

le Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

Industrie-commerce : sortir du bras de fer ? (II)

SOMMAIRE

UNE QUESTION

DE PROFESSIONNALISME

*Entretien avec Yves Marin, cabinet
de conseil en management Kurt Salmon*

page 1

PROBLÉMATIQUE SUPRÉMATIE DE LA FONCTION ACHAT

*Entretien avec Philippe Breton,
PHB Consultants*

page 2

LA VALEUR DE MARQUE COMME FONDEMENT

*Entretien avec Frank Rosenthal,
expert en marketing du commerce*

page 5

LE DROIT AU RISQUE DU RAPPORT DE FORCE

*Entretien avec Joseph Vogel, avocat,
cabinet Vogel & Vogel*

page 7

Une question de professionnalisme

A lors que diverses contraintes tendent à contrarier chez les distributeurs la possibilité de se différencier par l'offre, la voie est étroite pour une négociation réussie avec leurs fournisseurs. Elle passe notamment par plus de précision sur les modalités de la mise en œuvre des accords, et d'engagement ultérieur dans le management par catégories.

Entretien avec Yves Marin, senior manager au cabinet de conseil en management Kurt Salmon

■ *Combien de fois depuis l'ordonnance de 1986 libérant les prix a-t-on entendu dire que la « bache de guerre » avait été « déterrée » puis « enterrée » ? La France est-elle un cas d'école sur le plan des relations industrie-commerce ?*

Yves Marin : Les relations industrie-commerce sont traditionnellement conflictuelles en France, en grandes surfaces alimentaires. Pour autant, le dialogue entre les marques et Wal Mart ne l'est pas vraiment moins, ni celui entre les industriels de l'automobile et leurs équipementiers.

■ *La politique d'assortiment des enseignes, combinant MDD et marques en vue du développement des catégories, fait-elle les frais de la guerre des prix ?*

Y. M. : Elle est le fruit d'un arbitrage entre couverture de l'offre, avantage concurrentiel et négociations commerciales. Les composantes de l'arbitrage fluctuent selon les moments et les enseignes.

■ *Bercy a gagné en 2012-2013 une série de procès intentés à la distribution en matière de pratiques restrictives de concurrence. Quel a été l'effet de ces décisions de justice ?*

Y. M. : Ces décisions ont permis aux enseignes d'affiner les bornes de leurs pratiques commerciales et d'en tirer les enseignements.

(suite page 2)

Nota bene Nous poursuivons dans ce *Bulletin* nos réflexions, commencées dans la précédente livraison, sur les relations et les pratiques commerciales entre l'industrie de grande consommation et la distribution.

>> suite de la page 1

■ *La sélection par le distributeur dans le portefeuille d'un fournisseur des seuls produits dont il peut comprimer le tarif ne signifie-t-elle pas un appauvrissement de l'offre ?*

Y. M. : Cela relève de l'arbitrage. La réduction de l'offre n'est pas toujours corrélée à une baisse des ventes, du fait notamment des reports d'achats décidés par les consommateurs en points de vente.

■ *La guerre des prix et le comportement mimétique des distributeurs français révèlent-ils chez eux une difficulté à se différencier (par l'offre, le service) plus grande que chez leurs homologues étrangers ?*

Y. M. : Partout sur la planète, les grandes surfaces alimentaires ont du mal à se différencier. Cela provient, pour les produits marketés, d'une offre qui se mondialise, portée par des marques fortes, et d'une prédominance logique de la chaîne logistique dans la structure de coût, au détriment de l'adaptation de l'offre.

■ *Le « brief de déflation » signifié aux fournisseurs à l'abord des négociations annuelles, avant que la discussion ait pu s'engager sur la base des CGV, est-il de nature à dégrader la confiance et les projets collaboratifs ultérieurs ?*

Y. M. : La relation marchande a une voie étroite pour s'exprimer, sous l'empire de contraintes économiques fortes ; d'où la nécessité chez les fournisseurs d'un professionnalisme accru des comptes clés [responsables commerciaux du fournisseur attachés à une enseigne] et des *category managers* [spécialistes de la gestion par catégorie de produits, en relation avec l'enseigne].

■ *Les grands groupes de l'industrie et le commerce devraient-ils instituer un responsable des conflits dans les relations verticales, qui soit indépendant de processus de négociation commerciale ?*

Y. M. : Ce sont généralement les directions générales et les *category managers* qui jouent le rôle de modérateurs, hors négociations commerciales.

