtres du paradoxe eurent beau prétendre que le non signifiait « *oui, mais pas comme ça* », l'immeuble du Berlaymont à peine remis sur ses pieds, après dix ans de convalescence, trembla sur ses bases. L'Europe n'est plus ce qu'elle était.

Le Vieux Continent est en panne. Comme l'écrivait Burke évoquant « *la gloire de l'Europe à jamais éteinte* », « *le temps de la chevalerie est révolu, celui des calculateurs et des économistes commence* ». Après Victor Hugo et Kant vint Jean Monnet, et l'idée qu'au lieu de rêver de paix perpétuelle, tandis que les armées s'équipent, mieux vaut mettre en commun le charbon, l'acier et surtout l'atome, infrastructures ultimes de la guerre. Dans cette optique et contrairement à ce que prétendait De Gaulle, l'intendance ne suit pas, elle précède, elle trace la voie.

Devant la faillite des politiques, devenue patente avec l'échec de la CED, on confia aux marchands de construire l'Europe. Ils s'acquittèrent plutôt bien de la tâche, jusqu'à permettre l'installation du fameux marché unique. Mais, malgré la cupidité qui leur est prêtée ici ou là, à la recherche de toujours plus de profit, dans toujours plus de pays, selon la loi d'airain de la mondialisation hyperlibérale, voici qu'ils paraissent à leur tour fatigués de l'Europe, tandis qu'ils découvrent les charmes du plus local, du moins cher et du moins grand. Les clichés ne sont plus ce qu'ils étaient.

L'Europe du commerce, à l'échelle de l'Union, reste à faire. Faut-il le rappeler, il n'est pas d'enseigne paneuropéenne. Bien plus, alors que les premières implantations transfrontalières commencent à dater, c'est un repli qui semble s'amorcer. Se dessine un partage du continent avec les Français dans l'aire latine, les Allemands à l'est et, dans le rôle de celui qui tire son épingle de ce jeu continental, l'inévitable Anglais, qui a pour nom Tesco. Point de grande Europe donc, mais plutôt des zones d'influence avec, à l'est extrême, le Russe qui se rebiffe, imité par son frère ennemi polonais, praticiens *in actu* du patriotisme économique. Les maîtres en la matière demeurent toutefois les Allemands, qui ont successivement découragé Promodès, Intermarché et Wal-Mart. Retour du fait national : le meilleur élève de la classe est, dans chaque marché, un enfant du pays. Pas le plus gros, pas le plus connu, mais le plus performant. Esselunga en Italie, Colruyt en Belgique, Mercadona en Espagne, Pyaterochka en Russie mènent la danse, chacun dans son pré carré, indépendamment des effets de taille, des structures de bilan ou des modes de gouvernance. Les déterminismes économiques ne sont plus ce qu'ils étaient.

Décisif semble le prix. Depuis le Bonheur des Dames, rien n'a changé. Il faut vendre moins cher, pour vendre plus et gagner davantage. Génération après génération, cette vérité de bon sens, aussi vite oubliée par les nouveaux riches, se vérifie pourtant. L'Europe du commerce a toutes chances de ressembler à celle du discompte, dont les enseignes sont en passe de gagner la ruée vers l'est. Alors que tous les observateurs ont les yeux de Chimène pour Tesco, ses marques propres, son déploiement international et surtout ses innovations en rafale, lesquelles donnent un coup de vieux à la concurrence, ce sont les plus laborieux, les plus avaricieux et les plus traditionnels des distributeurs qui investissent l'Europe. Les maxi-discompteurs allemands poursuivent leur travail de fourmi. Leur modèle n'est pas le plus flamboyant, mais il s'avère, année après année, le plus performant.

Et la France dans tout ça ? Force est de reconnaître qu'elle n'est plus le phare de l'Europe du commerce, lorsque de Chine à la Terre de Feu ses enseignes plantaient leur bannière. Son entreprise la plus prestigieuse a subi un rude coup de vent. Ironie de l'histoire, elle pourrait retrouver son lustre grâce à un équipement espagnol. Les Pyrénées ne sont plus ce qu'elles étaient.

S'il est vrai que le modèle français est relancé par une équipe ibérique, tandis que le modèle allemand étend son aire d'influence, avec un manager français à la tête de Rewe, c'est que le marché européen poursuit sa consolidation, sous l'impulsion du couple franco-allemand que d'aucuns croyaient désuni. Auquel cas les déclinistes et les localistes en seraient pour leurs frais, obligés de convenir que l'échec annoncé de l'Europe n'est plus ce qu'il était.

Dominique de Gramont

Bas). L'économie espagnole est aujourd'hui la plus dynamique, tandis que le niveau de dépense par habitant, dans les points de vente du commerce moderne, est le plus élevé au Royaume-Uni.

En termes de tissu commercial, l'Italie est le pays où la distribution est la moins concentrée. Dans le parc européen de magasins, le pourcentage de maxidiscomptes a augmenté d'environ 5 points, de 1998 à 2005, au détriment surtout du format supermarché. Parmi les hypermarchés, ce sont les surfaces de vente comprises entre 3 000 et 5 000 m² qui affichent les meilleurs volumes de vente au mètre carré.

2 300 sociétés étudiées

La deuxième partie de l'étude, consacrée à l'analyse financière des distributeurs européens, est fondée sur une information comptable très étendue. L'ensemble considéré, fort de 2 300 sociétés, représente 337 milliards d'euros de produits d'exploitation, soit un volume d'affaires qui dépasse la moitié des ventes du commerce moderne à dominante alimentaire des huit pays de l'échantillon.

Après fusion des données comptables des sociétés constituant les groupements de commerçants indépendants, c'est une cinquantaine d'entités qui fait l'objet de l'étude financière, grâce à l'exploitation de plusieurs bases de données : M+M Planet Retail, CIES, ACNielsen, Stores, Linéaires.com, DVD Risk (Dun & Bradstreet), Amadeus, Datastream, sites internet des groupes, Détroyat Associés...

Pour son analyse financière, le Pr Parienté distingue trois groupes d'acteurs, selon l'étendue géographique de leur activité : le premier réunit ceux qui ont adopté une stratégie résolument internationale de développement, comme le français Carrefour ; le deuxième regroupe des distributeurs présents dans un ou au plus deux pays, comme l'anglais Sainsbury ; le troisième, les entreprises à implantation locale, et dont le capital présente la particularité d'être sous contrôle familial.

L'étude établit que les huit sociétés « locales » de l'échantillon, particulièrement Mercadona, Colruyt et Esselunga, rentabilisent mieux que les autres groupes d'acteurs les capitaux investis. L'auteur explique cette performance par deux types de raisons, qualitatives et dynamiques : d'un côté agit un taux de marge supérieur, dû à une gestion plus efficace des consommations intermédiaires ; de l'autre est à l'œuvre une meilleure rotation du capital (le ratio actif sur chiffre d'affaires est plus élevé).

