

# De la destruction à sa construction pour

La tenue des états généraux de l'alimentation offre un moment décisif pour rebattre les cartes entre industriels et distributeurs. Et redéfinir, dans un esprit collaboratif et responsable, les nouvelles règles au bénéfice, aussi bien des entreprises que des filières et des consommateurs.

Entretien avec Richard Panquiaux\*



**Présentée comme une défense du pouvoir d'achat des consommateurs, la pression déflationniste exercée depuis cinq ans par la grande distribution a de nombreux effets pervers, notamment sur le plan de la valorisation des marques. L'inflation, quant à elle, n'a pas bonne réputation. Où placer le curseur des prix pour que la création de valeur ne soit pas illusoire, mais partagée ?**

**Richard Panquiaux :** La réunion de lancement des états généraux de l'alimentation a démontré, une fois de plus, que les différentes parties prenantes ne partageaient pas le même constat sur une question essentielle, qui paraît pourtant assez simple : comment les prix à la consommation évoluent-ils ? S'agissant de l'univers des

PGC, et plus précisément de celui des PGC de marques nationales, il existe un double phénomène déflationniste, illustré par des chiffres sans appel, à la fois sur les prix de vente consommateurs (40 périodes de baisse consécutive depuis le printemps 2013, Cf. infographie page 8) et sur les tarifs nets des industriels : quatrième ou cinquième année de baisse pour une proportion allant de 70 à 90 % de nos adhérents selon les cas. La déflation ou l'inflation sont devenus des thèmes avant tout politiques, traités dans un registre plus émotionnel qu'économique. Et pourtant... La déflation ne devrait être possible qu'adossée à des

*\* Directeur général de l'Ilec*

# de la valeur un meilleur partage entre les acteurs

baisses de coûts proportionnées, ce qui n'a pas été le cas au cours des quatre dernières années. Cette déflation, activée par une sévère guerre des prix entre enseignes, s'est traduite par une diminution de la marge de tous les acteurs de la filière. Ce qui a obligé les industriels, pour en compenser partiellement l'impact, à limiter en retour leurs investissements industriels, marketing, publicitaires, à procéder à des réductions d'effectifs ou à geler des embauches.

Elle a massivement détruit de la valeur, à hauteur de plusieurs milliards, pour des gains de pouvoir d'achat discutables : faibles dans leur montant moyen – moins de trois euros par mois et par foyer – et contestés par les consommateurs,

dont le ticket de caisse moyen reste stable et qui n'observent, par ailleurs, pas de baisse sur les MDD, une catégorie particulièrement sensible au critère prix.

L'inflation est un des noms inavouables utilisés pour désigner la vertueuse création de valeur ! Laquelle est la prime que le consommateur est prêt à payer pour une marque, une innovation, un service, au-delà de la somme plus ou moins arithmétique ou estimée du coût de ses composants. C'est donc en réalité le consommateur qui devrait être le seul à définir le niveau de prix auquel il est prêt à acheter ou à ne plus acheter, charge, dans ce dernier cas, à l'industriel d'ajuster son tarif et, au distributeur, son prix de vente. C'est la puissance de ce principe simple qu'illustre avec éclat l'initiative de la brique de lait C'est qui le patron ? Les distributeurs, seuls responsables légaux de la détermination du prix de vente consommateur et réfractaires à

toute mesure risquant de mettre en péril leur compétitivité, ont réduit leur marge à un niveau insuffisant pour financer leurs besoins et cherchent à combler la différence en mettant en retour sous tension tout leur écosystème, de l'aval vers l'amont. Le prix de vente n'est plus le résultat logique d'une succession de coûts et de marges enregistrés par les différents acteurs opérant au sein d'une filière, arbitré par le consommateur qui en sanctionne la pertinence par son niveau d'achats. Il est devenu une donnée exogène, imposée par les distributeurs, en partie déconnectée des réalités économiques.