■ *Comment rendre intéressantes pour les deux parties des pratiques telles que la formalisation des discussions, les conventions d'assortiment, les conventions de renégociation en cours d'exercice, ou les modalités d'adaptation à un changement logistique ?*

Y. M. : Les modalités de mise en œuvre des accords commerciaux doivent monter en puissance dans le champ des négociations, et plus de fermeté semble nécessaire, autant sur les sommes accordées que sur la précision des contreparties.

■ *Laisser le chiffre d'affaires d'un produit se dégrader pour être en position d'exiger un prix de cession inférieur, ce sont des choses qui arrivent ?*

Y. M. : Non, c'est du registre du fantasme, ou de l'exception.

■ *Les demandes de garantie de durée de vie des produits, leur DLC ou DDM (« date de durabilité minimale », ex-DLUO) sont-elles des sujets de friction majeurs ?*

Y. M. : Elles le sont à la marge ; le point ne me paraît pas central dans les négociations commerciales ; il l'est toutefois dans la structure de prix de revient industriel (et donc pour le tarif).

■ *La course aux volumes pour compenser des tarifs et des prix de vente aux consommateurs sous pression produit-elle du gaspillage ?*

Y. M. : Je n'ai pas le sentiment que ce sujet soit déterminant.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard.

Problématique suprématie de la fonction achat

Les baisses de prix résultant d'une négociation conflictuelle désorientent les consommateurs et ne garantissent pas l'efficacité des ventes. Une stratégie d'enseigne repose sur la pertinence de l'assortiment, par une démarche collaborative aux bases mesurables. **Visibilité, simplicité, confiance.**

Entretien avec Philippe Breton, PHB Consultants

■ *La conflictualité commerciale a-t-elle des effets sur l'offre – la largeur de catégorie – et sur le choix pour les consommateurs ?*

Philippe Breton : Fonder la négociation sur la conflictualité revient à dénier le rôle central du client dans l'élaboration de l'offre sur des bases objectives et stratégiques. Au lieu d'être le moment privilégié d'échanges sur les produits et les besoins réels des clients consommateurs, la construction de l'offre devient la résultante d'un jeu de pouvoirs. Si les marques leaders, réclamées par les clients, et les leaders régionaux ont,

certes, des arguments à faire valoir, reste le cas des marques sans identité forte nationale ou locale. La négociation n'a jamais été un long fleuve tranquille et il est naturel que chaque partenaire cherche à tirer un meilleur avantage, mais en veillant cependant à ne pas affaiblir excessivement l'autre. La négociation doit se fonder sur un jeu gagnant-gagnant et non comme souvent sur un jeu à somme nulle, où le perdant est dans la plupart des cas du côté industriel. L'expérience montre que le référencement relève davantage des conditions tarifaires ou de coopération commerciale que d'une connaissance approfondie des besoins des clients.

■ *L'évolution de la législation favorise-t-elle plus ou moins la conflictualité, ou celle-ci est-elle, en France, plutôt culturelle et peu déterminée par des considérations de droit ?*

P. B. : La législation a souvent montré par le passé qu'elle produisait le contraire de l'effet attendu, n'étant pas fondée à l'origine sur la morale et la justice, pour paraphraser Chateaubriand. Témoins, dans les années suivant 1996, la loi Galland, vecteur d'une inflation masquée des prix, ou la loi Raffarin et l'explosion du maxidiscompte. La liste n'est pas close et il faut toujours redouter les dérives générées par l'intervention publique dans la sphère privée, car elles peuvent être en effet la source de tensions entre les partenaires.

Cependant, cette conflictualité a souvent, en France, des causes culturelles. Dans les pays anglo-saxons, le métier de commerçant est mieux reconnu et valorisé. Le rôle de l'enseigne est d'être au service du consommateur et de lui simplifier la vie. Le métier noble, en France, était celui d'industriel, pas celui de commerçant. Souvenons-nous du mépris affiché par Napoléon pour désigner les Anglais: une nation de boutiquiers. La conflictualité actuelle repose sur un profond déficit de confiance entre les deux parties. Or la confiance est la clé de voûte d'une croissance durable et responsable.

■ *Le développement du management catégoriel est-il une voie pour pacifier la relation industrie-commerce ?*

P. B. : Sans aucun doute, à condition toutefois de ne pas dévoyer la philosophie du management catégoriel, qui vise à placer le client final au cœur du processus, en s'appuyant sur un échange d'informations permanent entre fabricants et distributeurs, et en veillant que la fonction achat ne soit pas privilégiée aux dépens des autres domaines d'application du management catégoriel. Ce management, d'origine anglo-saxonne, présente également l'intérêt de distinguer et de caractériser les catégories stratégiques de celles qui le sont moins. Donc de savoir faire des choix.

