

# **Concurrence verticale industriels-distributeurs : stratégie des acteurs et évolution du droit**

**CHANUT Odile** (*auteur correspondant*)

Professeur des Universités en Sciences de Gestion

Université de Lyon, Université Jean Monnet (IAE) et COACTIS (EA 4161)

6 rue Basse des Rives, 42 023 Saint-Etienne Cedex 2, France

Tél. : +33 (0)4 42 26 46 33

E-mail : [odile.chanut@univ-st-etienne.fr](mailto:odile.chanut@univ-st-etienne.fr)

# **Concurrence verticale industriels-distributeurs : stratégie des acteurs et évolution du droit**

## **Résumé en français :**

---

Guerre des prix dans les linéaires sur les marques nationales et internationales, poursuite de la concentration des groupes de distribution alimentaire, notamment pour ce qui concerne les achats, entente des industriels concernant les MDD pour mieux affronter les centrales d'achat, plusieurs avis de l'Autorité de la concurrence rendus récemment, loi ALUR ( 2014) et loi Macron (2015) comportant un volet distribution...l'actualité montre que la concurrence verticale entre les industriels et les grands groupes de distribution alimentaire est exacerbée dans un contexte de morosité économique. La bataille est rude pour le partage de la rente. Alors que la loi LME (2008) avait réintroduit la liberté de négociation entre fabricants et distributeurs, le droit tente de suivre les innovations constantes dans les pratiques des acteurs, afin de corriger les déséquilibres dans le pouvoir de négociation. Après avoir rappelé les cadres théoriques permettant de comprendre les relations dans le canal de distribution, la communication se propose de faire le point sur les évolutions du droit concernant la concurrence verticale entre industriels et distributeurs.

**Mots clés :** relation industriels distributeurs ; concentration ; urbanisme commercial ; négociations commerciales ; Autorité de la concurrence ; CEPC ; droit et stratégie

## **Abstract :**

---

Price war on the shelves for national and international brands, pursuit of food retail groups concentration or supermarket procurement centres concentration, cartels in the industrial sector to cope with retailers purchasing power, French Competition Authority's recent reports, ALUR Law (2014) and Macron Law (2015) including some policy on retail ... news shows that vertical competition between the food industry and the large retailers is exacerbated in a

context of weak economic. The battle is tough for rent sharing. While the LME Law (2008) reintroduced the freedom of negotiation between manufacturers and retailers, the Law tries to follow the constant innovations in the practices of actors in order to restore the balance of bargaining power between producers and retailers. After reviewing the theoretical frameworks for understanding relationships in the distribution channel, the communication proposes to analyse last changes in the French Law related to vertical competition between manufacturers and distributors.

**Key words:** Industrial-distributors relationship; concentration; commercial urban planning; trade negotiations; Competition Authority; French CEPC ; Law and Strategy

### **Résumé Managérial**

Le mouvement de concentration dans la distribution alimentaire s'est accéléré à nouveau fin 2014, avec trois rapprochements de centrales d'achats des grands distributeurs français (respectivement Auchan-Système U, Casino-Intermarché et Carrefour-Cora). Les 3 accords ont redistribué les cartes pour ce qui concerne la puissance d'achat des distributeurs français pour les marques nationales. Le marché de la distribution alimentaire en France est désormais concentré entre les mains de 4 super-centrales d'achat ayant une puissance d'achat comparable. La concurrence horizontale entre distributeurs sur les prix devrait s'atténuer, obligeant les distributeurs à se différencier sur d'autres aspects. En revanche, la concurrence verticale, entre industriels et distributeurs, est exacerbée, conformément au paradigme SCP (Structure-Comportement-Performance) qui reste un cadre théorique pertinent pour l'analyse des relations verticales. L'Autorité de la concurrence, dans son avis du 31 mars 2015, souligne le pouvoir de négociation renforcé des distributeurs du fait des rapprochements des centrales d'achat, et met en évidence les risques de pression sur les prix et d'abus de dépendance économique qui en découlent pour les industriels et producteurs. D'autant que les

règles d'urbanisme commercial ne permettent pas à de nouveaux entrants de challenger les positions acquises des distributeurs installés, comme l'ont montré encore récemment les difficultés de l'américain Costco à ouvrir son premier magasin-entrepôt en France. Des tableaux synthétiques sont proposés pour résumer les différentes évolutions du droit depuis 40 ans en matière de négociation commerciale comme d'urbanisme commercial. Sont discutées ensuite les voies possibles d'évolution du droit pour tenter d'empêcher les abus des distributeurs dont le pouvoir de négociation ne cesse de croître.