L'étude révèle également la bonne performance des filiales ibériques des français Carrefour et Auchan, spécialement du discompteur Dia. Elle met en exergue la

moins bonne tenue des distributeurs exclusivement nationaux ou binationaux (hors locaux à capital familial), sur le plan du rendement des capitaux propres.

« Endettez-vous... »

Chez les acteurs locaux et les acteurs globaux, l'endettement, utilisé comme un levier, améliore singulièrement l'enrichissement des actionnaires, puisque la rentabilité des actifs dépasse de beaucoup le coût des capitaux empruntés. Autrement dit, il est plus intéressant pour un distributeur de s'endetter que d'émettre des actions : son banquier – qui est surtout son fournisseur, par le crédit interentreprises – lui coûte moins cher que son actionnaire. Par pays, le Portugal et la France s'avèrent avoir ainsi les meilleurs rendements des capitaux propres, grâce à des effets significatifs de levier. Les distributeurs portugais sont deux fois plus endettés que les espagnols.

Si le britannique Tesco tient solidement sa place de numéro un européen par la capitalisation boursière, à l'inverse de Carrefour ou Ahold, qui ont vu la leur diminuer, le Royaume-Uni n'affiche plus, globalement, les bonnes performances des années précédentes. Au nombre des causes de ce déclin relatif, Simon Parienté recense l'affaiblissement managérial de Sainsbury et de Morrisons, et, dans une moindre mesure, les faux pas d'Asda, la filiale anglaise de Wal-Mart.

La distribution française, souligne l'étude, se distingue par la structure défavorable de ses charges d'exploitation, avec des consommations intermédiaires élevées et des coûts salariaux faibles. Le total formé par le coût des marchandises et les charges externes laisse apparaître une différence défavorable de 5 points de chiffre d'affaires par rapport à Tesco.

L'analyse des variables qui singularisent les acteurs du maxidiscompte par rapport aux hypermarchés établit qu'existe un écart favorable aux premiers, en termes de rotation du capital et de marge opérationnelle. Cependant, ils ont fait preuve en 2004-2005 d'une moindre dynamique des ventes que lors des exercices précédents. Et si l'on procède à une analyse de comptes agrégés, par circuits, il apparaît que la marge des hypermarchés n'est pas inférieure à celle du bloc des maxidiscompteurs.

Les premiers signes de l'essoufflement du maxidiscompte européen, que tous les observateurs constatent en 2006, remontent, au vu des travaux de Simon Parienté, à 2004 et 2005.

Vers la consolidation des bastions

Après l'expansion tous azimuts des groupes de distribution, l'heure serait à la consolidation des positions territoriales dominantes, comme l'attestent les recentrages récents de Carrefour, Casino ou Ahold. À charge pour chaque enseigne de différencier ses formats de vente, selon l'état de l'économie nationale et la culture des consommateurs.

Entretien avec Simon Parienté, Professeur à l'Université de Toulouse 1

L'Europe de la distribution n'est-elle pas un mythe, alors que chaque marché national est dominé par des distributeurs autochtones ?

Simon Parienté : La présence des grands distributeurs sur tout ou partie significative du territoire européen est une réalité. Des acteurs comme Carrefour, Auchan, Aldi ou Lidl sont en concurrence frontale non seulement dans leur propre espace national, mais également dans beaucoup d'autres pays en Europe. Donnons quelques exemples. Les maxidiscompteurs allemands Lidl et Aldi disposent en France d'un parc de deux mille magasins. Les deux premiers français dans cette activité, Casino avec Leader Price et Carrefour avec Ed, ne totalisent, à eux deux, qu'un millier de points de vente. En Espagne, les français Carrefour et Auchan détiennent 25 % du marché de la grande distribution. Carrefour est en Belgique le premier distributeur. Au Portugal, Intermarché, avec plus de 10 % des ventes du commerce moderne, est le troisième acteur. Casino, via la société Laurus, est le deuxième acteur néerlandais. Les deux seuls pays où les sociétés étrangères sont peu visibles parmi les tout premiers sont l'Allemagne et le Royaume-Uni, où les conditions d'exercice du métier sont singulières par les formats de vente, l'intensité concurrentielle, la culture managériale et le coût des investissements. Cette large « européanisation » des distributeurs, qui pousse aux synergies logistiques, est à l'origine de centrales d'achat transnationales dont le chiffre d'affaires est parfois considérable (100 milliards d'euros). Ces eurocentrales regroupent des sociétés intégrées aussi bien que des indépendants. Citons les trois plus importantes, hors Carrefour qui dispose de sa propre centrale : EMD (European Marketing Distribution), Coopernic et Agenor, les deux dernières étant plus centrées sur le commerce non intégré au plan financier.

Il faut néanmoins dire, pour relativiser cette observation de première lecture, que la présence multidomestique des grands distributeurs continentaux, spécialement celle des Français et des Allemands, ne se traduit pas

nécessairement par une suprématie dans les résultats comptables. C'est le cas en Italie, en Belgique et partiellement en Espagne, où les résultats des « locaux » (marges, retours sur investissements) sont meilleurs que ceux des « globaux ».

Votre analyse privilégie le critère de l'implantation géographique. Y a-t-il des résultats étroitement corrélés à l'augmentation du nombre de marchés où un distributeur est présent ?

S. P. : Nous n'avons pas observé de lien entre l'étendue de l'implantation géographique et les résultats financiers. Aujourd'hui, avec l'intensité de la concurrence, le développement géographique paraît toutefois plus judicieux lorsqu'il est vertical, plutôt qu'horizontal. Autrement dit, la stratégie payante semble celle qui consolide une position territoriale à tendance déjà dominante, tout en procédant à des désengagements d'autres pays, pour des raisons de productivité sur capitaux investis et d'intelligence économique. Par exemple, le marché a salué la décision de Carrefour de rationaliser son portefeuille de magasins et de pays : cession d'actifs au Japon, au Mexique, en République tchèque ou en Slovaquie, et consolidation ou reformatage à Taïwan et en Espagne. Ahold et Casino, pour des raisons différentes, ont procédé de la sorte. Le néerlandais, qui avait sept cents magasins en Espagne en 2002, n'est plus présent dans ce pays. Quant à Casino, dans le cadre d'un plan de cession d'actifs de 2 milliards d'euros, il a vendu à Louis Delhaize une participation dans GMB (Cora, Supermarchés Match) et à Tesco ses supermarchés Leader Price en Pologne.