■ *Quels sont les domaines où la démarche collaborative est la plus féconde entre industrie et commerce, du point de vue de la création de valeur ?*

P. B. : J'aurai naturellement tendance à citer les marques de distributeurs (MDD), lorsque ce sont de véritables marques qui allient l'expertise des produits et des marchés de l'industriel, et l'expertise des clients et des magasins pour le distributeur. Cette démarche collaborative est optimale lorsque industriels et distributeurs interviennent très tôt en amont dans la conception et l'optimisation de produits qui apportent une valeur ajoutée perceptible par le consommateur (qualité, praticité, service, pédagogie).

■ *Dans quels domaines la relation a évolué vers moins de conflictualité du fait d'une telle démarche ?*

P. B. : Chaque fois que la relation est construite sur des bases objectives et mesurables, la conflictualité régresse. C'est le cas pour les normes de qualité ou les démarches de certification. De multiples enquêtes attestent que les industriels souhaitent avoir plus de visibilité et de simplicité dans leurs relations avec les distributeurs. Lorsque les règles du jeu sont bien connues à l'avance, les industriels déploient les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Ils ont l'honnêteté de reconnaître que cela les fait progresser vers un plus grand professionnalisme. Encore faut-il que ces efforts soient aussi reconnus et valorisés par leurs interlocuteurs, ce qui n'est hélas pas suffisamment le cas.

■ *Dans quels domaines la relation a au contraire évolué vers plus de conflictualité ?*

P. B. : Concernant les marques de distributeurs, la relation s'est dégradée dans trois domaines. D'abord les appels d'offres: leur qualité et leur finalité (faire baisser les prix?) laissent parfois à désirer; le cahier des charges impératif pour les fournisseurs nationaux peut devenir à géométrie variable, selon les origines géographiques de ces industriels, entraînant des disparités de concurrence. Ensuite, les cahiers des charges sont complexes et procéduriers, générateurs de tensions et de complexité administrative coûteuse. Enfin, des demandes de coopération commerciale (cagnottes, anniversaires, corbeilles de mariée pour rachat d'enseigne...) et des pénalités (parfois indues) ont commencé à apparaître, en contradiction avec le postulat initial des MDD, qui était un prix de cession incluant seulement le coût de production, la marge de l'industriel et, selon les enseignes, des coûts de photogravure, d'analyses de panels ou des coûts logistiques.

■ *Quelles seraient les bonnes pratiques collaboratives en vigueur chez nos voisins et que les relations industrie-commerce ignorent en France ?*

P. B. : Il vaudrait mieux parler de méconnaissance que d'ignorance. Il y a un mot que nous n'avons pas assez cité: confiance. Il constitue l'élément fondamental à partager entre les partenaires, pour construire une relation efficace et durable. Pour les MDD, cette confiance doit pouvoir s'appuyer sur

« L'expérience montre que le référencement relève davantage des conditions tarifaires que d'une connaissance approfondie des besoins des clients. »

une totale transparence des deux côtés, à commencer par la connaissance actualisée et détaillée des performances dans les magasins, comme en Grande-Bretagne. C'est ensuite la capacité d'écoute des recommandations de ces industriels. Ils attendent souvent une plus grande visibilité des stratégies des enseignes, de nature à les guider dans leurs propositions commerciales comme dans leurs activités de recherche et développement.

■ *Faut-il s'étonner que la France semble, en Europe, le pays le plus touché par la pression déflationniste sur la grande consommation, alors qu'elle est aussi le pays où les relations interentreprises sont le plus conflictuelles ?*

P. B. : Ce n'est en effet guère étonnant, dans la mesure où dès les années 1950 le prix bas a été, en France, l'arme absolue des enseignes pour conquérir des parts de marché. Par ailleurs, dans un contexte de ralentissement de la consommation, il est plus facile à court terme de réduire les coûts d'achat, pour augmenter le retour sur investissement, que d'augmenter les ventes. La question se pose cependant de savoir s'il y aura encore demain des fournisseurs, et de quelle taille, et dans quels pays.

■ *La guerre des prix entre enseignes est-elle en soi porteuse de mauvaises pratiques ?*

P. B. : D'un mauvais climat pour créer de la valeur ensemble, sans doute. La guerre des prix ne se limite pas aux améliorations des conditions d'achat auprès des industriels, en espérant bénéficier de meilleures conditions que les concurrents sur des bases confuses et irrationnelles. La productivité des enseignes et l'optimisation de leur modèle économique, à l'aide des techniques de l'information, sont également concernées. La guerre des prix, exacerbée par des comparateurs de prix contestables et des publicités racoleuses, n'aide pas les consommateurs à se repérer. La baisse, réelle, des prix alimentaires n'est pas perçue par eux.