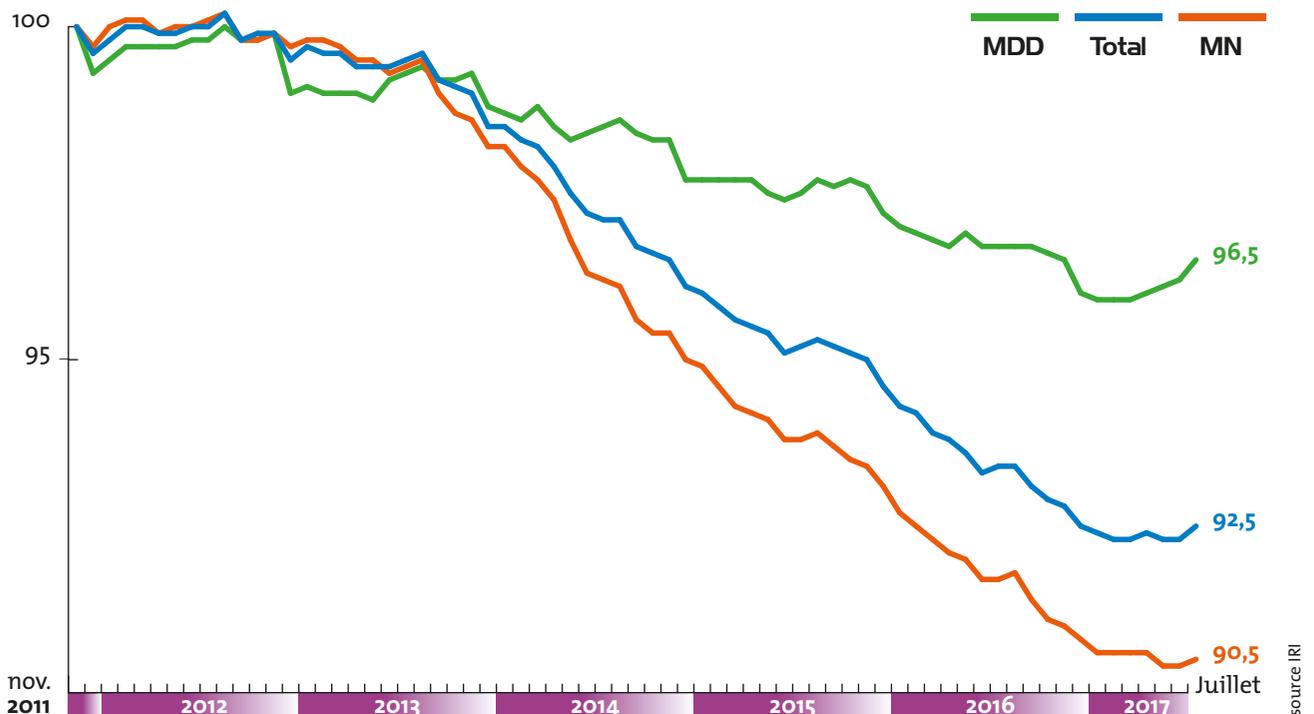
**Le prix de vente est devenu une donnée exogène, imposée par les distributeurs, en partie déconnectée des réalités économiques.**

Avec pour résultat des prix parfois beaucoup trop bas et d'autres beaucoup trop élevés, selon des mécanismes de péréquation bien connus, générateurs d'incohérences et de dysfonctionnements. C'est cette cohérence dans la restructuration du prix, de l'amont vers l'aval, du producteur jusqu'au consommateur, qu'il faut s'attacher à retrouver. C'est l'un des enjeux majeurs portés par les états généraux de l'alimentation.