Ce principe n'a cependant pas de valeur générale. C'est ainsi que le distributeur monofranchise Lidl effectue un choix différent, en consolidant à la fois le nombre d'unités et le nombre de pays européens où il est présent. De 2002 à 2005, le nombre de magasins de l'allemand a augmenté de 73 %, sur un territoire qui s'est élargi à cinq pays, dont la Pologne, où le groupe Schwarz a ouvert deux cents magasins.

Quel rôle joue la personnalité juridique des acteurs dans leurs résultats ? La gestion diffère-t-elle entre intégrés et indépendants, et selon qu'un distributeur est ou non coté ?

S. P. : Les distributeurs indépendants de notre échantillon sont forts dans trois pays, l'Allemagne, l'Italie et la France. Dans chacun d'eux, deux indépendants figurent parmi les cinq premiers. Compte tenu de l'importance prise par le commerce moderne en Allemagne et en France, les indépendants y réalisent des chiffres d'affaires importants : 90 milliards d'euros pour Edeka et Rewe réunis (Allemagne), 70 milliards d'euros pour Leclerc et Intermarché (France). Le caractère atomisé

du commerce italien se retrouve dans les ventes des deux premiers indépendants de ce pays, Coop Italia et Conad (22 milliards d'euros). Pour ce qui est des résultats comptables précis, seuls ceux des Italiens et des Français sont obtenus grâce à une procédure d'agrégation de comptes. Une vingtaine de sociétés italiennes et 1 700 indépendants français, Système U compris, ont ainsi été rassemblés.

L'absence de contraintes bilancielles imposées par le marché et l'organisation commerciale spécifique des indépendants français font qu'ils sont plus endettés que les intégrés. Leur chiffre d'affaires, rapporté aux capitaux investis, est également plus élevé. En Italie, les indépendants sont eux aussi plus endettés, pour des raisons qui tiennent davantage à la médiocrité de leurs performances, comparativement à celles des intégrés, ce qui n'est pas le cas en France. Dans la prochaine livraison de l'étude, comportant des pays supplémentaires où le commerce indépendant est marquant (Suisse, Danemark, Norvège, Suède...), on trouvera une analyse financière comparative des acteurs, regroupés selon leur organisation commerciale. Elle nous donnera des indications plus fines.

Pour leur part, les acteurs cotés se trouvent essentiellement en Grande-Bretagne, pour des raisons de culture managériale, et en France, mais globalement la distribution à dominante alimentaire européenne est imparfaitement représentée en Bourse. Si la cotation sur un marché impose des contraintes en matière de divulgation d'informations et de structure financière, celles-ci semblent insuffisantes pour différencier les distributeurs performants des autres. Les résultats du britannique Tesco ou du belge Colruyt (cotés) sont excellents, comme ceux de l'espagnol Mercadona ou de l'italien Esselunga (non cotés). De la même manière, les contreperformances de Morrisons, en 2005, ont des causes stratégiques, qui n'ont rien à voir avec le fait que la société soit cotée. Il est vrai que la cotation pousse le management à la réflexion stratégique permanente, en vue d'améliorer le résultat et la création économique de valeur, avec néanmoins le risque de dérive à court terme qu'une telle démarche actionnariale peut comporter.

Votre étude établit que les entreprises locales à capital familial sont les plus performantes. S'agit-il d'un fait durable ou conjoncturel ? Comment expliquer le tassement actuel d'Auchan et de Cora ?

S. P. : Depuis quelques années déjà, les résultats dénotent une plus meilleure performance des distributeurs locaux à capital familial. Il s'agit d'un fait structurel. On peut avancer trois explications principales. La première touche à la gouvernance d'entreprise, qui singularise, d'une manière générale, les entreprises familiales non soumises à un actionnariat institutionnel parfois déconnecté du métier. Cette structure managériale, avec un

décideur qui est également propriétaire, réduit les coûts d'agence et les asymétries de risque et d'information. La confusion du patrimoine et du management milite en faveur d'une gestion plus prudente, davantage orientée vers une croissance organique resserrée, forte et rentable. Par exemple, au cours des cinq dernières années comptables (2000-2005), le chiffre d'affaires de l'espagnol Mercadona a triplé (+ 207 %) ; quant au résultat brut d'exploitation (RBE), il a augmenté dans des proportions encore plus grandes (+ 264 %). La seconde raison tient au fait que les distributeurs locaux, par définition, connaissent parfaitement leur marché, leurs clients et leurs fournisseurs. Enfin, il semble bien que les choix logistiques des distributeurs exclusivement nationaux, dans la gestion des charges récurrentes d'exploitation, soient plus pertinents que ceux des sociétés représentant un groupe très internationalisé. L'étude révèle que les consommations intermédiaires, exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, sont chez les locaux de trois points inférieures à celles des acteurs globaux. La gestion performante des biens et services fait plus que compenser le désavantage résultant de frais de personnel plus élevés.

Dans notre étude, Auchan et Cora ne figurent pas dans l'échantillon des locaux, puisqu'ils sont présents dans plus de deux pays. On doit les considérer comme des distributeurs à capital familial. Les difficultés que vous évoquez concernant Cora peuvent s'expliquer par la dispersion géographique, eu égard à la taille et aux moyens du groupe : l'enseigne est présente en France, en Belgique, en Hongrie, au Luxembourg et en Roumanie sans figurer parmi les premiers acteurs dans aucun de ces pays. Quant à Auchan, ses difficultés sont nationales, dues à une consommation française atone en 2005 (- 0,3 %) et à de nouvelles règles du jeu concurrentielles qui redonnent de l'importance au volume d'affaires et à la part de marché. La question se pose à nouveau de savoir si le groupe, pour peser davantage sur le territoire national, peut s'améliorer seul ou par un rapprochement.

Pourquoi la distribution française, avec une grande puissance d'achat, un crédit interentreprises favorable et des coûts salariaux faibles, peine-t-elle à dégager des marges élevées ?

S. P. : Votre question appelle une remarque et une explication. De 2000 à 2003-2004, les distributeurs français ont pu adosser leur stratégie d'acquisition du profit sur une franche politique de marge. Ce gain de marge a été parfois très important, comme celui d'Auchan, avec un passage du RBE de 4,8 % (1999) à 6,72 % (2003). Une étude Ilec a montré que la capacité bénéficiaire des distributeurs s'est avérée, durant cette période, une variable plus puissante que l'activité de volume. A compter de 2004, tandis que la révision de la loi Galland prenait forme, les distributeurs français ont relevé le défi

de la dynamique de vente et des parts de marché, pour compenser une politique de marge devenue moins opportune. Mais une recomposition de la rentabilité assise sur le seul volume d'affaires n'est pas tenable à long terme sans dégâts industriels et sociaux (délocalisations, concentrations), ou immatériels (créativité).