■ *La politique d'assortiment des enseignes, combinant MDD et marques en vue du développement des catégories, fait-elle les frais de la guerre des prix ?*

P. B. : Si l'on veut parler d'une politique d'assortiment construite à partir de la connaissance approfondie des consommateurs et censée répondre à leurs besoins réels, et s'inscrire dans une stratégie cohérente de l'enseigne, on peut répondre par l'affirmative. Avoir les meilleures conditions d'achat ne garantit pas l'efficacité des ventes, si l'assortiment n'est pas pertinent. L'achat de conditions commerciales peut sembler l'avoir emporté sur la stratégie de vente.

N'oublions pas que l'enseigne a d'abord un rôle de sélectionneur, mais elle a aussi celui d'enseigner, comme le rappelait Christophe Chain dans son livre *L'Odyssée de l'enseigne*, pour répondre au besoin d'informations fiables des

consommateurs sur la qualité des produits et la pertinence des prix.

■ *La valorisation du panier au détriment des MDD depuis deux ans serait-il le signe qu'il y a de la place pour une autre posture que la course conflictuelle aux prix bas ?*

P. B. : Les MDD ont bénéficié par le passé d'une hausse excessive des prix des marques leaders rapportée avec leur qualité perçue. Leur tassement actuel est plus la conséquence d'une incapacité à sortir de quarante ans sous la revendication « aussi bon, moins cher » et de copie des marques. Pour les MDD qui ont su acquérir un véritable statut de marque, être au prix d'une marque signifie nécessairement être meilleures ou différentes.

En ces temps de mutation de la consommation et des attentes des clients, il y a des territoires à conquérir en revenant sur les fondamentaux du produit. Plus de simplicité dans les recettes et plus de naturel dans les ingrédients me semblent nécessaires pour répondre aux besoins de classes moyennes sinistrées et dépayées. S'appuyer sur l'économie de la fonctionnalité et exploiter les potentialités de l'économie collaborative sont des voies modernes pour apporter de la qualité et du sens en plus de prix justes.

■ *Plus de 80 % des consommateurs pensent que les prix alimentaires augmentent. Si les prix cessaient de baisser, verraient-ils une différence ?*

P. B. : Si les prix augmentaient la réponse serait oui ; de nombreuses études ont montré les effets pervers de l'inflation dans la gestion des catégories. Les baisses de prix sont vertueuses quand elles sont le résultat d'une meilleure organisation ou d'une meilleure exploitation des compétences ou des technologies. Pas quand elles ne sont que le résultat d'une négociation entre adversaires de tailles disproportionnées.

Pour répondre à la question, je ne suis pas sûr que les consommateurs verraient une différence si les prix cessaient de baisser. Ce qui ne signifie pas que le prix n'est pas important et qu'on ne doit pas se battre pour rendre les produits plus accessibles. En grande consommation, la baisse de prix doit avoir pour corollaire la hausse des rotations.

■ *Dans certains magasins les consommateurs peuvent voir des affichettes signalant de façon accusatrice qu'un produit a été déréféré pour cause de hausse tarifaire : n'est-ce pas plutôt aux consommateurs de juger si tel article est trop cher ?*

P. B. : Il me paraît choquant sur le fond qu'un distributeur puisse juger du bien-fondé du tarif d'une marque. C'est en effet à la marque de définir son prix de vente, quitte à assurer les conséquences de son positionnement en prix. On retrouve là une spécificité culturelle, dans un esprit de

revanche à l'égard des industriels. De là à emprunter les habits du défenseur du consommateur, c'est faire bien peu de cas de son libre arbitre et de sa liberté de choix.

Dans la forme, communiquer sur le déréférencement pour cause de prix trop élevé relève de l'artifice publicitaire, alors que souvent une seule référence de la gamme a été supprimée,

à l'exemple de la Vache qui rit il y a quelques années chez Leclerc. Gageons que les consommateurs ont l'intelligence et le bon sens de ne pas tomber dans le panneau... ou dans l'affichette!

Propos recueillis par J. W.-A.

La valeur de marque comme fondement

I n'y a pas de négociation sans âpreté ni pressions, mais même à l'heure des grandes alliances d'enseignes les relations commerciales industrie-distribution sont appelées à de meilleures pratiques collaboratives. Et en trouveront le chemin.