## Comment les industriels peuvent-ils reprendre la main sur leurs tarifs ?

**R. P. :** C'est une question à un milliard d'euros, qui se répète chaque année depuis quatre ans<sup>1</sup>. Mais à laquelle il est moins inconfortable de répondre dans la fonction que j'occupe que dans celle des négociateurs, dont les performances pèsent lourdement sur les résultats des entreprises qu'ils représentent. Légalement, depuis l'arrêt de la cour de cassation du 25 janvier 2017, toute baisse de tarif devrait

## Évolution des prix en HM+SM depuis novembre 2011



source IRI

s'accompagner pour le fournisseur de contreparties proportionnées, c'est-à-dire de nature à développer les volumes et à compenser la baisse de marge unitaire. La décision est trop récente pour avoir été pleinement intégrée par les acteurs économiques, mais elle est absolument fondamentale et pose des limites claires aux conditions de dégradation du tarif des fournisseurs. Pour autant, se déshabituer d'une négociation en trois fois net, voire en quatre fois net<sup>2</sup>, va prendre du temps aux négociateurs des deux parties ; et même dans les cas où le cadre légal est respecté – charge aux services de Bercy de vérifier qu'il l'est bien –, les contreparties négociées avec le distributeur ne génèrent que rarement une croissance, des volumes et du chiffre d'affaires, suffisante à équilibrer les baisses tarifaires consenties par les fournisseurs. Surtout, il reste

que ni cette décision ni aucune autre disposition législative ou jurisprudentielle ne garantissent aux fournisseurs la possibilité d'augmenter *in fine* leur tarif net. La reconquête de leur tarif, par les fournisseurs, dépend sans aucun doute d'eux, mais sans plus de doute également de l'attitude des distributeurs. Pour être crédibles dans leurs demandes, les fournisseurs ont certainement aujourd'hui intérêt à afficher beaucoup plus rapidement leur objectif réel... et à s'y tenir, avec le soutien indéfectible de leur hiérarchie française et européenne, en pleine conscience des effets possibles d'un conflit commercial avec des clients qui pèsent chacun plus de 20 % du chiffre d'affaires total réalisé en GMS... L'approche des concessions par petits pas, ou celle consistant à afficher des demandes de hausses de tarif nominales très élevées, en espérant en garder au final une fraction infime tout en maximisant les contreparties obtenues, ne correspondent probablement plus aux nécessités de la négociation dans un nombre croissant de situations. Mais cohérence et visibilité ont plus de chances de donner des résultats si les distributeurs abandonnent eux-mêmes quelques postures ou réflexes solidement ancrés : celui par exemple de se considérer comme les dépositaires exclusifs de la défense du pouvoir d'achat. Quelle marque

1 - Un milliard d'euros correspond à l'estimation par le panéliste IRI des montants qu'a représenté chaque année la baisse des prix des PGC en hypermarchés et supermarchés en 2014, 2015 et 2016, baisse en très grande partie financée par les baisses de tarif des industriels.

2 - Prix trois fois net = prix tarif minoré des remises/ristournes sur facture, des remises/ristournes conditionnelles (hors facture) et de la coopération commerciale. Prix quatre fois net = prix tarif minoré des remises/ristournes sur facture, des remises/ristournes conditionnelles (hors facture), de la coopération commerciale et des promotions sous forme de mandat (NIP).

peut prendre le risque de se « dépositionner » vis-à-vis de ses consommateurs dans un environnement ultra-concurrentiel et un contexte de marchés atones ? Ou celui de prendre argument des résultats globaux « flatteurs » de grands groupes industriels pour exiger des baisses tarifaires. Qui peut douter de la vulnérabilité des entreprises, y compris de très grandes, dont les résultats déçoivent les attentes des marchés ? Comment imaginer que les résultats de filiales étrangères peuvent durablement compenser les revers de la filiale française ? Que faut-il penser des résultats d'un acteur dont le profit augmente sous l'effet de désinvestissements de tous ordres ? Ou encore de ne prendre en compte, et très partiellement seulement, que les hausses des coûts de matières premières dans l'examen d'un tarif. Quel distributeur est en mesure de juger des besoins d'investissement ou de recrutement de ses fournisseurs ?...

À l'heure où il est beaucoup question de confiance et de comportements responsables, il est peut être temps pour les acheteurs de laisser davantage les vendeurs assumer leur choix plutôt que de continuer à laisser la sacro-sainte négociation appauvrir inéluctablement les filières et leurs acteurs. C'est possible ! Des exemples en attestent dans des pays voisins.

### Quelles mesures d'urgence préconisez-vous ? Rendre les montants des amendes dissuasifs compte-t-il au nombre des priorités ?

**R. P. :** Infliger des amendes dissuasives – ce que la loi Macron a rendu possible – et surtout rendre crédible la perspective de ces amendes constitue un point de passage obligé pour une raison simple : le rapport de forces en faveur de la distribution est tel que, dès lors qu'il s'accompagne de pratiques illicites, il permet aux enseignes de financer leurs besoins auprès de leurs fournisseurs de la manière la plus efficace et la plus rapide qui soit. Tant que les pratiques illicites offriront aux distributeurs la perspective de gains financiers plus substantiels et plus certains que les amendes encourues, il n'y a aucune raison d'espérer un changement profond dans le logiciel des relations industrie/commerce, qui doit pourtant advenir de manière urgente.

L'enjeu pour nous n'est donc pas de voir infliger aux enseignes des sanctions financières lourdes. Il est de voir le risque d'amende, induit par une pratique illicite, rapidement l'emporter sur l'espoir de gain, au point de modifier les comportements des distributeurs et de les amener à rechercher des gisements de valeur inexploités dans des projets collaboratifs avec leurs fournisseurs, plutôt que dans la mise en œuvre de mesures coercitives illicites, qui consistent en définitive à détourner à leur profit une par-

tie de la valeur créée par ces derniers. Pour ce qui est des priorités, elles s'articulent autour de deux axes. D'une part, favoriser toute mesure contribuant à rééquilibrer les forces en présence, entre distributeurs et industriels de marques, mais aussi entre ces mêmes industriels de marques et leurs fournisseurs : le développement de la contractualisation, le regroupement des organisations de producteurs, mais aussi le désir de voir l'Autorité de la concurrence intervenir concrètement dans les relations industrie/commerce sont autant d'illustrations de ce premier axe. D'autre part, proposer et soutenir toutes les initiatives, d'où qu'elles viennent, susceptibles de redonner de l'oxygène aux différents acteurs de la filière et de remettre de la cohérence dans la construction du prix de vente consommateur : l'encadrement des promotions et le relèvement du seuil de revente à perte s'inscrivent par exemple dans cette logique.

### Comment rendre aux promotions leur véritable finalité sans engendrer une destruction de valeur ?

**R. P. :** La promotion est indispensable au développement des marques et des enseignes. Ce postulat, tout à fait juste, a servi d'alibi à une prolifération aberrante des offres promotionnelles et de leur poids dans le chiffre d'affaires total des PGC : elle représente près de 20 % du chiffre d'affaires aujourd'hui, ce qui est parfois considéré comme faible en comparaison d'autres pays, où les modes de négociation sont cependant totalement différents et où le fait d'augmenter un tarif – notamment – ne pose pas de difficultés particulières... Industriels et distributeurs sont également responsables de cette situation : il existe toujours un distributeur pour demander plus et toujours un industriel pour accepter ce « plus », voire le proposer de lui-même.

Même s'il existe des exceptions qu'il est important de tenir pour ce qu'elles sont, les excès du développement exponentiel des promotions sont connus, tant du point de

Tant que les pratiques illicites offriront aux distributeurs la perspective de gains financiers plus substantiels que les amendes encourues, il n'y a aucune raison d'espérer un changement.



La négociation intègre par nature une dimension conflictuelle et met face à face des parties aux intérêts partiellement divergents

vue des consommateurs – en particulier surconsommation et gaspillage alimentaire, un phénomène éthiquement condamnable, qui exerce de surcroît une ponction considérable sur le pouvoir d'achat des ménages – que de celui des acteurs économiques : déplacement dans le temps de volumes entre marques et enseignes, sans effet durable sur les parts de marché, dégradation du mix sans développement des volumes totaux, entretien de la confusion sur la valeur d'une marque ou d'un produit...

Si la situation perdure, malgré quelques initiatives isolées, c'est qu'elle a échappé au contrôle des acteurs, devenus dépendants de cette perfusion promotionnelle. Dans ce contexte où le marché et ses acteurs ont fait la preuve de leurs limites, nous militons en faveur d'un encadrement des promotions pour l'ensemble des PGC par voie législative, en proposant de plafonner au moins à titre temporaire à la fois le taux dégressif maximum autorisé et le poids des volumes promus.