Il est vrai qu'à l'échelle de l'Europe le modèle français, par comparaison avec le britannique et l'espagnol, se singularise structurellement par des marges plus serrées, donc par des coefficients de rotation du capital élevés. En France, le taux de marge brute d'exploitation (RBE/CA) est devenu bien inférieur à 5 %, alors qu'il est proche de 6 % en Espagne, et supérieur en Grande Bretagne. C'est dans un poids plus grand des consommations de biens et services qu'il faut chercher l'explication de cet écart. Une raison fondamentale, portant sur le degré d'intégration verticale indirecte des commerçants, et des causes techniques peuvent expliquer cette singularité. En France les marques de distributeurs (MDD) sont plutôt relativement moins importantes qu'ailleurs et les marques nationales, nécessairement plus chères, plutôt plus présentes. La part de marché des MDD en volume est supérieure à 40 % au Royaume-Uni, avec une forte notoriété du haut de gamme, comme en Belgique. Elle est de 32 % en Espagne et de 31 % en France, mais la différence entre ces deux pays est de cinq points lorsque la part de marché est calculée en valeur (25 % en France, 30 % en Espagne). On peut aussi penser que des différences interindustries, touchant à l'approvisionnement (problèmes de flexibilité) et à la logistique (supportée partiellement par les industriels), contribuent à expliquer le niveau des marges en France.

L'endettement, dont vous soulignez le rôle de « levier », est principalement constitué, dans le cas de la distribution, par le crédit fournisseur. Pourquoi est-il moins efficient en Espagne ou en Italie qu'en France, alors que les délais de paiement y sont aussi longs, tandis que la monnaie est la même ?

S. P. : Les dettes vis-à-vis des fournisseurs, comparativement aux capitaux propres, sont effectivement du même ordre dans ces trois pays. Techniquement, l'efficacité de l'endettement global, comprenant de telles ressources commerciales, est d'autant plus forte que la rentabilité économique est élevée. Le rendement des capitaux propres est formé d'une composante principale de nature économique (rentabilité des investissements commerciaux, ou rentabilité intrinsèque) et d'un élément plus artificiel, d'ordre financier (endettement utilisé comme levier). La rentabilité économique des distributeurs italiens est très inférieure à celle des distributeurs des deux autres pays. Par ailleurs, en Espagne, l'endettement strictement bancaire est moins nécessaire qu'en France et, de façon beaucoup plus nette, qu'en Italie. En somme, l'action combinée de la

rentabilité intrinsèque et de l'endettement général fait que l'Italie est très en retrait de l'Espagne et de la France en termes de rendement des capitaux propres. Enfin, le fait que les actifs nécessaires à l'exploitation ne transitent pas toujours par le bilan de l'opérateur, comme c'est de plus en plus le cas en France, accentue les différences.

Vous indiquez que le format le plus performant, par le CA au m², se situe entre 3 000 et 5 000 m². La distribution se heurte-t-elle, au-delà, à la loi des rendements décroissants ? Comment interpréter la poursuite de l'ouverture de surfaces gigantesques (comme le Carrefour de Collégien, 15 000 m², en 2003) ?

S. P. : D'après les données d'un échantillon significatif de 252 enseignes, les CA au m² sont effectivement plus intéressants pour des surfaces correspondant au petit hypermarché. La tendance qui semblait se dessiner, jusqu'en 2005, est un hypermarché plus petit et un supermarché plus grand. En 2001, 2002 et 2003, la surface de vente moyenne des hypermarchés créés allait de 8 000 à 10 000 m². En 2004 et 2005, elle est comprise entre 3 000 et 4 000 m². Et les nouveaux supermarchés ont une surface de vente moyenne en augmentation : de 850 m² en 2003 à 1 212 m² en 2005 (source : *Panorama-Trade Dimensions*).

Les statistiques globales nous donnent une tendance sur la pertinence générale des formats, mais il peut arriver que, pour des raisons circonstancielles, d'innovation commerciale ou de concurrence locale, une surface de vente hors normes soit créée. C'est le cas du Carrefour dont vous parlez, qui s'est substitué au « Continent-Torcy ». Cela dit, des chiffres très récents (2006) montrent une inversion de tendance, avec une stagnation du CA des petits hypermarchés et une franche augmentation de la pertinence des hypermarchés supérieurs à 6 500 m². Il est encore trop tôt pour dire si la nouvelle direction prise par le chiffre d'affaires du grand hypermarché va persister ou non.

Depuis leur entrée dans les eurocentrales, les indépendants dégagent-ils de meilleures marges ?

S. P. : Ces eurocentrales, qui ajoutent une troisième strate à l'organisation commerciale des indépendants, ont pour vocation la rationalisation des achats sur un territoire géographique sans cesse grandissant et l'amélioration du pouvoir de négociation avec les grands industriels en amont. Les accords élargis entre Intermarché, Edeka et Eroski (Agenor), d'une part, et entre Leclerc, Conad, Rewe, Coop et Colruyt (Coopernic), d'autre part, sont trop récents (2005) pour que les avantages de ces deux alliances soient déjà visibles dans les comptes des parties prenantes.

La distribution a-t-elle atteint son optimum économique ? Si non, où se situent ses plus sûrs leviers de croissance ?

S. P. : La notion d'optimum économique recouvre une

notion d'adéquation stratégique (par rapport à une situation donnée), d'équilibre (notamment entre les distributeurs) et de rang (degré de satisfaction de l'équilibre obtenu). Je suppose que l'optimum dont vous parlez correspond au degré jugé satisfaisant de corrélation du dispositif commercial à la tendance de la demande et à son contexte multidimensionnel, incluant le cadre réglementaire. La question est complexe, parce qu'elle pose un problème de repère, spatial et temporel, et de mesure de la satisfaction. Faisons plus simple et disons, par principe, qu'il est toujours possible de faire mieux qu'avant et mieux que les concurrents. Le problème est celui des enjeux auxquels doivent faire face les distributeurs dans l'avenir, et donc, pour en revenir à votre suggestion, des leviers de croissance.

A la lumière de l'évolution depuis quelques années, on peut avancer quelques pistes de réflexion, à faire valider et compléter par des experts en stratégie. Les principaux leviers de croissance me paraissent devoir se trouver dans une différenciation des formats de vente selon l'état de l'économie nationale, la culture des consommateurs et l'innovation du côté des industriels (variété et qualité des produits). Dans ce contexte, il n'est pas sûr que le maxidiscount continue de progresser partout. D'autre part, la combinaison « baisse des coûts, respect de la qualité des marques propres » est le défi à surmonter pour les distributeurs, parce qu'il suppose une stratégie interindustries concertée (développement des MDD pour des portefeuilles particuliers de produits). Le risque d'appauvrissement des sous-traitants et de délocalisation n'est pas mince. Quant à la diversification géographique, rendue possible par la taille, elle est inévitable, avec l'aide de partenaires locaux, par

accentuations successives de positions dominantes. Les grands distributeurs français, notamment les intégrés, sont très imparfaitement présents dans la zone d'élargissement de l'Union européenne à vingt-cinq, où les germaniques et les britanniques sont plus actifs. Le commerce électronique et un meilleur ciblage des consommateurs sont d'autres sources d'amélioration. Enfin, plus généralement, la seule dynamique de ventes, sans affermissement des taux de marge, est insuffisante pour garantir une croissance durable. La fuite exclusive dans la part de marché ne peut que pousser à la consolidation du socle national des distributeurs, par croissance externe, et à un retour vers un équilibre plus aisément créateur de valeur.