Entretien avec Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce

■ *Quand des distributeurs affirment garantir à certains de leurs fournisseurs une bonne visibilité de leurs volumes et de leur chiffre d'affaires, n'est-ce pas un souci dont ils pourraient faire preuve à l'égard de tous ?*

Frank Rosenthal: D'abord est-ce possible? Quand on voit que la croissance est sans cesse révisée, il est de toute manière difficile de faire des prévisions précises. Même chose, quand on voit d'un mois à l'autre les variations somme toute importantes de parts de marché des enseignes; même si l'effet de dynamique existe, prévoir est un exercice de plus en plus difficile. Enfin, dans un univers de grande consommation touché par des conditions économiques difficiles et par la déflation, les marchés sont encore moins prévisibles, et à tous ces facteurs s'ajoutent la saisonnalité et l'effet météo...

En conséquence, non seulement prévoir est difficile, mais garantir l'est encore plus. D'autant que garantir a forcément un impact sur les résultats, et avec la guerre des prix et la déflation les résultats économiques des distributeurs pâtissent dans le périmètre France. C'est le cas des distributeurs cotés comme Casino – voir la publication de ses résultats 2014 le 17 février dernier – ou encore des indépendants, dont la rentabilité reste faible.

Aux fournisseurs les plus importants, qui assurent le chiffre d'affaires des magasins et donc rassurent, c'est-à-dire les marques fortes, il est logique d'apporter de la visibilité, puisque ce sont ces marques et ces groupes qui font partie des périmètres dans lesquels portent les rapprochements des achats, et cela quels que soient les acteurs en présence.

■ *L'attention pour les PME, par une contractualisation spécifique, dont se prévalent de grandes enseignes ou alliances, réserve la négociation plus conflictuelle aux autres entreprises. Cette posture ne*

fragilise-t-elles pas spécialement les ETI, en situation délicate du fait qu'elles portent des marques non pas locales pouvant être valorisées à ce titre, mais nationales de rang deux ou trois, n'ayant pas la force de négociation des grands groupes ?

F. R.: C'est un vrai sujet. Les PME ont été protégées directement parce qu'exclues des périmètres des alliances, et indirectement, car les mêmes périmètres de rapprochement des achats ne concernent pas, ou concernent très peu, les marques de distributeurs, dont elles sont souvent les premiers fournisseurs.

Il est évident que les ETI n'ont pas la force de négociation des grands groupes, elles n'ont pas leur poids. Sont-elles pour autant plus dans le viseur qu'auparavant, avant les accords de rapprochement à l'achat? Dans un premier temps du moins je ne crois pas, puisque elles ne sont pas mentionnées dans les contours de consolidation des achats.

Pour les ETI qui portent des marques nationales de rang deux ou trois, il faut plus que jamais justifier auprès des distributeurs leur présence en linéaire. Mais pourquoi y auraient-elles plus d'inquiétude? Les MDD, dont on disait qu'elles allaient être surexposées, n'ont pas renforcé leurs parts de marché, au contraire. De plus, et on le voit en magasin avec les dernières campagnes d'Auchan, le choix redevient un atout concurrentiel. Quand le choix est limité, volontairement comme en drive, pour préserver le *business model*, cela pose un réel problème aux consommateurs et cela devient pour eux une raison majeure d'abandon.

La vraie question est donc, et ce n'est pas nouveau: qu'apportent aux consommateurs ces marques nationales de rang deux ou trois? Cela rend encore plus nécessaires la finesse et la précision du marketing.

■ *Certains magasins disposent des affichettes signalant de façon accusatrice qu'un produit a été déréférencé pour cause de hausse tarifaire: n'est-ce pas plutôt aux consommateurs de juger si tel ou tel article est trop cher ?*

F. R.: On peut répondre par une autre question: les consommateurs sont-ils en mesure de juger si tel ou tel article est trop cher? Si on les écoute, c'est toujours trop cher. Mais

il est difficile de se prononcer, tant les critères qui composent le prix sont nombreux. Autre point : les consommateurs n'ont pas une bonne perception des prix et de leurs évolutions ; ils mémorisent très peu de prix, et avec les évolutions de fond ils sont en décalage complet. N'est-ce pas incroyable de voir les Français penser que les prix des produits de grande consommation augmentent, alors qu'ils baissent, et assez sensiblement ?

Mais à leur décharge, ce qui se passe au niveau du magasin est-il ressenti à celui du remplissage d'un chariot de courses ? La vision complète d'un rayon, et particulièrement d'un rayon de produits de grande consommation (PGC), est impossible, du point de vue du chaland et son chariot. Autre point : quel distributeur, à part Cora en magasin, a parlé de cette baisse des prix d'ensemble ? Ne reprochons pas au consommateur de ne pas être éclairé, alors que personne ne se charge de son information, ni les politiques, ni les médias, ni les distributeurs.