## **Introduction**

Le 10 septembre 2014, les groupes de distribution Auchan et Système U (SU) annonçaient leurs accords de coopération pour la négociation des achats d'une partie des produits de marques nationales, étendus depuis aux produits premiers prix. Deux autres regroupements pour les achats allaient suivre, concernant les groupes Intermarché (ITM) et Casino d'une part, et les groupes Carrefour et Cora d'autre part. La conséquence de la guerre des prix observée sur les marques nationales et internationales depuis quelques années...et la course à la taille des distributeurs pour obtenir des fournisseurs industriels les meilleures conditions commerciales. La coopération horizontale concerne également les industriels. Pour preuve, l'entente illicite entre 11 industriels du lait, dont les 4 leaders du secteur (Yoplait, Novandie, Lactalis et Senoble) sanctionnée récemment par l'autorité de la concurrence. Avec un montant d'amendes représentant 192,7 millions d'euros, répartis entre différents membres du « cartel des yaourts ». L'accord concernait les produits vendus sous marques de distributeurs et consistait à se répartir les volumes de vente aux groupes de distribution et à se mettre d'accord sur les hausses à annoncer aux acheteurs des centrales d'achat et sur les arguments à mettre en avant pour les faire accepter par ces derniers.

Accords entre groupes de distribution pour accroître la massification des achats sur les marques nationales d'un côté, accords (certes illicites) des industriels sur les MDD pour contrecarrer le pouvoir de négociations des grands distributeurs alimentaires...ces stratégies de coopération horizontale des distributeurs comme des industriels montrent l'acuité des tensions observées dans les relations verticales entre industriels et distributeurs. Si des terrains de coopération verticales sont possibles entre industriels et distributeurs (en matière de logistique ou de merchandising par exemple avec les contrats de capitaine de catégorie), force est de constater que l'échange reste largement de culture transactionnelle, industriels et distributeurs étant des concurrents pour le partage de la marge.

Les pouvoirs publics observent les pratiques et tentent de rééquilibrer régulièrement le rapport de force entre les protagonistes. Ils continuent ainsi de s’immiscer « dans le détail de la transaction bilatérale commerciale » comme le soulignait déjà Villain en 1995 dans son Rapport sur les relations entre l’industrie et la grande distribution.

### **1. Objectifs de la communication**

Leur « intrusion unique » (Villain, 1995) prend la forme de lois, d’avis et parfois de sanctions selon la nature de l’institution créatrice de droit : le législateur ou les Autorités Administratives Indépendantes (AAI) créées avec des compétences spécifiques, telles que la Commission d’examen des pratiques commerciales (CEPC) ou l’Autorité de la concurrence (AC), afin de rendre des avis éclairés sur les conséquences des décisions des acteurs du canal de distribution. Les dernières dispositions sont contenues dans la loi ALUR (2014) et la loi MACRON adoptée par l’Assemblée nationale le 17 février 2015. Elles seront poursuivies par d’autres textes, suite par exemple à l’avis de l’AC rendu le 31 mars 2015 et relatif au rapprochement des centrales d’achat et de référencement dans le secteur de la grande distribution.

L’objectif de cette communication, de nature compréhensive, est de mettre en perspective les dernières évolutions observées dans les pratiques commerciales entre industriels et distributeurs et les évolutions associées récentes du droit positif. De manière désormais classique, sont analysées les évolutions concernant la structure de marché (concentration) et l’urbanisme commercial susceptibles de modifier l’environnement concurrentiel des acteurs de la *supply chain*, et celles qui portent sur les négociations commerciales entre industriels et distributeurs.

La communication est organisée comme suit. La 2ème partie rappelle les cadres théoriques qui font consensus pour l’analyse des relations verticales industriels-distributeurs : le

paradigme SCP et le courant behavioriste qui focalisent sur les questions de pouvoir. La 3<sup>ème</sup> partie analyse le mouvement de concentration des achats sans précédent observé récemment et ses conséquences. La 4<sup>ème</sup> partie porte sur les règles d'urbanisme commercial qui renforcent le pouvoir des distributeurs en place. La 5<sup>ème</sup> partie analyse l'évolution des pratiques et du droit concernant la négociation commerciale.