**Quels sont les terrains de collaboration possibles, créateurs de valeur partagée avec la distribution. La hache de guerre peut-elle être définitivement enterrée ?**

**R. P. :** La hache de guerre ne sera jamais définitivement enterrée, parce que la négociation intègre par nature une dimension conflictuelle et met face à face des parties aux intérêts partiellement divergents. Croire le contraire serait une erreur capitale. Mais croire, à l'inverse, que la relation industrie/commerce doit se résumer à une négociation permanente et exclusive sur les prix et se traduire par un conflit perpétuel est une vision qui me semble obsolète. Une de nos études récentes concluait sans ambiguïté que les projets collaboratifs étaient devenus les parents pauvres de la relation entre industriels et distributeurs, à

de rares exceptions. Je pense pourtant que non seulement les terrains de collaboration sont multiples, mais qu'ils sont aussi à même de créer davantage de valeur ou de générer des économies plus substantielles dans le futur que bon nombre de chantiers considérés comme prioritaires par chaque distributeur et chaque industriel, chacun à son niveau ayant déjà largement optimisé les options qui s'offraient à lui.

L'intérêt du consommateur est repris par tous les acteurs comme un mantra, mais n'occupe pas, dans les faits, la place primordiale qui devrait lui revenir dans la relation qu'entretiennent distributeurs et industriels. De ce point de vue, par exemple, la RSE offre des opportunités qui ne peuvent être saisies et impose des devoirs qui ne peuvent être pleinement assumés que par une collaboration réelle entre industriels et distributeurs : comment définir autrement une offre et un assortiment de plus en plus massivement responsables (notion de « sélection positive ») ? Comment construire autrement des offres et des mécanismes promotionnels aptes à lutter efficacement contre le gaspillage alimentaire, la surconsommation ou le stockage spéculatif ? Comment exploiter intelligemment des parcours consommateurs marqués, pour les enseignes comme pour les marques, par l'omnicanalité ? Comment organiser de manière cohérente l'information aux consommateurs en exploitant les possibilités illimitées offertes par le développement des supports digitalisés ? Dans une logique plus strictement BtoB, l'importance accordée par tous les acteurs à l'ancrage territorial offre sans aucun doute des opportunités de mutualisation dans des domaines aussi variés que la gestion des ressources naturelles, le traitement des déchets, le transport...

**La RSE pourrait-elle peser dans les box de négociations ?**

**R. P. :** La RSE va rapidement peser dans les négociations, les engagements des adhérents de la FCD pour « des relations commerciales plus respectueuses et apaisées » en est une manifestation parmi d'autres. Reste à savoir avec qui, sur quels thèmes et surtout sous quelle forme, autant de questions qui appellent quelques commentaires.

Les enseignes ont pris l'habitude de faire une distinction et d'adopter des approches différenciées selon qu'elles sont face à des PME ou à des « grands groupes ». Mon souhait serait qu'en matière de RSE la discrimination soit prosaïque et que les initiatives vertueuses soient valorisées de la même manière vis-à-vis de tous, abstraction faite de la taille de l'entreprise qui les porte.

Certaines enseignes ont, par ailleurs, commencé à faire l'inventaire de produits et ingrédients qu'elles entendent, dans un premier temps, bannir du cahier des charges

de leurs MDD, puis de celui des marques nationales. Le diagnostic et l'intention peuvent être justes, mais il est clair, en l'occurrence, que la concertation et l'uniformisation des demandes sont indispensables, sans quoi la RSE ne sera qu'une nouvelle forme du bras de fer entre distributeurs et industriels, ce qui serait regrettable. La question fondamentale à se poser vis-à-vis de tous les acheteurs, qu'ils travaillent dans les enseignes de distribution ou chez les industriels, est celle des critères de performance retenus pour déterminer leur rémunération. Introduire des critères directement inspirés de considérations RSE dans les grilles de bonus des acheteurs et leur donner une part qui ne soit pas anecdotique est le plus sûr moyen de faire progressivement peser ces thématiques dans les négociations. C'est une des raisons pour lesquelles l'Ilec s'associe systématiquement aux initiatives de la médiation interentreprises, lancées dans le cadre de la charte « Relations fournisseur responsables ».