On peut se demander pourquoi les distributeurs ne le font pas, alors que prévaut une guerre des prix très forte. Les raisons sont nombreuses : d'abord, c'est compliqué ; ensuite, même si la baisse des prix est vraie, ça ne correspond pas à la perception, donc ce n'est pas facilement crédible ; enfin, les positions en image prix sont telles que certains, à juste titre, n'ont pas intérêt à bouger.

Prenons par exemple la signature en communication de Leclerc, très habile : « *Chez E. Leclerc, vous savez que vous achetez moins cher.* » Les raisons de croire, comme on le dit en publicité, sont nombreuses. Faut-il se lancer à décortiquer cette notion de « *moins cher* » ? Pas sûr que ce soit efficace, et comment simplifier sans être simpliste ?

Pour autant, ce qui est vrai pour certains n'est pas forcément vrai pour tout le marché. Alors, oui, les affichettes informant que tel produit a été déréférencé pour cause de hausse tarifaire vont subsister, parce que la prise à partie du consommateur est un moyen de pression. Parler de négociations sans pression est un leurre.

■ *Les grandes marques n'ont-elles pas pour les enseignes un rôle plus pérenne que de susciter du trafic par des prix au plus bas ?*

F. R. : Elles ont évidemment plus à faire valoir que le seul argument prix. Même si, sans les promotions massives des grandes marques, on peut se poser la question : où en serait la consommation aujourd'hui ?

Les marques jouent d'abord un grand rôle pour la confiance, un rôle de qualité, d'innovation, de goût pour l'alimentaire, de responsabilité... La liste est longue. Tous ces arguments autres que le prix font ce qui permet aux grandes marques de mieux justifier leur « *value for money* », pour reprendre le titre de mon livre de 2007. Le sujet est pour elles d'en donner pour leur argent aux consommateurs. Il faut que cela

repose sur quelque chose de tangible, bien sûr, mais aussi que cela soit perçu. Quand la promotion confère au prix des marques une visibilité nationale, c'est parfaitement perçu par le consommateur. Mais en fond de rayon, ce sont les autres éléments que le prix qu'il faut renforcer, pour que cette *value for money* soit la plus forte possible.

Beaucoup s'y attellent, c'est sûr, ne serait-ce que par le conditionnement des produits, mais cela doit être une obsession permanente. Or cela se voit très peu dans les films télé, et c'est presque invisible sur les prospectus, qui font la part belle aux prix. Il reste donc à faire pour communiquer sur cette *value for money*, là où les marques maîtrisent leur communication. Par exemple sur leur site Internet ou en publicité télé. Mais pourquoi ne pas réfléchir à des opérations qui ne mettraient pas seulement en avant le prix (c'est nécessaire), mais plus justement la valeur ?

■ *Qu'attend la distribution des grands industriels comme meilleures pratiques collaboratives ?*

F. R. : Il faudrait poser la question à chacune des enseignes¹. Les réponses ne seraient évidemment pas les mêmes. D'un côté, la distribution française s'est trouvée récemment très concentrée, cela a été l'événement principal de 2014. Comme l'observe dans son magazine interne le groupe Nestlé, la

France est désormais le pays du monde où la distribution est la plus concentrée. Forcément, cela n'est pas neutre pour les achats. Pourtant, et je pense qu'on le verra dans un deuxième temps, de meilleures pratiques collaboratives vont nécessairement s'instaurer, ne serait-ce que parce que cela va préserver l'intérêt des différents acteurs. On dit qu'un bon accord est gagnant-gagnant, cela va perdurer. Beaucoup de choses

restent à renforcer, à compléter ou même à inventer. Mais cela prend du temps.

N'oublions pas que les récents rapprochements d'enseignes en France se sont opérés avec une soudaineté incroyable : entre septembre et décembre 2014, trois accords majeurs ! La vie commerciale, par définition permanente, ne permet pas à tous les réglages d'être faits immédiatement. Mais elle ne s'arrête pas en 2015. Les distributeurs, ces dernières années, l'ont prouvé ; ils ont besoin des marques nationales, de marques fortes, et des marques locales, et aussi d'élargir leur choix, sinon quel intérêt pour les consommateurs d'aller en hypermarché ? Les grands industriels ont aussi besoin des distributeurs pour rendre accessibles leurs marques, leurs produits, leurs innovations, la valeur spécifique qu'ils proposent aux consommateurs.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. *Ce que le Bulletin a fait, entre autres questions, auprès de deux enseignes et de la FCD, qui ont décliné l'entretien (NDLR).*

Le droit au risque du rapport de force

Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs sont tendues dans d'autres pays aussi, mais elles le sont moins qu'en France. Où le droit applicable ne leur est pas assez spécifique, et où les acteurs sont trop peu en situation de le faire appliquer.