L'Europe de l'Est sera-t-elle l'eldorado des acteurs européens à implantation multinationale ? Envisagez-vous d'étendre le périmètre de votre étude ?

S. P. : Les nouveaux pays de l'Europe des Vingt-Cinq sont d'incontestables relais de croissance, parce que la consommation y progresse vite. Le britannique Tesco l'a bien compris, en prenant des positions dominantes ou significatives, qui sont autant de futures rentes de situation, dans des pays comme la Hongrie, la Pologne, la Slovaquie ou la République tchèque. Les pays pour lesquels il sera possible d'avoir une information significative figureront dans le périmètre géographique de ma prochaine étude, en 2007, qui sera ainsi élargie aux pays scandinaves, à la Suisse et à la Suède, et probablement à la République tchèque, à la Hongrie et à la Pologne.

Propos recueillis par Jean Watin Augouard



Le maxidiscount pour modèle financier

Entrés durablement dans une ère déflationniste, les groupes de distribution des pays matures doivent repenser leur modèle, en faisant la chasse aux charges d'exploitation et en choisissant les bonnes adresses à l'étranger.

Entretien avec Guy Francheteau, analyste financier, cabinet Fideuram Wargny

Comment analysez-vous l'étude du Pr Parienté ? Quels en sont selon-vous les points majeurs ?

Guy Francheteau : L'intérêt de l'étude tient non seulement à l'étendue de l'échantillon, mais également à la classification en trois groupes d'acteurs et à la comparaison de leurs performances. On découvre que de petites entités comme Mercadona ou Colruyt ont des niveaux de rentabilité très élevés, car ils disposent d'un

réseau très dense dans leur pays. Ce qui leur vaut d'avoir des coûts logistiques plus faibles et un positionnement en prix très agressif. L'étude souligne également la bonne performance de l'enseigne Dia, qui se renouvelle avec de nouveaux concepts. Elle confirme la pertinence du modèle économique du maxidiscount, qui, grâce à des frais de structure comprimés, affiche des marges opérationnelles élevées, même si les marges commerciales sont plus faibles. Elle confirme aussi la bonne résistance des indépendants, français et italiens, que certains jugeaient, trop hâtivement, en mauvaise posture. Leur regroupement, au sein de centrales d'achat, leur assure désormais des conditions d'achat comparables à celles des groupes intégrés. En matière de concentration, l'Italie est toujours la dernière, pour deux raisons : d'une part, le marché est déjà aux mains de groupes bien en place ; d'autre part, les autorisations

d'ouvertures sont toujours délivrées au compte-gouttes. La meilleure façon de s'y développer est de procéder à des acquisitions, comme le font PPR (pour développer Conforama), Castorama et Auchan (avec La Rinascente). Signalons que depuis 2005, le retournement économique dans la péninsule fait souffrir Carrefour.

■ *Comment expliquer les difficultés de Sainsbury et les performances de Tesco ?*

G. F. : Le redressement de Sainsbury paraît aujourd'hui enclenché, mais la chaîne a souffert de ne pas avoir pris la juste mesure de la bataille de prix entre Tesco et Asda. Tesco demeure une machine redoutable, car très proche des besoins des clients, et qui innove constamment. Tous les Européens vont y puiser des idées de développement et de différenciation, en matière de mise en scène des produits, de nouveaux assortiments, et de nouveaux services. L'enseigne a véritablement un savoir-faire dans le commerce de proximité.

■ *Quel est le modèle le plus rentable et pour quelles raisons ?*

G. F. : Le modèle le plus rentable est celui qui supporte les frais de personnel et les frais de logistique les plus bas. On peut observer que la presque totalité des services à la coupe ont disparu, ainsi que les réserves, pour réduire les frais de stockage. Les sièges ont également fait des coupes sombres dans les services de marketing, devenus parfois pléthoriques. On se rapproche ainsi du modèle du maxidiscount. Un impératif, dans la mesure où nous sommes engagés dans un mouvement déflationniste à long terme. Demain, le marché sera séparé en deux catégories distinctes : le discount et le haut de gamme sélectif.

■ *L'hypermarché est-il encore un modèle viable ?*

G. F. : Contrairement aux idées reçues, l'hypermarché demeure pertinent, car le consommateur continue de trouver tout sous le même toit, avec un gain de temps

évident, même si l'attente aux caisses pose toujours problème.

■ *Comment évoluent les résultats de la distribution française depuis la loi Dutreil ?*

G. F. : Contrairement aux craintes, et en attendant la publication des résultats semestriels, la tendance serait meilleure que prévu. Casino vient d'annoncer la couleur, en déclarant que ses marges remontent. N'oublions pas que, dans le courant de l'année 2005, les enseignes n'ont pas respecté le seuil de revente à perte. Si bien que la loi Dutreil les a conduites à relever les prix de certains produits en début d'année 2006, ce qui nous a amenés à observer une inflation sur les marques nationales. Mais la déflation s'est néanmoins poursuivie, du fait des marques de distributeurs.

■ *Quels sont les leviers de croissance pour demain ?*

G. F. : Au nombre des leviers de croissance, on peut suggérer le chantier des économies liées à l'optimisation des systèmes informatiques et de la logistique, qui est globalement encore loin des meilleures références en la matière que sont Aldi et Wal Mart. En matière de croissance externe, il ne faut pas se tromper d'adresse. Carrefour en a fait les frais. Il a quitté le Japon et a cédé ses supermarchés au Brésil. Dans les pays émergents, l'Europe centrale recèle des opportunités, ainsi que la Russie et l'Ukraine, nouvelles cibles d'Auchan. Demain, ce sera l'Inde, où Metro vient de s'implanter avec des magasins de payer-prendre, même si, pour l'heure, la loi freine le développement des formats traditionnels. Quant à la Chine, où la moitié du financement de la croissance est le fait des capitaux étrangers, méfions nous d'un possible bond en arrière à moyen terme, marqué par un repli sur soi.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Nouveaux arbitrages

Recentrage de certains groupes de distribution, comme Carrefour, Wal Mart ou Casino, développement du discount en Europe de l'Est, regroupement des indépendants au sein d'alliances européennes, développement de nouveaux formats... La distribution européenne ne reste pas l'arme au pied.

Entretien avec Patrick de Saint Martin, cabinet Vigie'

■ *Comment a récemment évolué le paysage de la distribution internationale ?*

Patrick de Saint Martin : Depuis les deux dernières années, le paysage se caractérise par un recentrage des distributeurs : les retraits sont devenus plus importants que l'implantation dans de nouveaux pays. Cinq pays ont vu le départ d'au moins deux distributeurs. En Corée du Sud, Wal Mart et Carrefour ont récemment cédé leur parc de magasins à des distributeurs locaux (respectivement à Shinsegae et à E-Land). En Allemagne, Intermarché a cédé Spar à Edeka, et Wal Mart a revendu ses magasins à Metro. En Pologne, Ahold a revendu ses grands hypermarchés Hypernova à Tesco et à Metro. Casino vient de revendre ses

hypermarchés Géant à Metro et son réseau Leader Price à Tesco. Carrefour, Edeka et Julius Meinl ont quitté la République tchèque, Carrefour et le groupe Delhaize se sont retirés de Slovaquie. L'Europe de l'Est regroupe la majorité des cinq pays touchés par ces désengagements partiels ou totaux.

Parallèlement, les distributeurs locaux tentent de se réapproprier leur marché. En Pologne, des opérateurs essaient de regrouper leurs réseaux de supermarchés en fusionnant entre eux, pour constituer de grands ensembles. En Russie, sur les dix premiers groupes, trois seulement sont étrangers, et le numéro un, Pyaterochka, est russe. Il a récemment fusionné avec son compatriote Perekrestok. Le gouvernement chinois a incité les distributeurs locaux à se regrouper, pour mieux affronter les distributeurs étrangers. On assiste à la résurgence du patriotisme économique, préventif dans les cas russe et chinois, ou *a posteriori* dans le cas polonais.

■ *Quelles sont les causes de ces recentrages ? Annoncent-elles la fin des conquêtes de nouveaux territoires ?*

P. S. M. : Trois raisons majeures expliquent ces départs : une part de marché insuffisante, un marché très compétitif et des soucis de rentabilité financière. Reste que la conquête de nouveaux pays n'est pas absente de la stratégie de certains distributeurs, en particulier allemands. Quatre pays de l'Europe de l'Est constituent actuellement une cible prioritaire : la Bulgarie, la Roumanie, l'Ukraine et surtout la Russie. Au nombre des distributeurs les plus actifs figurent Metro et Schwarz (enseignes Lidl et Kaufland). Certains pays asiatiques, en particulier la Chine, sont également l'objet d'investissements importants, mais moins que le potentiel ne le laisserait supposer. Ils sont bloqués en Inde car ce pays n'a pas encore adopté de législation favorable aux investissements des distributeurs étrangers. La franchise est une solution d'attente, ou alternative, à étudier.

■ *Comment se singularisent les groupes britanniques ?*

P. S. M. : Tesco est le plus actif des distributeurs européens, particulièrement en Asie, où il vient d'acheter les hypermarchés Hymall, en Chine, et de procéder à deux acquisitions de chaînes de proximité, au Japon. Il a aussi exprimé l'intention de s'implanter en Californie. Si le groupe s'est retiré de Taïwan, c'est pour se renforcer en Europe de l'Est, dans le cadre d'un échange avec Carrefour. La distribution britannique se singularise par l'entrée en jeu récente des fonds d'investissement. Somerfield a revendu la majorité des magasins Kwik Save à BTTF Ltd. Baugur a pris le contrôle de The Big Food Group. Il a ensuite revendu les *cash & carry* Booker et n'a conservé que la chaîne Iceland. Le marché britannique de la distribution est toujours très compétitif, comme l'attestent les

difficultés du groupe Asda, le numéro deux local, face à la remontée de Sainsbury. WM Morrison vient de publier les premières pertes de son histoire.

■ *Le maxidiscompte a-t-il encore un potentiel de développement ?*

P. S. M. : Si, en France, le maxidiscompte alimentaire marque le pas, il ne faut pas commettre l'erreur stratégique de sous-estimer son potentiel de développement, particulièrement en Europe de l'Est et en Russie. En 2005, Aldi débarque en Slovénie, Kaufland et Penny Market en Roumanie. Cette année, la Bulgarie accueille Kaufland, et la Hongrie, Aldi. Tengelman a des projets en Bulgarie en 2007. En Russie, le discompte se développe rapidement, comme l'atteste l'expansion des enseignes Kopeika et Magnit.

■ *Comment a évolué la stratégie des indépendants, particulièrement des enseignes françaises ?*

P. S. M. : En France, les distributeurs indépendants détiennent la part de marché la plus forte. L'internationalisation reste leur maillon faible. Leclerc ne réalise que 5 % de ses ventes à l'étranger, Intermarché se retire d'Italie et d'Allemagne, et souffre en Espagne. Système U demeure franco-français, même s'il noue des partenariats avec Delhaize. Ils essaient de compenser cette faiblesse en créant ou en participant à des alliances européennes : Agenor, créée par Intermarché avec Eroski et Edeka, représente 75 milliards d'euros de chiffre d'affaires ; Coopernic, créée à l'initiative de Leclerc et de quatre autres enseignes (Rewe, Conad, Colruyt et Coop Suisse), pèse 96 milliards d'euros. Et Système U a rejoint EMD, la première centrale européenne.

■ *Les groupes à capitaux familiaux sont-ils plus performants que les autres ?*

P. S. M. : Les petits groupes ne peuvent résister longtemps aux sirènes des grands intégrés. Les grands groupes, comme Auchan, n'affichent pas actuellement les meilleurs résultats. La palme revient aux groupes familiaux de taille moyenne, comme l'italien Esselunga ou le belge Colruyt.

■ *En termes de format, l'hypermarché ne semble plus être le modèle incontournable...*

P. S. M. : L'hypermarché a encore un bel avenir devant lui, dans la mesure où il s'adapte en permanence. Nous assistons à la fin des tabous et du triptyque « consommateur unique, format unique, assortiment unique ». Tous les formats et toutes les combinaisons sont possibles. Carrefour développe Carrefour Express en Espagne et en Pologne (un grand supermarché de 2 000 à 3 000 m² où les marques de distributeur représentent 30 % des ventes), Carrefour Bairo (« pas cher ») au Brésil, et

MaxiDia (1 500 m²) en Espagne. Tesco teste un nouveau format en Pologne, baptisé Jednynka (de 1 000 à 3 000 m²). Casino essaie plusieurs nouveaux formats, dont Géant Discompte et Le Marché (produits frais). Monoprix a créé l'enseigne Monop². Les premiers supermarchés « seniors » font leur apparition dans plusieurs pays. Les maxidiscomptes ouvrent de plus en plus leurs portes aux marques nationales.

■ *Depuis la réforme de la loi Galland, comment évolue la stratégie des groupes français ?*

P. S. M. : La guerre des prix attendue par certains n'a pas eu lieu, car elle aurait été suicidaire pour les comptes d'exploitation. Les écarts de prix entre enseignes ont néanmoins augmenté. Le réel combat des distributeurs porte sur la différenciation de leur offre et de leurs services, dans un contexte de baisse du rendement au m² puisque l'offre de produits incorpore de plus en plus de MDD et de premiers prix. Les distributeurs sont en quête de niches dans le non-alimentaire, mais l'expérience montre qu'en ce domaine les hypermarchés ne décollent pas, à l'exception notable du créneau de l'informatique. Plus ils se diri-

gent vers le non-alimentaire, secteur marqué par une forte déflation des prix, notamment dans l'électronique de loisirs et l'informatique, plus ils éprouvent des difficultés à augmenter leur rentabilité.

■ *Avec l'accès au petit écran, en janvier prochain, les grands groupes français rejoignent-ils leurs homologues européens ?*

P. S. M. : Cela peut être l'occasion, pour certains, de se différencier, en mettant en avant leurs marques propres, par exemple. Pour d'autres, d'acquérir une notoriété plus importante. Globalement, ils sont satisfaits de leurs opérations de parrainage d'émissions. La difficulté principale va résider dans le choix de la chaîne ou des chaînes de télévision. L'heure est au marketing et aux médias ciblés. Les arbitrages ne sont pas évidents.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



¹⁾ *Guide des grandes enseignes européennes (Euro Store Book), édition 2006-2007, septembre 2006. www.vigie-retail.com.*

DROIT DE LA CONCURRENCE ET GLOBALISATION (SUITE)

Vers une coopération multilatérale

Entretien avec Frédéric Jenny, professeur d'économie à l'Essec

Nous achevons avec cet entretien la réflexion qui a fait l'objet de notre précédent *Bulletin* (n° 373, juillet-août).

■ *En quoi une thèse¹ consacrée au droit de la concurrence dans le cadre de la globalisation est-elle innovante ?*

Frédéric Jenny : La globalisation des activités économiques et l'interpénétration des marchés nationaux a pour conséquence l'interdépendance des droits et des politiques de concurrence nationales. La possibilité que certaines pratiques anticoncurrentielles échappent à toute sanction, et que d'autres pratiques ou transactions (par exemple des concentrations) puissent être examinées simultanément par les autorités de concurrence de nombreux pays, pose le problème de l'harmonisation et de la coordination des droits nationaux. Très peu de chercheurs français ont étudié les défis juridiques et économiques de la globalisation, et exploré les solutions, alors qu'il s'agit d'un problème majeur. Cette thèse

constitue un instrument de référence, qui présente de façon claire et exhaustive tous les aspects de ces problèmes complexes.

■ *Comment expliquez-vous que l'économie de marché et l'une de ses principales règles, la libre concurrence, ne soient plus contestées de par le monde ?*

F. J. : L'échec des économies centralisées a été un facteur important, qui a convaincu nombre de gouvernements des avantages de la décentralisation des décisions économiques. Dans les pays qui avaient une économie de marché mais un secteur public important, les difficultés rencontrées par les entreprises publiques ont suscité la volonté de les privatiser. Cela a été le cas au Royaume-Uni. En outre, le développement rapide des techniques dans les télécommunications et l'information, associé à l'ouverture à la concurrence de ces secteurs, s'est traduit par de spectaculaires baisses de prix et par un développement considérable de l'offre de services.

Tous ces facteurs ont joué en faveur de l'économie de marché. Pour autant, dans certains pays, notamment en Amérique latine et en Afrique, ainsi qu'en Inde, des expériences malheureuses de privatisation (notamment dans le domaine de l'eau) et la création de monopoles privés à la place des monopoles publics, sans mise en œuvre de régulations adéquates, ont jeté le trouble sur les bienfaits de l'économie de marché.

Il existe des dispositions sur la défense de la concurrence dans nombre d'accords régionaux et multilatéraux. Comment expliquer cette multiplication des règles ?

F. J. : Les bénéfices associés à la libéralisation des échanges sont clairement perçus dans la plupart des pays. Cette libéralisation permet de nouveaux débouchés à l'industrie nationale, et de bénéficier de prix plus bas à l'importation de matières premières, de produits intermédiaires ou de biens et services de consommation non produits localement. Imaginons deux pays A et B qui négocient un accord de libéralisation des échanges qui leur est *a priori* favorable. La crainte de A est cependant que B ne tolère de ses entreprises des pratiques anticoncurrentielles créant des barrières à l'entrée sur leur marché. Si tel est le cas, l'accord de libre-échange n'apportera pas aux entreprises du pays A les avantages attendus. Si en revanche B se dote d'un droit de la concurrence efficace, il sera possible, pour les entreprises du pays A victimes de pratiques anticoncurrentielles, leur interdisant l'accès aux marchés de B, de saisir les autorités de concurrence de B. C'est pour éviter que les entreprises ne mettent en œuvre des pratiques annulant les effets de l'élimination des barrières tarifaires ou réglementaires que les négociateurs insistent pour introduire dans les accords de libre-échange des dispositions en matière de concurrence. Le droit de la concurrence est complémentaire de la politique commerciale.

Les règles contenues dans des accords tels l'Aléna ou le Mercosur sont-elles aussi efficaces que les législations nationales ou que celles dont s'est dotée l'Union européenne ?

F. J. : Il y a controverse sur l'efficacité des mesures en matière de concurrence contenues dans les accords internationaux. Elles sont, en fait, rarement utilisées directement. La question est de savoir si elles le sont peu parce que les entreprises n'ont pas de pratiques anticoncurrentielles restreignant le commerce entre États, auquel cas elles exercent un effet dissuasif, ou parce que, face à des pratiques anticoncurrentielles qui font obstacle aux échanges, elles sont peu efficaces (par exemple parce que les procédures prévues sont lourdes). Ce qui est certain, c'est que de nombreux pays émergents se sont dotés ou sont en train de se doter d'un droit national de la concurrence, parce que leurs partenaires commerciaux le leur ont demandé. L'une des conditions de l'accès de la Chine à l'OMC a été qu'elle le fasse. Singapour l'a fait pour pouvoir signer un accord

commercial avec les États-Unis. Le Mexique n'aurait jamais adopté une législation moderne en matière de concurrence s'il n'avait été membre de l'Aléna, etc. Une fois que les partenaires commerciaux se sont dotés d'un droit de la concurrence, les entreprises peuvent recourir directement à l'autorité de concurrence du pays dans lequel sont mises en œuvre les pratiques anticoncurrentielles qui les gênent. Le développement du droit de la concurrence dans les pays émergents est donc une conséquence indirecte de la préoccupation de concurrence manifestée dans les accords commerciaux.

Le cas de l'UE est différent. En Europe, nous ne sommes pas bornés à développer des droits nationaux ou des protocoles de coopération entre autorités nationales de concurrence. Nous avons créé un droit supranational de la concurrence, mis en œuvre par une Commission et des tribunaux supranationaux. Nous sommes donc allés plus loin que la plupart des accords commerciaux, qui ne prévoient qu'un mécanisme de coopération entre les États, contre les pratiques anticoncurrentielles.

Un autre moyen d'appréhender les comportements anticoncurrentiels internationaux est la coopération entre autorités nationales de la concurrence. Que pensez-vous de ce système ?

F. J. : Lorsque les entreprises d'un pays A sont victimes de pratiques anticoncurrentielles, par exemple un cartel à l'exportation ou une concentration anticoncurrentielle, mises en œuvre dans un pays B, deux types de solutions permettent de résoudre le problème.

Dans le premier cas de figure, un droit supranational s'applique dans les deux pays, qui interdit ce genre de pratiques. Il est mis en œuvre par une institution qui a des pouvoirs d'investigation et de sanction dans les deux pays. C'est le cas de l'Union européenne.

Dans le second cas, il n'existe pas de droit supranational, de sorte que l'autorité de concurrence du pays A ne peut enquêter ni sanctionner dans le pays B. Ce que peut faire l'autorité de concurrence de A, c'est de demander à l'autorité de B d'enquêter pour son compte, voire de prendre des mesures pour éviter que A ne soit victime de la pratique. Cette solution suppose un accord entre les deux pays. Négocier un accord de coopération est une politique plus facile que de créer un droit supranational, qui suppose un abandon de souveraineté par les pays concernés. Mais la coopération, qui est toujours volontaire, peut être moins efficace. L'Europe et les États-Unis ont signé, en matière de concurrence, un accord de coopération qui marche assez bien, mais qui n'empêche pas certains conflits, comme l'affaire GE-Honeywell l'a montré.

Y a-t-il concurrence entre systèmes de droit nationaux, en particulier entre la common law et le droit romano-germanique, et quel est le système le plus approprié à la régulation des échanges et à la libre concurrence ?

F. J. : Oui, il y a concurrence entre les droits nationaux. Si une entreprise est victime d'un cartel international, elle peut choisir de se plaindre dans n'importe lequel des pays où ce cartel opère. Son choix va dépendre de l'efficacité des droits nationaux pour sanctionner les pratiques anticoncurrentielles et compenser les victimes.

Dans les pays de droit civil, les règles de procédure rendent souvent l'exercice de l'action civile plus difficile que dans les pays de *common law*. Ces règles (notamment en matière de communication des pièces) y sont moins favorables au plaignant, les juridictions ont parfois plus de mal à intégrer le raisonnement économique et les dommages-intérêts, plus limités. Mais ces inconvénients sont souvent compensés (au moins pour partie) par le fait qu'il existe, dans les pays de droit civil, une autorité administrative indépendante, dotée de larges pouvoirs d'enquête et d'une expertise économique, facile à saisir pour faire interdire les pratiques. Je ne crois pas que l'on puisse dire qu'il existe un système de droit plus adapté que l'autre.

Vous avez présidé le comité de la concurrence de l'OCDE et celui de l'OMC. Le second est aujourd'hui réputé inactif : est-ce le signe qu'un droit de la concurrence mondial relève de l'utopie ?

F. J. : A ce stade, malheureusement, les discussions multilatérales dans le cadre de l'OMC sont au point mort, tant dans le domaine commercial que dans le domaine de la concurrence. Le mouvement vient des accords commerciaux bilatéraux. Dans le cadre de l'OMC, il n'était pas question de créer un droit de la concurrence mondial (ou multilatéral). Il existe trop de différences de taille, de niveau de développement économique, de système juridique, et d'intérêts égoïstes, entre les 145 pays de l'OMC, pour l'élaboration d'un tel droit. Les discussions ont concerné la possibilité d'un accord sur un protocole de coopération plus ou moins contraignant entre pays, dans le domaine de la concurrence. Il est désolant que ces discussions n'aient pu aboutir, pour l'instant. Cette possibilité sera, je le pense, de nouveau évoquée dans quelques années, en raison de l'évidente complémentarité entre développement international des échanges et concurrence.

La mise en place d'une autorité mondiale, sur le modèle de la DG Concurrence à Bruxelles, est-elle illusoire ? Dans le cadre de quelle organisation pourrait-elle être créée ?

F. J. : L'avantage d'aboutir à un protocole de coopération entre les États dans le cadre de l'OMC tient au fait que cette structure est dotée d'un mécanisme de règlement des différends. Si un pays ne respecte pas ses engagements, il existe une procédure quasi juridictionnelle qui permet aux autres pays de se plaindre, et d'obtenir soit que le pays en question respecte ses engagements, soit des compensations. Il y a donc une discipline. En outre, l'objet de l'OMC, le développement des échanges, est complémentaire avec le souci de concurrence. Il existe de bonnes raisons de négocier un accord de coopération en matière de concurrence dans le cadre de l'OMC, car un tel accord serait effectivement mis en œuvre. En revanche, pour les raisons que j'ai évoquées précédemment, il me semble à ce stade peu réaliste, du point de vue politique, d'envisager la création d'un droit mondial de la concurrence et d'une institution chargée de le mettre en œuvre.

Les divergences d'intérêts entre les États-Unis et l'Europe, et entre pays développés et pays en développement, ne conduisent-elles pas toute tentative d'unification des règles du jeu à l'échec ?

F. J. : Tous les pays développés ou en développement ont en principe intérêt à l'élaboration de règles de concurrence sur les marchés mondiaux. Mais il est vrai que cet intérêt de long terme peut se heurter à des impératifs stratégiques de court terme (tels que la protection provisoire de certaines entreprises ou industries en difficulté, la concentration de l'industrie, etc.), parfois contradictoires avec le souci de concurrence. L'horizon temporel de la négociation commerciale est malheureusement différent (plus court) de celui du raisonnement économique.

Mais le phénomène le plus marquant des années 90, qui se poursuit de nos jours, est la convergence (douce, c'est-à-dire spontanée) des dispositifs nationaux en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, et le renforcement de ces dispositifs. L'OCDE est à cet égard un puissant instrument de convergence. Tout est affaire de patience.

Propos recueillis par Anne de Beaumont



1) Chareyre de Beaumont (A.), *Droit de la concurrence et globalisation*, université Panthéon-Assas, mai 2006, inédite.