Enfin, indépendamment de la volonté stricte des acteurs économiques, les enjeux RSE sont susceptibles de s'inviter de manière éruptive à la table des négociations par l'entremise des consommateurs-citoyens, dont le jugement porté via les réseaux sociaux peut notablement influencer sur la réputation des industriels comme des distributeurs.

À l'heure où l'alimentation est devenue une cause nationale, où la dégradation des relations commerciales est désignée comme une des causes des difficultés de l'amont agricole et où le gouvernement souhaite associer les citoyens à la recherche de solutions via une consultation publique en ligne, l'hypothèse apparaît de moins en moins irréaliste.

**Le nouveau discours de certaines enseignes (Intermarché, Monoprix) porte-t-il à envisager une nouvelle orientation stratégique de leur part privilégiant davantage la qualité que le combat sur les prix ?**

**R. P. :** On peut déjà ajouter à cette liste Leclerc, Carrefour, Auchan... Je suis intimement persuadé que toutes les enseignes, sans exception, vont intégrer rapidement et massivement dans leurs marques propres, sous des formes diverses, une amélioration de la qualité adossée à un discours RSE. Je ne sais pas, en revanche, si le combat sur les prix des marques nationales va pour autant diminuer en intensité. Les MDD, qui jouent un rôle essentiel dans la

rentabilité des enseignes, ont perdu quatre points de part de marché au cours des cinq dernières années. Les seules à progresser sont celles positionnées sur des niches dites « premium », dont le bio est l'exemple emblématique. Elles indiquent clairement la direction à suivre.

La RSE offre l'opportunité aux MDD d'enrichir leur contenu de marque de manière souvent légitime et évidemment très pertinente aux yeux des consommateurs, tant les notions de proximité ou de traçabilité revêtent une importance grandissante. Elle permet aussi de vendre à un prix plus élevé, car de plus en plus de consommateurs sont et seront conscients que la qualité produit ou la responsabilité sociale, voire sociétale, ont un prix. En renforçant leurs MDD, les enseignes développent également une forme de singularité par rapport aux pure players numériques.

Cette orientation véritablement stratégique est une source de stimulation supplémentaire pour les marques, qui sont nombreuses à posséder dans leurs gènes un contenu RSE, mais qui vont certainement devoir redoubler d'efforts pour mettre en exergue leur ancrage local, leur rôle économique et social, le caractère responsable de leurs initiatives et de leur mode de fonctionnement au sein de l'écosystème qu'elles animent. Bref, continuer à remplir leur mission de base, qui

consiste depuis toujours à évoluer et à entretenir un lien suffisamment fort et pertinent avec leurs consommateurs pour justifier une préférence à l'achat. Pour les centaines de marques de l'Ilec, dont la moyenne d'âge est de près de 100 ans, c'est un défi de taille, mais ce n'est ni le premier, ni le dernier.

Cela étant, le combat sur les prix, particulièrement sur celui des marques nationales leader, est une donnée constante et les prix restent de la responsabilité exclusive des distributeurs. Il est légitime d'espérer que ce combat perde de son intensité, si le registre des relations industrie/commerce s'élargit sous l'influence des exigences nouvelles exprimées par les consommateurs et si la rentabilité des enseignes s'améliore. Et il est naturel de souhaiter que les distributeurs cessent de n'attribuer aux marques leader que le rôle réducteur de créatrices de trafic en magasin, assumé à coups de prix massacrés, pour mieux exploiter leur potentiel de créatrices de valeur. Aux industriels de ne pas se désespérer et de les accompagner dans cette évolution. ■

Souhaitons que les distributeurs cessent de n'attribuer aux marques que le rôle de créatrices de trafic, pour mieux exploiter leur potentiel de créatrices de valeur.