Entretien avec Joseph Vogel, avocat, cabinet Vogel & Vogel

■ *Quelles sont les avancées de la loi consommation du 17 mars 2014, en matière d'incitation aux bonnes pratiques entre l'industrie et la distribution ?*

Joseph Vogel: Le bilan de la loi Hamon en matière de bonnes pratiques est décevant. Pour l'Administration, l'enrichissement du contenu obligatoire de la convention unique, le passage d'un régime de sanctions pénales à un régime de sanctions administratives, ainsi que l'introduction de deux nouvelles pratiques restrictives identifiées à l'article L. 442-6 du Code de commerce, constituent certainement des avancées.

En réalité, les mesures introduites par cette loi ne sont pas très utiles, pour lutter efficacement contre d'éventuelles demandes abusives de la grande distribution. Et le fait de les imposer à l'ensemble de l'économie marchande constitue un facteur de complexité et de lourdeur inutile. Il serait préférable de prévoir des dispositions plus ciblées sur les relations entre les grandes enseignes de la distribution et leurs fournisseurs, afin de renforcer l'efficacité de ces mesures.

■ *Le droit en vigueur est-il de nature à réduire les pratiques de demandes de garantie ou de compensation de marge, qui font, comme l'écrit la DGCCRF, l'objet « d'un habillage leur donnant une apparence de licéité » ?*

J. V.: Non, le droit positif n'est pas satisfaisant sur ce point. En effet, la formulation de l'article L. 442-6, I, 2° sous-entend que le fait, pour un distributeur, d'adresser à son fournisseur une demande pécuniaire supplémentaire, en cours d'exécution du contrat, afin de maintenir ou d'accroître sa rentabilité, n'est prohibé par ce texte que si cette demande est abusive. Dans sa note d'information¹, l'Administration tente de corriger cette lacune dans la rédaction du texte, en affirmant qu'une telle pratique est en tant que telle abusive, donc illicite.

■ *Le « brief de déflation » signifié aux fournisseurs à l'abord des*

négociations annuelles, avant que la discussion ait pu s'engager sur la base des CGV, est-il une spécificité française ?

J. V.: Les demandes de baisses de prix adressées par les grands distributeurs à leurs fournisseurs ne sont pas spécifiques à la France. Toutefois, ces pratiques ont plus d'ampleur en France, car le degré de concentration dans le secteur du commerce de détail y est particulièrement élevé, ce qui entraîne un fort taux de menace² pour les fournisseurs.

La situation est aggravée par la faiblesse financière structurelle que présentent les entreprises françaises en général – elles ont ainsi un taux de marge inférieur de dix points par rapport à leurs concurrentes d'outre-Rhin. Enfin, les rapprochements à l'achat opérés par les grandes enseignes jouent à plein dans les négociations pour l'année 2015, parfois même au mépris de contrats déjà conclus.

■ *Le déréférencement d'un produit en cours de négociation, en vue de peser sur ses conditions de commercialisation l'année suivante, est-il une pratique répandue ailleurs qu'en France ?*

J. V.: Oui, de la même façon les mauvaises pratiques ne sont pas limitées au marché français. Un projet existe d'ailleurs au niveau européen pour tenter de lutter contre les pratiques déloyales dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire³. Mais compte tenu des facteurs spécifiques à la France évoqués précédemment (faible taux de marge des entreprises, taux de menace élevé, etc.), ces pratiques sont particulièrement nocives sur le marché français.

■ *La loi du 17 mars 2014 a précisé la question des mandats NIP ; elle prévoit à propos des NIP que « le fournisseur s'engage à accorder aux consommateurs, en cours d'année, des avantages promotionnels dans le cadre de contrats de mandat confiés au distributeur », et la DGCCRF dans sa note d'interprétation d'octobre 2014 souligne que cette disposition « permet d'encadrer [une] pratique dont le fournisseur doit avoir la maîtrise ». S'il perd cette maîtrise, a-t-il un recours ?*

J. V.: Malheureusement, la question des recours dont dispose le fournisseur dans une telle situation relève davantage du rapport de force qui existe entre les parties que d'une problématique purement juridique.