## **2. Cadres théoriques pour l'analyse des relations verticales industriels-distributeurs**

Les cadres théoriques mobilisés pour l'analyse des relations verticales industriels-distributeurs sont désormais classiques. Le paradigme Structure Comportement Performance (SCP), schéma de base de l'économie industrielle, introduit par Bain en 1960, garde toute sa pertinence pour comprendre les relations industriels-distributeurs alimentaires. Selon le paradigme, les caractéristiques structurelles du marché (nombre d'acteurs, intensité concurrentielle, existence de barrières à l'entrée, normes et réglementations etc.) orientent le comportement (la stratégie de positionnement, de prix mais aussi la collusion entre les acteurs, les fusions etc.) des acteurs et impactent leurs performances. Le déséquilibre dans le pouvoir de négociation, au profit des grands distributeurs et au détriment des fournisseurs, peut ainsi être expliqué par un marché oligopsonistique (nombreux fournisseurs-ici près de 5200 industriels, peu de clients-ici 7 centrales d'achat françaises clientes et 4 depuis rapprochements récents-, et 2 allemandes) avec de nombreuses barrières à l'entrée du fait des règles d'urbanisme commercial notamment. Les théories comportementales dans le canal de distribution (ou courant behavioriste), qui se sont intéressées à la dynamique du canal dès les années 1970, ont analysé les relations à travers les variables de comportement telles que le pouvoir et ses sources, le conflit, la coopération ou la confiance. Nous retiendrons la définition du pouvoir spécifiquement adaptée à l'analyse des canaux par El-Ansary et Stern (1972) : « le pouvoir d'une institution du canal est sa capacité à contrôler les variables de

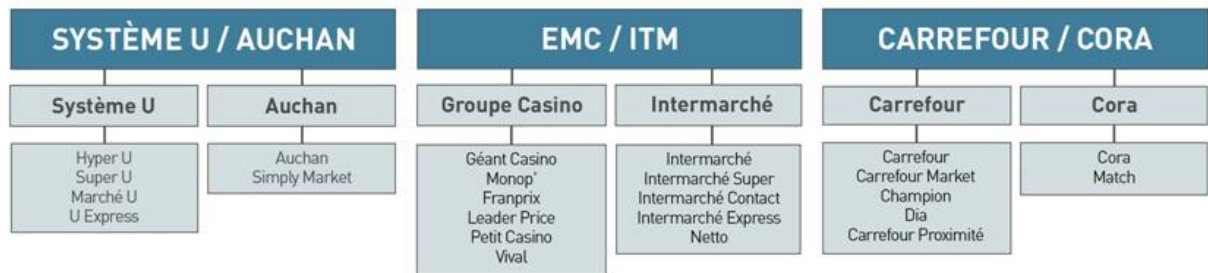
décision des stratégies marketing d'une autre institution intervenant à un niveau différent du même canal. Pour que ce contrôle soit qualifié de pouvoir, il doit être différent du contrôle initial que l'institution dominée avait sur sa propre stratégie". La CEPC (Dietsch, 2007) a analysé les pouvoirs respectifs des distributeurs et fournisseurs : du côté des distributeurs, le pouvoir résulte de la massification des achats (liée à la concentration-partie 3) pouvant créer une dépendance économique chez les fournisseurs ; il peut être renforcé par la rareté des linéaires (liés aux règles d'urbanisme commercial-partie 4) mais freiné toutefois l'interdiction de certaines pratiques (partie 5) ; du côté des fournisseurs, le contre-pouvoir est la force des marques, lorsqu'elles sont fortes et appartiennent aux industriels, ce qui n'est pas le cas des marques de distributeurs. Les fabricants de ces dernières n'ont alors guère de contrepouvoir.

### **3. Un mouvement de concentration des achats sans précédent des distributeurs français**

Le mouvement de concentration dans la distribution alimentaire est constant depuis 40 ans en Europe. Nous citerons la fusion emblématique de Promodès-Carrefour en 1999, ou plus récemment le rachat, en 2013, par Casino de la part de Monoprix détenue par Les Galeries Lafayette. Le mouvement de concentration s'est accéléré à nouveau fin 2014. Il ne s'agit certes pas de fusion-acquisition mais d'alliances stratégiques ayant pour objet le rapprochement des centrales d'achat des groupes Auchan et Système U, Casino et Intermarché ou encore Carrefour et Cora, pour les achats des marques nationales et internationales. Les rapprochements se sont fait via des contrats de mandats pour Auchan-SU et Carrefour-Cora, et par la création d'une centrale d'achat commune, INCAA, pour Intermarché-Casino-Achats. Dans les trois cas, l'objectif est de massifier les flux et d'obtenir des conditions d'achats plus favorables...auprès des fournisseurs industriels, français ou étrangers. Seul Leclerc, qui avait-avant ces rapprochements- la part de marché la plus élevée



dans le format hypermarché, n'a pas conclu d'accord avec un autre distributeur français, préférant une coopération européenne pour la massification de ses achats<sup>1</sup>.



**Figure 1. Les accords de coopération conclus fin 2014 (septembre-décembre 2014)**

Source : Avis de l'autorité de la concurrence du 31 mars 2015, p. 8.

Les accords de fin 2014 ont redistribué les cartes pour ce qui concerne la puissance d'achat des distributeurs français. Avant les accords, les groupes Auchan et SU représentaient respectivement 11,5 et 10,3 % de parts de marché sur le marché aval, contre 21,8 % et 19,9 % pour Carrefour et Leclerc. Leur puissance d'achat et donc leur pouvoir de négociation face aux distributeurs était moindre que celles des deux leaders, ce qui les pénalisaient en termes de prix de vente proposés aux consommateurs finaux, dans un contexte de guerre des prix. Cela expliquait d'ailleurs la perte, par SU de près de 50 points de vente ces dernières années, les commerçants indépendants adhérents de l'enseigne préférant se tourner vers Leclerc et sa centrale d'achat plus puissante Le GALEC, d'autant plus facilement que le contrat d'affiliation chez SU était d'un an renouvelable (Les Echos, 30 mars 2015). L'accord Auchan-SU avait pour objectif d'atteindre un pouvoir de négociation comparable à celui de Carrefour. Cela aurait été le cas si les concurrents ne s'étaient pas eux-mêmes rapprochés pour les achats, par un effet d'entraînement des différents accords, souligné par les acteurs eux-mêmes (Avis de l'autorité de la concurrence du 31 mars 2015, p. 8). La conséquence est

<sup>1</sup> Après une crise en 2014 et la sortie de la centrale des distributeurs Rewe, Conad, Colruyt, Coop Suisse, la centrale d'achat européenne Coopernic s'est reconstituée avec les distributeurs Delhaize et Coop Italia.

qu'après les différents accords, le marché de la distribution alimentaire en France est concentré entre les mains de 4 super-centrales d'achat ayant une puissance d'achat comparable (entre 19,9 et 25,9 %, cf. figure 2). Les forces étant rééquilibrées sur les achats, la concurrence horizontale entre distributeurs sur les prix devrait s'atténuer. La différenciation des enseignes devrait s'opérer sur d'autres éléments que le prix, comme le soulignait Serge Papin (les Echos du 30 janvier): « le jeu va se jouer sur la vente, la qualité de l'offre et des magasins ».

**Parts de marché des principaux acteurs de la distribution à dominante alimentaire sur le marché aval**

AVANT	Parts de marché 2014 selon Kantar	APRES	Parts de marché suite aux accords (estimation)
Carrefour	21,8 %	ITM Entreprises/Groupe Casino	25,9 %
E. Leclerc	19,9 %	Carrefour/Cora	25,1 %
ITM Entreprises	14,4 %	Auchan/Système U	21,6 %
Groupe Casino	11,5 %	Leclerc	19,9 %
Groupe Auchan	11,3 %	Lidl	4,7 %
Système U	10,3 %	Aldi	2,2 %
Lidl	4,7 %		
Cora	3,3 %		
Aldi	2,2 %		

*Source : Etude Kantar Worldpanel données 2014*

**Figure 2. Après les accords, des parts de marché équivalentes pour les 4 centrales d'achat constituées**

La deuxième conséquence concerne la concurrence verticale : les super-centrales d'achats, désormais au nombre de 4 contre 7 auparavant, ont un pouvoir de négociation accru face aux industriels. Les conséquences et risques mis en évidence par l'Autorité de la concurrence dans son avis du 31 mars 2015 sont synthétisés dans la colonne de droite du tableau de synthèse ci-après. Les risques majeurs pour les industriels sont une pression sur les prix encore accrue, l'abus de sa dépendance économique ou l'éviction pure et simple pour éviter les risques juridiques liés à l'abus de dépendance économique.

<p><b>Objectif Loi LME (2008) :</b> -Redonner du pouvoir d'achat au consommateur final grâce à la concurrence entre enseignes de distribution</p>	<p><b>Résultats Loi LME :</b> -Concurrence horizontale exacerbée : guerre des prix effective depuis 3 ans sur marques nationales et internationales (MN) et érosion des marges des distributeurs -Désavantage concurrentiel des distributeurs aux PDM et volumes plus faibles et perte de magasins chez les indépendants plus petits (SU) au profit des plus forts (L)</p>	<p><b>Conséquences de la concentration des achats</b> -Concurrence verticale : pouvoir de négociation des distributeurs renforcé face aux industriels -Distinction entre industriels (les accords ne concernent que les produits de MN, et entre 200 et 300 fournisseurs sur plus de 5000) et multiplication des négociations -Symétrie des conditions d'achats, harmonisation des prix pour les 4 super-centrales : obligation des enseignes de se différencier autrement (concept de vente, assortiment, services)</p>
<p><b>Techniques :</b> -Liberté de la négociation des prix entre fournisseurs et distributeurs -Modification de la définition du seuil de revente à perte pour encourager le basculement de marges arrière vers l'avant et la baisse des prix au consommateur final</p>	<p><b>Stratégie des acteurs suite à LME :</b> -Course à la taille pour massifier les achats et obtenir mêmes avantages prix que leaders : alliance Auchan-SU -effet d'entraînement : Casino-ITM et Carrefour-Cora → <b>Concentration des achats pour les marques MN et modification de la structure de marché : de 7 centrales à 4 super-centrales de taille et pouvoir de négociation équivalents</b></p>	<p><b>Risques de la concentration :</b> -De collusion entre distributeurs pour obtenir prix d'achats plus faibles sans contreparties de volume additionnelles (échange d'informations sensibles) -D'abus de dépendance économique (déréférencement ou menace de déréférencement) -D'éviction de fournisseurs pour éviter le risque juridique lié à la dépendance éco et son abus</p>

**Tableau 1. Synthèse : Causes et conséquences de la centralisation des achats opérée fin 2014 par les groupes de distribution français**

Faut-il alors empêcher pour l'avenir la concentration à l'achat ? La question a été posée par les députés, qui ont introduit dans la loi Macron (2015), un amendement contraignant les candidats à ce type de rapprochement à le notifier à l'Autorité de la concurrence, deux mois avant sa mise en œuvre, pour avis. Ils pourraient aller plus loin en soumettant ces accords au contrôle des concentrations, avec autorisation préalable cette fois, éventuellement sous conditions comme c'est le cas pour les fusions<sup>2</sup>. Les conséquences et risques de la concentration des achats sont d'autant plus dangereux que les règles d'urbanisme commercial continuent d'avantager les distributeurs en place et constituent une barrière à l'entrée pour les nouveaux distributeurs.

<sup>2</sup> Rappelons par exemple que le rachat de Promodès par Carrefour (1999) ou de Monoprix par Casino (2013) ont été autorisés par l'AC sous condition que les nouveaux groupes vendent à leurs concurrents des magasins dans les zones de chalandises où la concurrence, après fusion, aurait été insuffisante, créant un danger pour le consommateur. Casino a ainsi du vendre 58 magasins dans Paris intramuros.

#### **4. Des règles d'urbanisme commercial qui renforcent les positions acquises et le pouvoir des distributeurs**

Pour rappel, la France a été condamnée en 2006 pour entrave à la liberté d'établissement par la Commission de Bruxelles, suite à une saisine du distributeur allemand Aldi. La condamnation a obligé le législateur français à réformer la loi Raffarin et à ramener le seuil d'autorisation administrative pour l'ouverture ou l'agrandissement de surface de vente à 1000 m<sup>2</sup> (loi LME, 2008) contre 300 m<sup>2</sup> auparavant (depuis la loi Raffarin, 1996).

Ces règles constituent des barrières à l'entrée sur le marché de la distribution. Pour preuve, les difficultés et les délais subis par Costco, le deuxième distributeur mondial après Wal-Mart et avant Carrefour (en 2014, source Deloitte, 2015), pour obtenir l'autorisation d'ouvrir son premier « entrepôt » (magasin de la taille d'un hypermarché avec accès sur adhésion selon le « format club »), à vocation généraliste (alimentation, équipement de la maison, de la personne, produits culturels) en France. Après un premier refus en commission départementale en décembre 2013, le distributeur américain n'a obtenu l'autorisation en Commission Nationale d'Aménagement commercial (CNAC) d'ouvrir un premier magasin, que le 14 mai 2014. Il ouvrira à Villebon-sur-Yvette (91) en 2015, un magasin de 12 000 m<sup>2</sup>.

Les barrières à l'entrée aboutissent à « figer » le parc de magasin et à rendre rare l'accès aux linéaires pour les industriels. Elles renforcent le pouvoir de négociation des distributeurs face aux industriels. Certains de ces derniers pourront chercher à accéder au consommateur par d'autres canaux que les GMS (e-commerce, vente directe, canaux contractuels tels que les réseaux de franchise) et pourront ainsi échapper au pouvoir des centrales d'achat superpuissantes. Mais parmi les 5200 fournisseurs de la GDA, la plupart de ceux qui fournissent des produits de grande consommation n'ont guère le choix de canaux alternatifs. Aussi l'autorité de la concurrence préconise-t-elle dans son rapport du 31 mars 2015 un « abaissement significatif des barrières à l'entrée » existant sur le marché de la distribution afin d'atténuer les risques concurrentiels. Deux voies sont proposées pour ce faire : assouplir

les conditions d'implantation des magasins et accroître, par la réduction de la durée des contrats, la mobilité inter-enseignes (dispositions de la loi Macron, Avis de l'AC). Les deux mesures permettraient l'arrivée de nouveaux entrants, soit par création de nouvelles surfaces de vente, soit par affiliation de commerçants indépendants qui changeraient ainsi d'enseigne. Et modifieraient ainsi la structure de marché.

<p><b><u>Loi Royer (1973) :</u></b> -Création d'un mécanisme d'autorisation administrative pour toute ouverture ou agrandissement d'une surface de vente supérieure à 1000 m<sup>2</sup></p> <p><b><u>Loi Raffarin (1996) :</u></b> seuil abaissé à 300 m<sup>2</sup></p> <p><b><u>Loi LME (2008) :</u></b> retour du seuil à 1000 m<sup>2</sup> (suite à la condamnation de la France par la CE) ; et modification des critères (désormais développement durable)</p> <p><b><u>Loi ALUR (2014) :</u></b> -Drive soumis à autorisation d'aménagement commercial -limitation de la taille des parkings d'hypermarché (au ¾ de la surface de plancher du magasin)</p>	<p><b><u>Résultats:</u></b> -Sur concurrence horizontale : Barrières à l'entrée pour nouveaux acteurs (d'où la saisine de la CE par Aldi, et la mise en demeure de la France par la CE de modifier la législation Raffarin en 2006) -Rente de situation pour les distributeurs en place - Sur concurrence verticale : rareté du linéaire, droit d'accès plus élevés, renforce le pouvoir de négociation des distributeurs face aux industriels</p>	<p><b><u>Voies proposées :</u></b> -Assouplir les conditions d'implantation des magasins : avis par l'AC sur les documents d'urbanisme pour vérifier qu'elles ne contiennent pas d'élément anti-concurrentiel, empêchant l'arrivée d'un nouvel entrant (Loi Macron-2015 et Avis de l'AC de mars 2015) -Permettre aux distributeurs indépendants de changer plus facilement d'enseignes d'affiliation (par des contrats plus courts, en pratique limités à 9 ans et une suppression des clauses de non-concurrence dans les contrats d'affiliation) (Loi Macron-2015)</p>
---	--	--

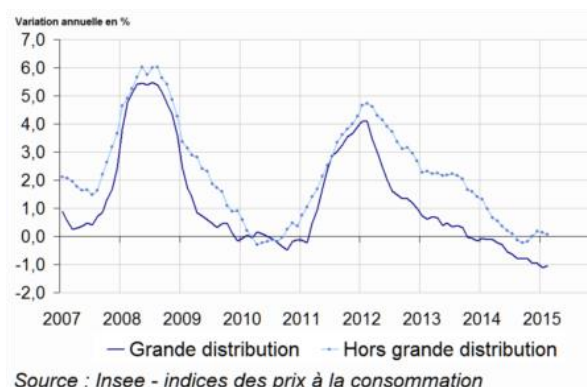
**Tableau 2. Législation sur l'urbanisme commercial et nouvelles voies proposées**

La concentration des achats et les règles actuelles d'urbanisme commercial ont un impact direct sur les structures du marché de la distribution et aboutissent, conformément au paradigme SCP, à renforcer le pouvoir de négociation des distributeurs, au détriment de celui des industriels. Si le législateur n'agit pas sur les structures de marché, il peut s'immiscer dans la relation commerciale afin d'essayer de protéger la partie au pouvoir de négociation faible.

### **5. Innovations dans les pratiques de négociations commerciales et évolutions des règles de droit pour protéger la partie la plus faible**

Rappelons que les négociations commerciales entre les distributeurs et leurs fournisseurs industriels s'opèrent avec un rythme annuel et doivent être signées avant le 1er mars de l'année civile. Elles portent sur plusieurs aspects : l'assortiment et les nouveautés/innovations

de l'année proposées par les fournisseurs, les prix d'achat des produits et les diverses RRR (remises, ristournes, rabais ; sur volumes, conditionnelles etc.) et les rémunérations au titre de la coopération commerciale. Ces dernières, encore appelées « marges arrière » sont facturées par les distributeurs aux fournisseurs de manière séparée et transparente depuis la loi Galland (1996), et doivent correspondre à de véritables services rendus par les distributeurs aux fournisseurs, comme la mise en avant de leurs marques en têtes de gondole, dans des catalogues ou encore par des actions spécifiques en magasin. Les négociations commerciales étaient difficiles et redoutées par les industriels, du fait du pouvoir de négociation accru des distributeurs. Depuis que les centrales d'achat sont passées de sept à quatre, les négociations sont encore plus tendues, comme le souligne le PDG de Nestlé France, dont le groupe est le premier fournisseur des grandes surfaces en France : "Nous avons écrasé nos marges pour continuer d'être référencés chez les distributeurs" qui "sont revenus nous mettre la pression toute l'année", écrasant aussi leurs propres marges pour faire baisser "de 7% les prix sur les produits leaders comme le Ricoré ou Mousline". Le PDG dénonce aussi des méthodes douteuses des distributeurs comme une "situation où le commercial se retrouve à 23 heures à attendre dans un box, soumis à une pression digne d'une garde à vue" (Le Figaro, 30 mars 2015). La baisse des prix est réelle depuis 3 ans (figure 3) mais doit être différenciée selon le type de marque. Elle concerne essentiellement les produits de marque nationale (3,1 % de baisse de prix sur l'année 2004) (Observatoire des prix et des marges, Prix offre, variation annuelle – France et régions, Novembre 2014, cité par l'AC, avis mars 2015, p. 9).



### **Figure 3. Évolution des indices des prix des PGC dans la grande distribution**

Les pouvoirs publics ont régulièrement pris des mesures pour tenter de protéger la partie faible (ici l'industriel, notamment lorsque c'est une PME) de clauses « abusives » entraînant un déséquilibre dans la relation contractuelle. Nous en citons quelques-unes : transparence des facturations et obligations de contreparties-loi Galland 1996 ; création de la CEPC-loi NRE 2001 pour observer les pratiques et émettre des avis sur les éventuels abus, sanction de l'abus de dépendance économique, baisse des délais de paiements-loi LME 2008<sup>3</sup>.

Ils se sont ainsi immiscés dans le contrat et la relation commerciale, limitant les principes de la liberté contractuelle. Les distributeurs ont aussitôt inventé de nouvelles pratiques. Par exemple, des distributeurs ont exigé le paiement d'acomptes de ristournes pour compenser la réduction des délais de paiements imposée par la LME en 2008. Ils ont été condamnés pour ce faire (ex Castorama, Tribunal de commerce de Lille, 6 janv 2010). Avec la guerre des prix observée entre les enseignes depuis trois ans (voir graphe INSEE ci-après) et l'érosion des marges qui s'en est suivi, de nouvelles pratiques ont été introduites par les distributeurs, comme la pratique dite de la garantie de marge. Elle consiste à prévoir par contrat que toute baisse de prix décidée par une enseigne pour s'aligner sur le prix d'un concurrent dans la même zone de chalandise serait compensée par le fournisseur (qui voit ainsi son prix de vente potentiellement revu à la baisse à tout moment, malgré les accords annuels). La pratique, dénoncée par la CEPC dès 2009, semble pourtant s'être généralisée.

Les dernières lois contiennent leurs lots de mesures nouvelles, qu'elles sanctionnent des pratiques jugées anticoncurrentielles ou qu'elles créent des obligations positives nouvelles. Elles sont exposées dans le tableau ci-après.

---

<sup>3</sup> Pour un inventaire plus complet, voir Chanut (2007, 2009), Colla (2010), Livolsi et Camman (2011) et Filser *et al.* (2012), p 178-191.

<p><b><u>Nouvelles pratiques :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Baisse des prix réelle sur les produits de marques nationales (- 3,1 % en 2014) et baisse des marges des industriels comme des distributeurs</li> <li>-Reconstitution de marges sur d'autres produits (MDD notamment)</li> <li>-Ententes (illicites) des industriels sur marchés et prix (MDD)</li> <li>-Clause de garantie de marges généralisée</li> </ul>	<p><b><u>Loi Macron (2015) :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sanction : Amende majorée pour les pratiques restrictives de concurrence telles qu'un déséquilibre significatif dans la relation commerciale : jusqu'à 5 % du CA du distributeur (par exemple menace de déréférencement ou baisse de prix exigée sans contrepartie réelle)</li> <li>-Obligation nouvelle : clause de revoyure étendue aux MDD (réouverture des négociations en cas de forte hausse des matières premières agricoles- loi Hamon-2014)</li> </ul>	<p><b><u>Propositions d'évolution du droit (Autorité de la Concurrence) :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Réforme du dispositif permettant d'appréhender les abus de dépendance économique entre distributeurs et fournisseurs en vue d'assouplir le standard strict actuellement applicable- qui ne permet pas de sanctionner les abus, et d'élargir des voies de saisine (les victimes déposant rarement une plainte)</li> </ul>
---	--	--

**Tableau 3. Mesures nouvelles concernant les négociations commerciales**

**Conclusion**

Force est de constater le recentrage récent de la négociation sur les prix, dans une tendance baissière pour les marques nationales sur lesquelles la guerre des prix est opérée depuis 3 ans. Et ce au détriment des autres aspects de la négociation commerciale, la coopération commerciale, par ailleurs devenue très complexe du fait des contraintes imposées par le législateur et les AAI pour éviter les déséquilibres significatifs, les abus de dépendance économique.

Au-delà de la relation industriels-distributeurs, la concentration des achats aura d'autres conséquences. Deux des trois accords conclus concernent des groupes de cultures très différentes, un distributeur majoritairement intégré (Auchan, Casino) et un distributeur d'indépendants (SU, ITM). Des chocs culturels devront être gérés, d'autant que l'accord sur les achats n'est qu'une première étape vers un rapprochement plus large, au moins pour Auchan-SU, qui ont annoncé un projet de convergence des politiques commerciales, avec redistribution des enseignes selon les formats (des Hypers U pourraient passer sous l'enseigne Auchan, les Simply Market sous SU), et des synergies logistiques et informatiques.

Par ailleurs, la baisse observée sur les prix des produits de marques nationales sera-t-elle durable ? Car le risque n'est pas nul qu'après la concentration, les acteurs industriels et distributeurs aient intérêt à sortir de la guerre des prix et à reconstituer leurs marges.



## Références

- Autorité de la concurrence (2015), *Avis relatif au rapprochement des centrales d'achat et de référencement dans le secteur de la grande distribution*, Rapport, 90 pages, Paris.
- Colla E. (2010), La « bulle » des marges arrière en France va-t-elle éclater ? L'impact de la législation sur la stratégie de négociation fabricants/distributeurs, *Economie et Sociétés, Série « Systèmes agroalimentaires »*, AG, 32, 9-10/2010, 1557-1575.
- Chanut O. (2007), La loi Dutreil-Jacob, nouvel épisode de l'encadrement juridique des négociations tarifaires entre la grande distribution et le monde industriel, *Décisions Marketing*, 47, 79-92.
- Chanut O. (2009), Grande distribution alimentaire et concurrence : la loi LME est-elle de nature à modifier les positions acquises des groupes de distribution français ?, *Actes de la 2ème Journée de Recherche Comindus*, Montpellier, 2 avril 2009, CD-rom, pp.1-18.
- Deloitte SAS (cabinet de conseil) (2015), *Les champions de la distribution 2015, la croissance par l'innovation*, Rapport, 40 pages, Paris.
- Dietsch M. (2007), *L'équilibre des relations fournisseurs-distributeurs : le cas des marchés de produits de grande consommation*, Rapport pour la Commission d'Examen des Pratiques Commerciales, Paris.
- El-Ansary A. and Stern L. (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, 9, 1, 47-52.
- Filser M., Des Garets V. et Paché G. (2012), *La distribution, Organisation et Stratégie*, EMS, Paris, 2<sup>ème</sup> édition.
- Livolsi L. et Camman C. (2011), La mutualisation logistique dans le canal de distribution : une stratégie de contournement de la loi de modernisation de l'économie, *Actes de la 14ème Conférence Etienne Thil*, Lille, 22-23 sept. 2011, clé USB, pp. 1-24.
- Villain C. (1995), *Rapport sur les relations entre l'industrie et la grande distribution*, Rapport présenté au Ministre de l'Economie et des Finances, Paris, Janvier.