■ *La liste des pratiques restrictives visées par le droit peut-elle encore s'étendre ? Les pratiques indélicates, sinon déloyales ou restrictives au sens de la loi, qui se multiplient dans le contexte des négociations annuelles sont-elles de nature à être demain visées par une nouvelle réforme ?*

J. V. : L'imagination des opérateurs économiques est nourrie par leur pratique, de sorte qu'ils construisent autant d'échappatoires aux interdictions, ou de contournements de celles-ci, que la réglementation en produit. La liste des pratiques restrictives visées par le Code de commerce peut donc s'étendre à l'avenir. Mais la principale préoccupation du législateur devrait être de concentrer ces dispositifs législatifs de lutte contre les pratiques abusives sur les relations qui posent le plus de difficultés, c'est-à-dire celles qui existent entre la grande distribution et ses fournisseurs.

■ *Quelles seraient les pratiques les plus susceptibles d'être qualifiées de déloyales ou restrictives : le déréférencement inopiné, la menace de déréférencement, l'absence de formalisation du processus de négociation, les « briefs » tarifaires avant réception des CGV... ?*

J. V. : Toutes les pratiques qui sont ici énoncées peuvent être mises en cause par des dispositions du Code de commerce. Le déréférencement inopiné ou la menace de déréférencement sont susceptibles de mettre en jeu la responsabilité de leur auteur sur le fondement des articles L. 442-6, I, 4° et 5°. Les demandes de baisses de prix peuvent être appréhendées sous l'angle du I, 2° de ce texte, qui sanctionne le fait de soumettre ou de tenter de soumettre un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif.

En réalité, le véritable problème est moins de déterminer quel texte a vocation à s'appliquer, que de savoir si le fournisseur peut, en pratique, mettre en œuvre les dispositifs législatifs qui existent.

■ *Le deuxième principe de « bonnes pratiques » énoncé par l'Initiative européenne pour la chaîne d'approvisionnement » (AIM, Eurocommerce et neuf autres organisations avec le soutien de la Commission européenne) est que « les parties contractantes sont des entités économiques indépendantes qui respectent le droit de chacun à fixer sa propre stratégie et politique de gestion, y compris la liberté de choisir en toute indépendance de s'engager ou non dans un accord »³. Un fournisseur a-t-il en France la liberté de ne pas s'inscrire dans la logique du cycle de négociation annualisé – c'est-à-dire de dégradation tarifaire – en conservant quelque chance de voir ses produits référencés ?*

J. V. : Malheureusement, cette question pointe l'importance du rapport de force dans la négociation commerciale, qui est

défavorable aux fournisseurs, compte tenu de l'importance que représente chaque grande enseigne pour chacun d'entre eux.

■ *Jusqu'où l'État (administration et pouvoirs publics) est-il fondé à agir vis-à-vis des négociations commerciales et de leur encadrement ?*

J. V. : Il est très important d'éviter de glisser dans un système d'économie administrée où le dirigisme étatique domine la liberté du marché. L'une des grandes faiblesses du système français est de ne pas être assez centré sur les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs, et d'édicter des mesures interventionnistes pour toute l'économie.

Il faut concentrer davantage l'usage des instruments, tels que le droit de la concurrence et les pratiques restrictives, sur les relations qui posent le plus de problèmes en pratique, notamment en contrôlant de façon plus étroite d'éventuels abus de la grande distribution, les rapprochements à l'achat des enseignes, ainsi que les opérations de redistribution de magasins qui sont actuellement en cours.

Propos recueillis par François Ehrard

1. Note disponible sur le site de la DGCCRF, sous l'intitulé « Renforcement des moyens d'action et de sanction de l'autorité de contrôle et d'autre part, des ajustements aux dispositions relatives à la négociation commerciale et au formalisme contractuel ainsi qu'aux délais de paiement », <http://qwt.co/0nbhjp>.

2. Dans la définition de la Commission européenne, le « taux de menace » mesure le seuil au-delà duquel le chiffre d'affaires d'un fournisseur chez un même distributeur donne à celui-ci le pouvoir d'établir dans les négociations commerciales un rapport de force dont il peut abuser.

3. « Relations verticales au sein de la chaîne d'approvisionnement alimentaire : principes de bonnes pratiques » (« Principes généraux – B), novembre 2013 (<http://www.supplychaininitiative.eu/sites/default/files/entr-2013-00308-00-00-fr-tra-00final.pdf>).

4. *Idem.*

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Richard Panquialt – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (01 45 89 67 36, jwa@tmride.fr, www.trademarkride.com) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact :

François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (ividalie@orange.fr)

Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial